

# Pengembangan Organisasi

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

**Lingkup Hak Cipta**

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 9:

1. Pencipta atau Pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan: a. penerbitan Ciptaan; b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c. penerjemahan Ciptaan; d. pengadaptasian, pengaransemenan, atau pentransformasian Ciptaan; e. Pendistribusian Ciptaan atau salinannya; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman Ciptaan; h. Komunikasi Ciptaan; dan i. penyewaan Ciptaan.

**Ketentuan Pidana**

Pasal 113:

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau 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 Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Dr. Abdul Rahman Dilapanga, M.Si

# Pengembangan Organisasi



PENERBIT OMBAK  
[www.penerbitombak.com](http://www.penerbitombak.com)

**2020**

**Pengembangan Organisasi**

Copyright©Dr. Abdul Rahman Dilapanga, M.Si. 2020

Diterbitkan oleh Penerbit Ombak (Anggota IKAPI), 2020  
Perumahan Nogotirto III, Jl. Progo B-15, Yogyakarta 55599  
Tlp. 082221483637; WA. 082137666614  
e-mail: redaksiombak@yahoo.co.id  
facebook: Penerbit OmbakTiga  
website: www.penerbitombak.com

**PO. 878.08. '20**

Penulis: Dr. Abdul Rahman Dilapanga, M.Si  
Tata letak: Aditya Pradana Widodo

Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**Pengembangan Organisasi**

Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2020  
xiii + 146 hlm.; 16 x 24 cm  
ISBN: 978-602-258-578-7

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ~ viii

BAB I KONSEP DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI ~ 1

- A. Pengertian Pengembangan Organisasi ~ 1
- B. Ciri-ciri Pengembangan Organisasi ~ 6
- C. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Organisasi ~ 13
- D. Sejarah Pengembangan Organisasi ~ 18
- E. Rangkuman ~ 35
- F. Refleksi ~ 36

BAB II PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI ~ 37

- A. Konteks Sosial dalam Perubahan Organisasi ~ 38
- B. Kekuatan-kekuatan Penyebab Perubahan ~ 44
- C. Perubahan Organisasi Berencana ~ 57
- D. Model Perubahan Organisasi ~ 64
- E. Mengubah Kultur Organisasi ~ 70
- F. Rangkuman ~ 78
- G. Refleksi ~ 79

BAB III MENGELOLA PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN ~ 80

- A. Penolakan pada Tingkat Individual ~ 82
- B. Penolakan pada Tingkat Organisasi ~ 83
- C. Siklus Penolakan terhadap Perubahan ~ 86
- D. Mengelola Kekuatan-kekuatan Pengubah ~ 88
- E. Model Perubahan ~ 90
- F. Strategi Penanggulangan Penolakan terhadap Perubahan ~ 91
- G. Rangkuman ~ 94
- H. Refleksi ~ 95

**BAB IV TEORI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI ~ 96**

- A. Teori Pengembangan Organisasi ~ 96
- B. Strategi Pengembangan Organisasi ~ 99
- C. Rangkuman ~ 103
- D. REFLEKSI ~ 104

**BAB V NORMA, PERAN DAN NILAI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI ~ 105**

- A. Norma dalam Pengembangan Organisasi ~ 105
- B. Peranan ~ 109
- C. Nilai ~ 115
- D. Pendekatan dalam Pengembangan Organisasi ~ 122
- E. Rangkuman ~ 126
- F. Refleksi ~ 127

**BAB VI KONSULTAN PENGEMBANGAN ORGANISASI ~ 128**

- A. Peranan Konsultan Internal dan Eksternal ~ 131
- B. Tipologi Konsultan Pengembangan Organisasi ~ 137
- C. Strategi Konsultan Mengurangi Resistensi ~ 148
- D. Rangkuman ~ 151
- E. Refleksi ~ 152

**BAB VII PROSES DIAGNOSIS DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI ~ 153**

- A. Pengertian Diagnosis ~ 154
- B. Proses Diagnosis ~ 156
- C. Berbagai Model Diagnosis Organisasi ~ 160
- D. Proses Pengumpulan Data ~ 173
- E. Analisis Data ~ 177
- F. Rangkuman ~ 178
- G. Refleksi ~ 179

**BAB VIII INTERVENSI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI ~ 180**

- A. Pengertian Intervensi Pengembangan Organisasi ~ 180
- B. Perencanaan Intervensi Pengembangan Organisasi ~ 183
- C. Pendekatan terhadap Intervensi Pengembangan Organisasi ~ 186
- D. Tipe-tipe Intervensi ~ 187

E. Teknik Intervensi Pengembangan Organisasi ~ 192

F. Rangkuman ~ 225

G. Refleksi ~ 225

DAFTAR PUSTAKA ~ 226

TENTANG PENULIS ~ 228

# KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt., karena dengan kasih dan tuntunan-Nya, penulisan buku ini dapat diselesaikan. Buku ini merupakan kumpulan materi perkuliahan (bahan ajar) yang disarikan dari berbagai sumber, selama membina mata kuliah Pengembangan Organisasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S-1) Fakultas Ilmu Sosial dan Program Magister (S-2) Administrasi Negara pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado.

Buku ini dimaksudkan untuk menyediakan bahan bacaan kepada mahasiswa yang sedang dan akan mengikuti perkuliahan dalam mata kuliah Pengembangan Organisasi. Secara keseluruhan buku ini terdiri dari 8 dengan sistematika; Bab 1 Konsep Pengembangan Organisasi, Bab 2 Perubahan dan Pengembangan Organisasi, Bab 3 Mengelola Penolakan terhadap Perubahan, Bab 4 Teori dan Strategi Pengembangan Organisasi, Bab 5 Norma, Peran dan Nilai dalam Pengembangan Organisasi, Bab 6 Konsultan Pengembangan Organisasi, Bab 7 Proses Diagnosis dalam Pengembangan Organisasi, dan Bab 7 Intervensi dalam Pengembangan Organisasi. Untuk memandu dan mengarahkan pemahaman mahasiswa dan pembaca lainnya, pada setiap akhir bab disertakan rangkuman dan tugas latihan untuk dijawab dan didiskusikan.

Penulisan buku yang sederhana ini sudah pasti membutuhkan pengorbanan tenaga, waktu, biaya maupun pemikiran, dan tak kalah pentingnya adalah lingkungan keluarga yang telah merelakan penulis untuk sebagian waktu terlepas dari urusan rutin sehari-hari dalam lingkungan keluarga. Buku yang sederhana ini dapat penulis selesaikan berkat kerja sama dan toleransi yang tinggi dari istri tercinta Hj. Lismawaty Mokodenseho, S.Pd beserta kedua buah hati kami; Ananda drg. Ica Fadila Dilapanga dan Ananda Raihan Retriansyah Dilapanga. Kepada merekalah buku ini penulis persembahkan, sebagai wujud rasa terima kasih atas ketulusan sikap dan pengertian mereka selama ini.

Segala saran dan kritik membangun dari pembaca, penulis menyambut dengan lapang hati dan tangan terbuka. Akhirnya, kepada Allah Swt. Yang Maha Mengetahui jualah penulis berserah diri.

Manado, Februari 2020

Hormat Penulis,

Abdul Rahman Dilapanga



# BAB I

## KONSEP DASAR

### PENGEMBANGAN ORGANISASI

Organisasi berkembang seiring dengan perkembangan dan perubahan lingkungan organisasional. Pada hakikatnya, perubahan organisasi tidak dapat dilepaskan dengan perubahan lingkungan, sebaliknya organisasi berupaya memengaruhi lingkungan untuk berubah. Dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut, organisasi harus berkembang seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam bab ini akan dikaji konsep dasar pengembangan organisasi yang mencakup: A. Pengertian Pengembangan Organisasi, B. Ciri Pengembangan Organisasi, C Tujuan dan Manfaat Pengembangan Organisasi, D. Sejarah Pengembangan Organisasi yang meliputi: Landasan Latihan Laboratorium, Landasan Riset Survei dan Metodologi Umpan Balik, Landasan Riset Aksi (*Action Research*).

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan pembaca dapat: Merumuskan istilah pengembangan organisasi, mengidentifikasi ciri-ciri pengembangan organisasi, menjelaskan tujuan pengembangan organisasi, menjelaskan manfaat mempelajari pengembangan organisasi, menjelaskan sejarah pengembangan organisasi.

#### **A. Pengertian Pengembangan Organisasi**

Apa arti sebuah nama? label atau nama yang dilabelkan pada setiap objek pasti memiliki makna yang terkandung di dalamnya. Makna yang terkandung dalam suatu objek atau konsep sering dimaknai berbeda oleh setiap orang, bergantung dari sudut pandang mana orang memandang objek atau konsep itu. Demikian pula dengan istilah pengembangan organisasi sering dimaknai berbeda oleh setiap orang. Secara konseptual dalam buku ini akan disajikan tentang beberapa definisi pengembangan organisasi dari berbagai sudut pandang yang dikemukakan oleh para ahli.

Istilah pengembangan organisasi (PO) diadopsi dan diterjemahkan dari istilah *Organization Development* (OD), Thoha (2002:7) menerjemahkan dan menggunakan istilah “Pembinaan Organisasi”, juga disingkat PO. Konsep pengembangan organisasi itu sendiri berkembang dari berbagai macam ilmu pengetahuan yang berusaha mempelajari, memahami, dan melakukan perubahan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan agar organisasi dapat berjalan efektif dan memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat.

Pengembangan Organisasi termasuk cabang ilmu yang tergolong masih relatif baru sehingga tidak mudah mendefinisikannya. Oleh karena itu, terdapat banyak variasi pengertian PO yang dikemukakan oleh para ahli, namun dari keberagaman pengertian yang dikemukakan, hampir semua ahli setuju dan sependapat bahwa PO bertujuan untuk melakukan perubahan (*change*), perbaikan, ataupun penyempurnaan organisasi. Dalam kenyataannya, banyak definisi yang dikemukakan yang dapat disetujui semua pihak. Untuk keperluan pembelajaran, memperluas wawasan, dan pemahaman terutama bagi mahasiswa dan orang-orang yang berkeinginan mempelajari PO secara mendalam, maka berikut ini dikemukakan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

1. Warren Bennis, dalam Indrawijaya (1989:37) mendefinisikan: *Organization Development (OD) is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, values, and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, market, and challenges. And the dizzying rate of the change itself. Organization Development is new and still emerging, only a decade old, so its shape and potentially are far from granted and its problems far from solved.* (Pengembangan Organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang rumit yang dimaksudkan untuk mengubah kepercayaan, nilai-nilai, dan struktur dari suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat lebih mampu menyesuaikan diri dengan teknologi, pasar (masyarakat, penulis) dan tantangan yang baru serta perputaran yang sangat cepat dari perubahan itu sendiri. Pengembangan Organisasi merupakan hal yang baru dan masih sedang berkembang. Ia lahir satu dekade yang lampau, karena masih berubah dan belum membaku. Masalah ini sampai sekarang belum juga terselesaikan.

2. Shermerhorn, J.G. Hunt, dan Richard. N. Osborn (1982:499) menyampaikan bahwa ...*OD for short is "The application of behavioral science knowledge in a long-range effort to improve an organization's ability to cope with change in its external environment and increase its internal problem solving capabilities.* (...Pengembangan organisasi (disingkat PO) adalah penerapan pengetahuan ilmu perilaku dalam usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi mengatasi perubahan dalam lingkungan eksternal dan meningkatkan kemampuan memecahkan masalah internal).
3. Harold Koontz, Cyril O' Donnell, dan Heinz Wehrich (1980:592) memberikan definisi *Organization development, typically shortened to "OD", is a systematic, integrated, and planned approach to improve the effectiveness of an enterprise.* (PO adalah suatu ancangan atau pendekatan sistematis, terpadu, dan terencana untuk meningkatkan keefektifan perusahaan).
4. Mifta Thoha (2002:7) mendefinisikan: Pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu.
5. Fred Luthans (1981:612) merumuskan: *The modern approach to the management of change and development of human resources is called organization development.* (Pendekatan modern terhadap manajemen dan pengembangan sumber daya manusia disebut pengembangan organisasi).
6. George R. Terry (1977:356) mendefinisikan: *Formally defined, organizational development includes efforts to improve result by getting the best from employees, individually and as members of working groups.* (Menurut definisi formal, pengembangan organisasi mencakup usaha-usaha untuk meningkatkan hasil dengan memperoleh yang paling baik dari para pegawai, baik secara individual maupun sebagai anggota kelompok).
7. Burt Scanlan dan J. Bernard Keys (1979:446) mendefinisikan: *OD can be defined as an effort supported by top management, to increase the effectiveness of the total system (organization) through a series of planned interventions.* (Pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu usaha yang dibantu oleh manajemen puncak,

untuk meningkatkan keefektifan sistem total (organisasi) melalui serangkaian campur tangan yang direncanakan.

8. S.P. Siagian (1982:225) mendefinisikan; Pengembangan organisasi sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat, dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural. Pada bukunya yang lain (2000:3) dikemukakan "Pengembangan Organisasi merupakan pendekatan yang terprogram dan sistematis dalam mewujudkan perubahan.
9. Wendell E. French, dalam Indrawijaya (1988:39) merumuskan sebagai berikut: *Organization Development refers to long-range effort to improve an organization's problem solving capabilities and its ability to cope with changes in its external environment with the help of external or internal behavioral scientist consultants, or change agents, as they are sometimes called.* (Pengembangan organisasi merupakan suatu usaha jangka panjang untuk meningkatkan kecakapan suatu organisasi dalam memecahkan persoalan dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungannya melalui bantuan dari konsultan, atau sering disebut agen pembaharu, baik yang berasal dari luar maupun yang berasal dari dalam sendiri. Konsultan tersebut berasal dari kelompok penganut ilmu-ilmu perilaku.
10. Richard Beckhart (Indrawijaya 1988:38); *Organization Development is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through, (5) planned interventions in the organization's processes, using behavioral science knowledge.* (Pengembangan Organisasi adalah suatu usaha (1) berencana, (2) mencakup organisasi secara keseluruhan, dan (3) dikelola dari atas, untuk (4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi berencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi, dengan mempergunakan pengetahuan yang berasal dari ilmu perilaku.
11. Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro (1980:145) memberikan definisi: *OD is a social science-based approach to the analysis of organizational problems and the affectuation of guided change, utilizing trained consultants or in-house specialists.* (Pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan berbasis ilmu sosial untuk menganalisis masalah-

masalah organisasi dan mengefektifkan perubahan yang diarahkan dengan menggunakan konsultan-konsultan terlatih atau ahli-ahli dalam organisasi).

Dari beberapa definisi pengembangan organisasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, tentunya masih banyak lagi definisi lain yang dapat ditemui pada berbagai literatur. Berdasarkan beberapa rumusan definisi yang telah dikemukakan, tersirat makna bahwa pengembangan organisasi berhubungan dengan berbagai upaya yang dilakukan secara berencana dengan menggunakan ilmu perilaku dalam memecahkan berbagai permasalahan organisasi secara keseluruhan (sistem) dengan memanfaatkan jasa konsultan, baik eksternal maupun internal yang digerakkan oleh pimpinan untuk meningkatkan harmonisasi dan efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi pada hakikatnya mengandung makna perubahan organisasi, sebab di dalam setiap upaya pengembangan selalu ditemui adanya perubahan, pembaharuan, perbaikan, peningkatan, maupun penyempurnaan.

Melalui proses perubahan, pembaharuan, perbaikan, peningkatan, ataupun penyempurnaan, para pimpinan organisasi dapat merumuskan dan menyesuaikan gaya dan tujuan dalam proses memecahkan permasalahan organisasi sebagai jawaban terhadap tuntutan dan perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal organisasi. Dalam proses pemecahan masalah adalah berkenaan dengan strategi, metode, prosedur ataupun teknik yang digunakan oleh organisasi dalam menangani berbagai permasalahan baik berupa ancaman ataupun peluang dan kesempatan dari lingkungannya.

Thoha (2002:8, mengutip pendapat dari Huse dan Cumming) mengemukakan bahwa Pengembangan Organisasi merupakan sistem yang menyeluruh yang berusaha menerapkan ilmu perilaku dengan memakai perencanaan pengembangan jangka panjang. Cara ini ditujukan untuk mengembangkan strategi, struktur, dan proses sehingga dicapai efektivitas organisasi. Lebih lanjut, Thoha (2002:9) memberikan penjelasan bahwa konsep tersebut menekankan enam aspek yang dapat membedakan antara PO dengan pengembangan organisasi lainnya yaitu: (1) PO dapat dipakai untuk seluruh sistem organisasi secara keseluruhan, (2) PO diamalkan berdasarkan ilmu perilaku, termasuk di

dalamnya konsep mikro seperti kepemimpinan, dinamika kelompok, dan perencanaan kerja, dan konsep makro seperti misalnya; strategi organisasi, struktur organisasi, dan hubungan organisasi dengan lingkungannya, (3) Pembaharuan, perubahan dan penyempurnaan yang dikenalkan oleh PO itu secara formal bukan hanya diterapkan pada perencanaan “*business*”, (4) Termasuk ke dalam PO adalah kreasi dan konsekuensi “*reinforcement*” dari perubahan itu sendiri, (5) PO meliputi strategi, struktur, dan proses pembaharuan, perubahan, dan penyempurnaan, (6) PO berorientasi untuk menyempurnakan efektivitas organisasi.

Dari dimensi keorganisasian, dapat dikatakan bahwa organisasi selalu dihadapkan pada perubahan lingkungan yang terjadi setiap saat. Perubahan-perubahan dimaksud terjadi baik, dalam lingkungan internal maupun eksternal organisasi seperti perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, politik, ekonomi, sosial budaya, informasi dan lain-lain.

## **B. Ciri-ciri Pengembangan Organisasi**

Berdasarkan definisi pengembangan organisasi yang telah dikemukakan, pengembangan organisasi berisi kegiatan perubahan dan pembaharuan. Hal ini sering pula menimbulkan pertanyaan apakah semua perubahan dan pembaharuan dapat dikatakan sebagai pengembangan organisasi? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, harus didasarkan pada asumsi bahwa pengembangan organisasi merupakan strategi perubahan yang spesifik, sebab pengembangan organisasi memiliki sifat-sifat atau karakteristik khusus. Sifat-sifat dan karakteristik inilah yang akan membedakan kegiatan pengembangan organisasi dan bukan pengembangan organisasi. Untuk membedakannya, di bawah ini akan disajikan materi tentang ciri-ciri pengembangan organisasi.

Pengembangan Organisasi merupakan suatu pendekatan ilmiah yang dilakukan secara terencana, terprogram, dan sistematis dalam mewujudkan perubahan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mengembangkan berbagai potensi individu-individu dalam organisasi serta kemampuan operasionalnya. Dalam rangka meningkatkan kemampuan operasionalnya, diperlukan intervensi menemukan cara terbaik, maka diperlukan kerja sama antara pimpinan dengan stafnya.

Jika mencermati berbagai rumusan definisi PO yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maupun yang dapat ditemui pada berbagai buku administrasi, manajemen, maupun organisasi, dapat disimpulkan bahwa PO merupakan suatu strategi pembaharuan yang mempunyai sifat-sifat, karakteristik, atau ciri-ciri yang khusus.

S.P. Siagian (2000:4) mengemukakan ciri-ciri PO yang efektif sebagai berikut.

1. PO merupakan suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional. Perubahan dimaksud harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat tentang wilayah permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. PO harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi. Artinya, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi merupakan suatu keharusan mutlak. Thoha (2002:22) mengemukakan kolaborasi dapat diartikan sebagai suatu usaha penuh kepercayaan yang didasarkan atas tidak adanya kecurigaan dan kedewasaan pengertian atas peranan-peranan dan penugasan-penugasan. Selanjutnya, dijelaskan pula banyak kesalahan dalam praktik yang menyebabkan kolaborasi kurang efektif yaitu: (1) kolaborasi dilakukan berat sebelah dan tidak adil, (2) kolaborasi didasarkan saling curiga, (3) kolaborasi yang tidak dilakukan secara terbuka.
3. Progam PO menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi terlepas dari tipe dan struktur organisasi yang diberlakukan dan digunakan.
4. PO mengandung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektivitas organisasi, pengembangan potensi manusia harus menjadi bagian yang penting.
5. PO menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya interrelasi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral dari suatu system yang utuh.
6. PO menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Penjelasan lain menyangkut ciri-ciri PO dikemukakan oleh Indrawijaya (1989:41) seperti berikut.

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

ciri-ciri Pengembangan Organisasi yang dikemukakan oleh Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, dalam Moekijat (2005:6), mengemukakan 13 ciri umum Pengembangan Organisasi sebagai berikut.

1. *Pengembangan organisasi mengandung suatu sistem organisasi total.* Seperti yang ditunjukkan oleh Beckhard (1969), hal ini tidak perlu berarti bahwa keseluruhan organisasi harus terlibat. Akan tetapi, pengembangan organisasi dapat dimulai dalam setiap subsistem yang secara relatif bebas untuk menentukan rencana dan masa depannya sendiri (misalnya suatu pabrik yang otonom).
2. *Pengembangan organisasi memandang organisasi dari sudut ancaman atau pendekatan sistem.* Organisasi dipandang sebagai serangkaian bagian komponen utuh yang saling berhubungan. Orang yang melaksanakan praktik menyadari bahwa apabila satu bagian dari sistem total dengan cara apa pun berubah, hal ini akan mempunyai banyak pengaruh terhadap bagian-bagian sistem yang lain. Orang yang melaksanakan praktik tersebut juga berpikir menurut sebab-sebab yang banyak daripada menurut satu sebab mengenai peristiwa-peristiwa organisasi.
3. *Pengembangan organisasi dibantu oleh manajemen puncak.* Manajemen puncak harus menunjukkan tanggung jawab dan kesadaran akan usaha pengembangan organisasi yang nyata.
4. *Sering digunakan pelayanan seorang perantara perubahan pihak ketiga.* Seperti yang dikemukakan oleh French & Bell (1973), perantara mungkin seorang anggota organisasi, akan tetapi harus bersifat ekstern terhadap subsistem organisasi khusus yang memprakarsai usaha pengembangan organisasi. Akan tetapi, penting untuk diperhatikan bahwa ada kecenderungan yang mengikat untuk menggunakan perantara-perantara perubahan dari dalam (Huse 1975).
5. *Pengembangan organisasi merupakan suatu usaha terencana.* Pengembangan organisasi mengandung suatu diagnosis organisasi yang sistematis, suatu rencana terinci untuk memperbaiki keadaan sekarang, dan suatu pengalihan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program (Beckhard 1969).
6. *Pengembangan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan kesehatan organisasi.* Suatu organisasi yang mampu adalah suatu organisasi yang efektif dan efisien, (Huse dan Bowditch 1973).

Keefektifan organisasi merupakan suatu tingkat tempat dicapainya tujuan suatu organisasi; efisiensi organisasi menunjukkan jumlah sumber daya yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai hasilnya. Meskipun kedua pengertian tersebut saling berhubungan, akan tetapi ada perbedaannya. Bagaimanapun juga adalah mungkin sekali suatu organisasi itu efisien, akan tetapi tidak efektif atau sebaliknya (Etzioni 1964).

7. *Pengembangan organisasi menggunakan pengetahuan ilmu perilaku.* Campur tangan pengembangan organisasi didasarkan atas pengetahuan dan teknologi yang diperoleh dari berbagai bidang ilmu perilaku; kepemimpinan, komunikasi, motivasi, penentuan tujuan, ilmu pengetahuan, hubungan antarkelompok, perilaku kelompok kecil, manajemen pertentangan, sikap, struktur organisasi, dan hubungan antarpribadi.
8. *Pengembangan organisasi merupakan suatu proses jangka panjang.* Sering membutuhkan waktu beberapa tahun untuk mengadakan suatu perubahan organisasi yang berarti dan abadi. Misalnya, pengembangan organisasi *grid* dapat memakan waktu lima tahun untuk mencapainya.
9. *Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang terus-menerus, tanpa berhenti.* Proses pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang terus-menerus dan dinamis. Pelaksana harus mampu mengubah strategi selama proses sedang berlangsung sebagai akibat masalah-masalah yang timbul dan kejadian-kejadian organisasi.
10. *Pengembangan organisasi terutama memusatkan pada perubahan sikap, perilaku, dan hasil kerja kelompok atau tim organisasi, ketimbang pada individu.* Akan tetapi, seperti yang akan kita lihat nanti, beberapa campur tangan diarahkan kepada individu-individu.
11. *Pengembangan organisasi terutama bertumpu pada pengalaman seperti bertentangan dengan pengetahuan didaktik.* Meskipun pengembangan organisasi dapat mengandung pemberian pengetahuan berdasarkan fakta-fakta melalui kuliah atau ceramah dan diskusi kelompok, pengembangan organisasi banyak bertumpu pada anggota-anggota organisasi yang benar-benar mengalami, mengadakan percobaan dengan, dan mencerminkan bentuk-bentuk perilaku yang baru.
12. *Pengembangan organisasi menggunakan model campur tangan model riset tindakan.* Aspek-aspek kunci model mengandung pengumpulan

data riset tentang suatu sistem yang terus-menerus oleh perantara perubahan, melakukan diagnosis pendahuluan, mengumpukan-balikkan dan membicarakan data ini dengan kelompok klien, perencanaan tindakan bersama oleh perantara dan klien, tindakan, dan diagnosis ulangan.

13. *Pengembangan organisasi menekankan pentingnya penentuan tujuan dan kegiatan perencanaan.* Salah satu ciri penting dari program pengembangan organisasi adalah mengajari individu-individu dan kelompok-kelompok bagaimana menentukan tujuan-tujuan yang dapat diukur dan realistis, serta bagaimana mengubah tujuan-tujuan ini menjadi tindakan.

Penulis lain, Fred Luthans (1981:599–600) meringkas ciri-ciri pengembangan organisasi yang penting sebagai berikut.

1. **Planned change.** *This was one of the first emphases in OD, the need for systematic, planned change. This “planned” emphasis separates OD efforts from other kinds of more haphazard changes that frequently occur in modern organizations. (Perubahan terencana.* Penekanan pertama dalam pengembangan organisasi adalah kebutuhan akan perubahan yang sistematis dan terencana. Tekanan “terencana” ini memisahkan usaha-usaha pengembangan organisasi dari jenis-jenis perubahan yang lebih serampangan lainnya, yang sering terjadi dalam organisasi modern).
2. **Comprehensive change.** *Most OD experts emphasize that OD efforts generally involve a “total system”. The entire organization or an identifiable unit within it is the unit of analysis. (Perubahan komprehensif.* Kebanyakan ahli pengembangan organisasi menekankan bahwa usaha-usaha pengembangan organisasi pada umumnya meliputi suatu “sistem total”. Keseluruhan organisasi atau suatu unit yang dapat dikenal di dalamnya merupakan unit analisis).
3. **Emphasis upon work groups.** *Although some OD efforts are aimed at individual and organizational change, most are oriented toward groups. There is a sociological flavor to much of OD. (Penekanan pada kelompok kerja.* Meskipun beberapa usaha pengembangan organisasi diarahkan pada perubahan individu dan organisasi, kebanyakan ditujukan kepada kelompok. Ada rasa sosiologis terhadap kebanyakan pengembangan organisasi).

4. **Long-range change.** *OD experts emphasize that the process takes months or, in some cases, years to implement. Although there is pressure for quick results, the OD process is not intended to be a stopgap measure. (Perubahan jangka panjang.* Para ahli pengembangan organisasi menekankan bahwa proses memerlukan waktu bulanan atau, dalam beberapa kasus, tahunan untuk mengimplementasikannya. Meskipun ada tekanan untuk hasil yang cepat, proses pengembangan organisasi tidak dimaksudkan untuk menjadi suatu tindakan darurat).
5. **Participation of a change agent.** *Most OD experts stress the need for an outside, third-party “change agent” or catalyst. “Do-it-yourself” programs are discouraged. (Peran serta perantara perubahan.* Kebanyakan ahli pengembangan organisasi menekankan kebutuhan pihak ketiga sebagai “agen perubahan” atau katalisator. Program-program “kerjakan-sendiri” jarang dilakukan).
6. **Emphasis upon intervention and action research.** *The OD approach results in an active intervention in the on going activities of the organization. (Penekanan pada campur tangan dan penelitian tindakan.* Pendekatan pengembangan organisasi mengakibatkan suatu intervensi (campur tangan) yang aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang dilakukan secara terus-menerus).

Pandangan yang hampir sama dikemukakan pula oleh Miftah Thoha (2002:13–16) pengembangan organisasi merupakan suatu preskripsi untuk suatu perubahan, pembaharuan, dan penyempurnaan yang berencana di dalam suatu organisasi tertentu, yang memiliki ciri-ciri atau unsur-unsur pokok: (1) Berencana dan berjangka panjang, (2) Organisasi secara keseluruhan, (3) Dikelola, (4) Efektivitas dan kesehatan organisasi, (5) Intervensi yang berencana, (6) Pengetahuan Ilmu Perilaku.

Menutup kajian tentang ciri-ciri atau karakteristik pengembangan organisasi dapat dikemukakan pandangan dari French dan Bell (1990:21–220) yang telah mengidentifikasi tujuh karakteristik PO yang sangat menonjol.

1. *An emphasis on the work team and other team configurations as the key units for addressing issues and learning more effective modes of organization behavior.* (Lebih menekankan pada kerja tim dan konfigurasi tim lain sebagai kunci untuk mengenal isu-isu dan lebih efektif mempelajari berbagai perilaku organisasi)

2. *An emphasis, although not exclusively so on group, intergroup, and organizational processes in contrast to substantive content.* (Lebih memberikan penekanan, meskipun tidak eksklusif pada kelompok, antarkelompok, dan proses organisasi yang sesuai dengan isi substantif)
3. *The use of the action research model.* (Menggunakan model penelitian tindakan)
4. *An emphasis on the collaborative management of work-team culture, including temporary teams.* (Memberikan penekanan pada manajemen kolaboratif dari budaya kerja tim termasuk tim temporer)
5. *An emphasis on the management of the culture of the total system, including intergroup culture.* (Memberikan penekanan pada manajemen budaya sistem keseluruhan, mencakup budaya antarkelompok)
6. *Attention to the management of system ramification.* (Perhatian pada ramifikasi manajemen sistem).
7. *A view of the change effort as an ongoing process in the context of a constantly changing environment.* (Suatu pandangan menyangkut usaha perubahan sebagai proses berkelanjutan dalam konteks perubahan lingkungan).

Berdasarkan pandangan-pandangan para ahli yang telah dikemukakan, akan menuntun kita untuk memahami karakteristik Pengembangan Organisasi secara mendalam. Dengan memahami karakteristik atau ciri-ciri PO, maka pembaca terutama mahasiswa dan praktisi akan dapat membedakan setiap perubahan, pembaharuan, perbaikan, ataupun pembinaan, dan penyempurnaan termasuk dalam ranah Pengembangan Organisasi atau bukan.

### **C. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Organisasi**

Dalam mempelajari sesuatu hal, kita harus memahami apa tujuan dan manfaat yang akan diperoleh ketika mempelajarinya. Pertanyaannya; apakah tujuan dan manfaat pengembangan organisasi? Kajian tentang tujuan dan manfaat pengembangan organisasi akan disajikan dalam bahasan berikut ini.

Pada bagian terdahulu kita sudah selesai menyajikan pembahasan berbagai definisi dan ciri-ciri atau karakteristik pengembangan organisasi. Pembahasan selanjutnya akan dikemukakan beberapa pandangan para ahli

tentang apa tujuan pengembangan organisasi. Kita akan memahami bahwa setiap organisasi masing-masing memiliki tujuan yang berbeda satu sama lainnya dalam mengembangkan, membina, memperbaiki, meningkatkan, memperbarui, dan menyempurnakan organisasinya. Namun, secara umum tujuan pengembangan organisasi dapat dikemukakan beberapa pandangan para ahli berikut ini.

Herbert G. Hicks dan Ray Gullet (1981:388), mengutip pandangan dari Beckhard yang mengemukakan terdapat lima tujuan operasional pengembangan organisasi.

1. *To develop a flexible, self-renewing system that can organize in a number of different ways depending on the tasks at hand* (untuk fleksibilitas pengembangan, memperbarui diri sendiri yang dapat mengatur cara-cara yang berbeda bergantung pada tugas-tugas yang ditangani).
2. *To create or improve feedback mechanism to tell organization members how well both the stable (the basic organization chart) and the temporary systems (projects, committees) are working* (untuk menciptakan atau memperbaiki mekanisme umpan balik guna menyampaikan pada anggota organisasi betapa baiknya sistem yang stabil (bagan organisasi dasar) dan sistem-sistem sementara (proyek, panitia) bekerja).
3. *To encourage high collaboration and low competition among interdependent parts of the organization* (mendorong kolaborasi yang tinggi dan kompetisi yang rendah di antara bagian-bagian organisasi yang saling bergantung).
4. *To create conditions in which conflict among members is brought out in the open and managed rather than covered up. Since some conflict will occur in any complex organization, it should not be "swept under the rug". Instead, it should be accepted as inevitable and dealt with openly* (untuk menciptakan kondisi konflik di antara anggota dikemukakan dan dikelola secara terbuka daripada ditutup-tutupi. Konflik akan terjadi dalam setiap organisasi yang kompleks. Oleh karena itu, konflik jangan ditutupi. Bahkan konflik itu harus diterima sebagai hal yang tidak dapat dihindari tetapi harus ditangani secara terbuka).
5. *To reach the point where decision making is based on the authority of knowledge rather than organizational position. Decisions should be made by those best qualified to make them regardless of their position*

*in the organization* (untuk memperoleh titik temu dalam pembuatan keputusan yang didasarkan atas otoritas pengetahuan dari posisi (jabatan) dalam organisasi. Keputusan harus dibuat oleh mereka yang memiliki kemampuan membuatnya, bukan bergantung pada posisinya dalam organisasi).

Tujuan pengembangan organisasi adalah mengubah, memperbaiki, memperbarui, membina, dan menyempurnakan kepercayaan, nilai, norma, peran, dan sikap, serta struktur organisasi sehingga lebih baik dan fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan lingkungan dan rintangan-rintangan sesuai dengan kecepatan perubahan itu sendiri. Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro (1980:146) mengemukakan; *“The objective of OD, in the broadest sense, is to create an organizational capacity to solve problems on an on going basis* (tujuan pengembangan organisasi adalah menciptakan kapasitas organisasi untuk memecahkan masalah yang berlansung terus- menerus).

Tujuan pengembangan secara lebih spesifik dikemukakan oleh Edwin B. Flipo (1985:219) sebagai berikut:

Tujuan-tujuan yang lebih spesifik adalah (1) membuat keputusan berdasarkan kompetensi daripada berdasarkan otoritas, (2) secara kreatif memecahkan konflik melalui konfrontasi yang dirancang untuk menggantikan situasi menang-kalah dengan situasi menang-menang, (3) mengurangi kompetisi yang tidak fungsional dan memaksimalkan kolaborasi, (4) meningkatkan komitmen dan rasa “ikut memiliki” tujuan organisasi untuk semua tenaga kerja, (5) menumbuhkan tingkat kepercayaan antarpribadi dan dukungan, (6) menciptakan iklim yang di dalamnya ada pertumbuhan, pengembangan, dan pembaharuan yang merupakan bagian alamiah operasi perusahaan setiap hari, dan (7) mengembangkan suatu sistem komunikasi dengan karakteristik saling keterbukaan dan terus terang dalam memecahkan masalah-masalah organisasi.

Mifta Thoha (2002:24-24) mengemukakan, secara umum tujuan pengembangan organisasi sebagai berikut.

1. Untuk meningkatkan kepercayaan dan dukungan di antara para anggota organisasi. Tujuan ini tercermin dari pengertian kolaborasi yang ingin menciptakan saling kepercayaan antara atasan dengan atasan, atasan dengan bawahan, dan sesama bawahan.

2. Untuk meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah organisasi, baik dalam kelompok ataupun di antara anggota-anggota kelompok. Tujuan ini bermaksud bahwa setiap ada masalah dalam organisasi, masalah tersebut tidak boleh dibiarkan. Dengan PO semua masalah akan dicari pemecahannya, dan PO memecahkan masalahnya secara tuntas tidak setengah-setengah.
3. Meningkatkan suatu lingkungan “kewenangan dalam tugas” yang didasarkan atas pengetahuan dan keterampilan. Hal ini berarti setiap tugas dan peranan yang di dalamnya melekat kewenangan untuk melakukan tugas dan peran tersebut, hendaknya didasarkan atas pengetahuann dan keterampilan atas tugas tersebut. Tidak didasarkan atas pilih kasih, dan perasaan tidak suka. PO senantiasa berdasarkan pada ilmu pengetahuan, akal sehat, dan didukung adanya ketrampilan-ketrampilan tertentu. Bukan didasarkan atas emosi.
4. Untuk meningkatkan derajat keterbukaan dalam berkomunikasi, baik vertikal, horizontal, maupun diagonal. Dengan demikian, tujuan ini tidak mengenal kerahasiaan, artinya bahwa aktivitas pembinaan organisasi itu bukanlah misterius dan serba rahasia.
5. Untuk meningkatkan tingkat kesemangatan dan kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi. Semangat kerja yang ada dan kepuasan yang diperoleh semua orang di dalam organisasi, melalui PO dapat ditingkatkan. Dengan demikian, PO lebih berorientasi pada segi personal dibandingkan segi nonpersonal.
6. Untuk mendapatkan pemecahan yang sinergis terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar. Pemecahan masalah yang sinergis ini dapat diartikan sebagai sejumlah energi dari suatu kelompok yang dapat dikendalikan. Pemecahan masalah seperti ini merupakan pemecahan yang kreatif. Pemecahan seperti ini sama halnya dengan  $2 + 2$  bukannya 4, melainkan lebih besar dari 4. Cara pemecahan masalah ini, semua pihak lebih menekankan pada kerja sama dibandingkan dengan hanya mengandalkan pada persaingan dalam konflik.
7. Untuk meningkatkan tingkat pertanggungjawaban pribadi dan kelompok, baik dalam pemecahan masalahnya maupun di dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan kutipan-kutipan tersebut mengenai tujuan pengembangan organisasi, dapat disimpulkan bahwa: pengembangan organisasi tidak hanya berhubungan dengan perubahan ataupun perbaikan struktur organisasi, tetapi yang lebih esensi adalah perubahan sikap, nilai dan perilaku individu yang tergabung dalam organisasi. Perubahan dimaksud dapat terjadi melalui pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan pimpinan dan anggota organisasi. Dengan berubahnya sikap, nilai, pola pikir dan pola tindak setiap individu dalam organisasi, maka setiap masalah yang dihadapi oleh organisasi akan dapat dipecahkan. Organisasi hanya akan berkembang apabila didukung oleh individu-individu yang memiliki kemampuan mengembangkannya.

Dalam pembahasan-pembahasan tentang pengertian, ciri-ciri maupun tujuan pengembangan organisasi, maka dapat dikatakan bahwa perlunya atau manfaat pengembangan organisasi dapat dikaji dari dimensi organisasi maupun dari dimensi individu sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Berdasarkan pembahasan-pembahasan, ditarik pula kesimpulan bahwa untuk dapat memenuhi tuntutan perubahan dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah, maka organisasi harus dikembangkan. S.P. Siagian (1995) menyatakan bahwa; organisasi hanya akan berkembang maju apabila organisasi cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi.

Jika dilihat dari dimensi sumber daya manusia terutama jika dikaitkan dengan perencanaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi kerja, terutama pengembangan karier pegawai, maka pemahaman dan pengetahuan tentang pengembangan organisasi akan dapat membantu, memandu dan mengarahkan tujuan dimaksud. Thoha (2002:20) mengemukakan; 1) Pembinaan Organisasi dapat membantu manajer dan staf organisasi menjalankan tugas-tugas secara efektif dan efisien. 2) Pengetahuan PO dapat memberikan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk membangun tata hubungan antarmanusia secara efektif. 3) PO dapat pula mempertunjukkan bagaimana seseorang bekerja efektif dengan orang lain dalam mendiagnosis persoalan-persoalan yang kompleks dan memberikan pemecahan yang sesuai. 4) PO dapat membantu orang lain menjadi lebih "*committed*" terhadap pemecahan masalahnya, dengan demikian memberikan kesempatan yang besar keterlibatan mereka dalam pelaksanaannya.

Jika dikaji dari dimensi keorganisasian, pengembangan organisasi akan membantu terciptanya suatu iklim organisasi yang sehat dan harmonis sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas organisasi yang berkelanjutan. Organisasi selalu diperhadapkan pada perubahan yang disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan politik, ekonomi, sosial, budaya, dan informasi. Perubahan-perubahan tersebut akan memengaruhi perubahan struktur organisasi publik (birokrasi pemerintah) maupun swasta, yang harus dibantu oleh pengetahuan pengembangan organisasi untuk menemukan cara perubahan, perbaikan, pembaharuan, peningkatan, ataupun penyempurnaan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam hubungannya dengan kajian manfaat PO dari perspektif organisasi, Thoha (2002:21) mengemukakan: 1) PO membantu mengatasi perubahan dalam organisasi, 2) Ia dapat membantu organisasi mengevaluasi dirinya dan lingkungannya, 3) PO juga dapat membantu membangun dan me"revitalized" organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya.

Berdasarkan kajian-kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa PO harus dipelajari, sebab dengan mempelajarinya diharapkan organisasi dapat melakukan perubahan secara terencana dan menerapkan perubahan secara efektif. Untuk dapat menyiapkan rencana perubahan, membangun tumbuhnya kesadaran akan adanya perubahan, mendiagnosis kondisi organisasi secara tepat, merancang intervensi yang tepat, dan menggambarkan visi diperlukan pengetahuan yang mampu membawa perubahan ke arah yang diinginkan organisasi.

## **D. Sejarah Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi sebagai cabang ilmu yang relatif masih baru, tidak tumbuh dengan sendirinya secara instan, tetapi tumbuh dan berkembang secara bertahap melalui berbagai rangkaian kegiatan ilmiah berupa penelitian, seminar, dan pelatihan-pelatihan keorganisasian. Untuk memahami berbagai tahapan kegiatan ilmiah tentang pengembangan organisasi, berikut ini anda diajak untuk menelusuri jejak-jejak awal embrio pengembangan organisasi hingga saat ini.

Sejarah pengembangan organisasi banyak dikontribusi oleh para praktisi dan ilmu perilaku, yang mula-mula berkembang di Amerika Serikat. Wexley dan Yukl (1977:337) mengemukakan bahwa sejarah

pengembangan organisasi dapat ditelusuri pada dua sumber yang berhubungan akan tetapi yang berlainan.

**Pertama;** latihan dalam laboratorium atau latihan kelompok (*laboratory or T-group training*) timbul pada tahun 1946 ketika Kurt Lewin bersama stafnya melakukan lokakarya *T-Group (Training Group)* pertama. Lokakarya ini menghasilkan terbentuknya *National Training Laboratories (NTL)* pada akhir tahun 1940-an. Pada dekade 1950-an banyak *trainer* NTL terlibat dalam menyediakan manajer-manajer dalam perusahaan dan industri dengan latihan kelompok (*T-Group*).

**Kedua;** riset dan umpan balik survei, pada tahun 1948 di *Detroit Edison Company* telah diadakan suatu penelitian tentang sikap pegawai dan manajemen. Selama beberapa tahun kemudian, dilaksanakan pertemuan secara terpisah antara pegawai dan pengawas dari berbagai level manajemen untuk memberikan umpan balik informasi tentang sikap setiap kelompok kerja, mengenai hasil pengawasan mereka, peluang-peluang promosi, deskripsi pekerjaan, dan sebagainya.

Fred Luthans, menjelaskan bahwa sulit menunjukkan dengan tepat awal pengembangan organisasi yang sesungguhnya. French dan Bell (Luthans 1981:600) berpendapat bahwa: *...organization development has emerged from applied behavioral science and social psychology and from subsequent efforts to apply laboratory training and survey-feedback insights into total systems*" (pengembangan organisasi berasal dari ilmu perilaku terapan dan psikologi sosial dan dari usaha-usaha selanjutnya untuk menerapkan latihan laboratorium dan pemahaman survei umpan balik menjadi total sistem).

Berdasarkan dua pandangan tersebut, maka ada dua tonggak sejarah pengembangan organisasi, yaitu latihan laboratorium dan survei umpan balik. Namun, pembahasan tentang sejarah pengembangan organisasi belum berhenti sampai di sini. Masih terdapat pandangan lain yang dikemukakan oleh para ahli, Thoha (2002:26) mengemukakan PO dibesarkan dari tiga sumber dasar yaitu: (1) gerakan *laboratory (laboratory training)*, (2) pengembangan riset survei dan metodologi umpan balik, dan (3) tulisan-tulisan, usaha-usaha dan cita-cita yang cemerlang dari Kurt Lewin.

Lebih memperdalam sejarah pengembangan organisasi, French dan Bell (1990:24) mengemukakan bahwa aktivitas pengembangan organisasi

secara sistematis memiliki sejarah baru dan sekurang-kurangnya memiliki tiga landasan penting yaitu: Landasan pertama dari pengembangan organisasi terdiri dari berbagai inovasi dalam aplikasi pemahaman latihan laboratorium pada organisasi yang kompleks. Landasan penting kedua adalah riset survei dan metodologi umpan balik. Kedua landasan tersebut saling berhubungan dengan landasan ketiga, yaitu kemunculan riset aksi (*action research*).

Memparalelkan berbagai landasan ini, dan dalam beberapa hal juga menghubungkannya merupakan kemunculan dari pendekatan sosioteknik dan sosioklinik. Para aktor kunci yang terfokus dalam hal ini berinteraksi antara satu dengan yang lain dan dipengaruhi oleh pengalaman serta konsep dari banyak bidang. Ketiga landasan yang dikemukakan oleh French dan Bell tersebut akan disarikan dan disajikan di bawah ini.

### **1. Landasan Latihan Laboratorium**

Salah satu landasan PO adalah latihan laboratorium atau disebut juga kelompok latihan (*T-Group*). Latihan ini pada dasarnya merupakan situasi latihan kelompok kecil yang tidak terstruktur. Para peserta akan belajar dari interaksi mereka sendiri lewat diskusi-diskusi kelompok serta dinamika kelompok yang berubah-ubah. Kegiatan ini mulai berkembang pada 1946 lewat sejumlah percobaan terhadap penggunaan kelompok diskusi untuk mencapai perubahan di tengah situasi yang ramah. Topik-topik diskusi tergantung pada keinginan kelompok berdasarkan pengalaman masing-masing anggota, mulai dari kebiasaan sehari-hari sampai pada persoalan sosial, budaya, ekonomi bahkan politik. Melalui kegiatan ini, akan muncul dinamika kelompok dan setiap anggota akan merasakan bagaimana dihargai dan menghargai, mengakui kekurangan diri sendiri dan mengakui kelebihan orang lain. Dari hasil belajar ini diharapkan akan terjadi perubahan sikap dan perilaku yang nantinya akan dipraktikkan dan ditransfer di tempat kerja masing-masing.

Apa yang disebut T-Group muncul lewat serangkaian peristiwa dalam lokakarya *New Britain* tahun 1946. Staf yang terdiri dari Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford, dan Ronald Lippitt bersama-sama dengan sejumlah orang lainnya bertanggung jawab menjadi pemimpin dari kelompok belajar. Setiap kelompok, selain anggota kelompok dan pemimpin, terdapat seorang pengamat yang akan membuat catatan tentang interaksi di antara anggota. Pada akhir setiap hari, para pengamat

bertemu dengan staf untuk melaporkan apa yang mereka lihat. Para anggota lokakarya diikutsertakan pada sesi pelaporan (umpan balik). Sesi ini sesungguhnya telah memberikan pengalaman belajar yang paling signifikan dalam lokakarya tersebut. Selanjutnya, ahli-ahli perilaku terlibat dalam usaha masalah-masalah penerapan penataran laboratoris dalam organisasi, di antaranya Robert Tannenbaum, Chris Argyris, Douglas McGregor, Herbert Shepard, Blake dan Shepard, dan Richard Beckhard.

Robert Tannenbaum mengembangkan apa yang disebut dengan “Pengembangan Tim” (*Team Building*) yang dilakukannya pada 1952 dan 1953 di U.S. Naval Ordinance Test Station di China Lake, California. Tannenbaum menggunakan istilah “kelompok terstruktur secara vertikal” (*vertically structured groups*), di mana terdapat kelompok-kelompok yang berhubungan dengan “topik-topik pribadi” (seperti sosiometrik departemental, hubungan antarpribadi, komunikasi, dan analisis sendiri), dan dengan “topik-topik organisasi” (seperti batas waktu, tugas dan tanggung jawab, kebijakan dan prosedur, dan yang lebih luas lagi terkait dengan hubungan kelompok antarorganisasi).

Pada 1957, Chris Argyris (di Yale University) adalah tokoh yang pertama melakukan sesi pengembangan tim dengan CEO dan tim eksekutif puncak. Dua klien pertama dari Argyris adalah IBM dan EXXON. Riset dan intervensi dengan kelompok eksekutif puncak dipublikasikan pada 1964 dalam bukunya yang berjudul *Interpersonal Competence and Organization Effectiveness*. Argyris telah memberikan kontribusinya yang besar terhadap teori dan riset tentang latihan laboratorium, pengembangan organisasi, dan pembelajaran organisasi. Salah satu karyanya yang klasik dalam bidang pengembangan organisasi adalah *Intervention Theory and Method*.

Douglas McGregor yang bekerja sebagai profesor konsultan di Union Carbide, sejak 1957, menjadi salah satu ilmuwan perilaku pertama yang mulai memecahkan masalah transfer dan berbicara secara sistematis dan membantu implementasi *T-Group* ke dalam organisasi yang kompleks. McGregor bersama-sama dengan John Paul Jones dan memperoleh dukungan dari Wakil Presiden Eksekutif perusahaan dan direktur, Birny Mason, Jr, mendirikan sebuah kelompok kecil konsultasi internal untuk membantu para manajer bawah dan staf mereka untuk mempelajari bagaimana menjadi lebih efektif dalam kelompok. Ide-ide McGregor

menjadi kekuatan dominan dalam kelompok konsultasi ini. Ilmuwan perilaku lain yang berpengaruh terhadap pemikiran Jones adalah Rensis Likert dan Mason Haire.

Dalam tahun yang sama (1957) Herbert Shepard, lewat perkenalannya dengan McGregor, bergabung dan bekerja sama dengan *Employee Relations Department of Esso Standar Oil (sekarang EXXON)* sebagai asisten peneliti. Shepard memiliki dampak yang besar terhadap kemunculan pengembangan organisasi. Shepard memperkenalkan percobaan-percobaan pengembangan organisasi melalui survei interview dan teknik diagnosis. Shepard melakukan diskusi yang mendalam dengan pimpinan puncak perusahaan tersebut, selanjutnya dilakukan penataran laboratoriu untuk semua pegawai.

Di Baton Rouge, Robert Blake bergabung dengan Shepard, keduanya melakukan serangkaian kegiatan lokakarya laboratoriu yang diikuti oleh semua manajemen menengah (*middle management*). Awalnya dilakukan usaha untuk menggabungkan metode kasus dengan metode laboratoriu, tetapi rancangan tersebut segera menekankan tentang *T-Group*, latihan organisasi dan ceramah/kuliah. Salah satu inovasi dalam program ini adalah penekanan terhadap hubungan antarkelompok dan hubungan antarpribadi.

Richard Beckhard, salah satu figur penting dalam kemunculan pengembangan organisasi. Ia berkerja dengan McGregor di Generall Mills pada 1959 atau 1960, di mana McGregor bekerja bersama Dewey Balsch, adalah seorang wakil presiden hubungan pegawai dan industrial, sebagai usaha untuk memfasilitasi “program perubahan kultural organisasi total yang disebut kualitas kehidupan kerja atau pengembangan organisasi. Beckhard mengemukakan “isu yang dibicarakan saat ini adalah hubungan antara pekerja dan pengawasan; peranan pengawas dan manajemen pada berbagai tingkatan, dan manajemen partisipatif.

Berdasarkan kajian-kajian tersebut, belum sepenuhnya jelas siapa yang memunculkan dan memperkenalkan istilah *Organization Development (OD)*, ada kemungkinan bahwa istilah ini muncul secara bersamaan pada dua atau tiga tempat lewat konseptualisasi dari Robert Blake, Herbert Shepard, Jane Mouton, Douglas McGregor, dan Richard Beckhard. Istilah kelompok pengembangan itu sendiri sudah lebih dahulu digunakan oleh Blake dan Mouton dalam latihan hubungan kerja pegawai

(*human relation*) di University of Texas dan muncul dalam dokumennya pada 1956 yang didistribusikan dan digunakan dalam eksperimen Baton Rouge. *T-Group* di Baton Rouge oleh Shepard dan Blake disebut “kelompok pengembangan” (*development groups*), dan program *T-Group* ini disebut “Pengembangan Organisasi” (*Organization Development*).

## 2. Landasan Riset Survei dan Metodologi Umpan Balik

Riset survei dan umpan balik sebagai bentuk khusus dari riset aksi merupakan bagian kedua dari landasan utama dalam sejarah pengembangan organisasi. Oleh karena itu, riset survei dan metode umpan balik tidak dapat dipisahkan dengan riset aksi. Riset ini dikenal dengan survei perilaku untuk dan pengumpulan data sebagai bahan umpan balik pada setiap kegiatan lokakarya. Sejarah dari landasan ini berkembang di sekitar teknik dan pendekatan yang dikembangkan oleh anggota staf di *Survey Research Center of the University of Michigan* selama periode beberapa tahun.

*Survey Research Center (SRC)* didirikan oleh Rensis Likert pada tahun 1946. Likert memperoleh gelar Ph.D dari Columbia dengan judul disertasi: *A Technique for the Measurement of Attitude*, merupakan studi klasik yang menerapkan penggunaan lima poin secara luas dengan istilah “Skala Likert” dikembangkan untuk pertama kalinya.

Melalui riset survei yang dilakukan, peneliti berusaha menghimpun informasi yang lengkap mengenai masalah-masalah organisasi yang sedang dihadapi dan diupayakan pemecahannya. Umpan balik yang disusun secara sistematis digunakan untuk mengumpulkan data dari para pegawai, bagian, atau kegiatan-kegiatan organisasi. Hasil studi eksperimen yang dilakukan mengungkapkan bahwa riset survei memberikan sumbangan yang positif terhadap pemikiran-pemikiran pembaharuan dalam pengembangan organisasi. Riset survei dan metode umpan balik dapat dipergunakan secara bersama-sama oleh pimpinan dan bawahan untuk mengadakan perubahan, perbaikan, pembaharuan, peningkatan, maupun penyempurnaan dalam organisasi.

## 3. Landasan Riset Aksi (*Action Research*)

Riset aksi merupakan bagian ketiga dari landasan utama dalam sejarah pengembangan organisasi. Sejarah dari landasan ini tidak dapat dipisahkan dengan pemikiran dan upaya-upaya yang dilakukan oleh Kurt

Lewin. Perhatiannya yang sangat dalam membuatnya selalu berusaha mengadakan percobaan-percobaan dengan menerapkan ilmu perilaku. Usaha-usaha yang telah dilakukannya adalah latihan kepekaan, penataran laborator, dan *T-Group*.

Riset aksi digambarkan sebagai sebuah penelitian kolaboratif klien-konsultan terhadap riset awal, pengumpulan data dari kelompok klien, *feedback* kepada kelompok klien, eksplorasi data, dan perencanaan aksi oleh kelompok klien. Riset aksi dilaksanakan melalui proses koleksi data, umpan balik dari data untuk klien, dan tindakan perencanaan yang didasarkan pada data. Selanjutnya, dikemukakan pula bahwa riset aksi merupakan suatu pendekatan terhadap pemecahan masalah sekaligus sebagai suatu proses pemecahan masalah.

Sesuatu yang paralel dari sosioteknik dan sosioklinik berhubungan dengan pekerjaan *Research Center for Group Dynamic* (RCGD), *Survey Research Center* (SRC), dan *The National Training Laboratory* (NTL) adalah penelitian dari *Tavistock Clinic* di Inggris. Klinik ini didirikan pada 1920 sebagai fasilitas perawatan pasien rawat jalan guna menyediakan pelayanan psikoterapi berdasarkan teori psikoanalitik dan gambaran dari pengobatan neurosis pertempuran pada Perang Dunia I. Fokus kelompok muncul sejak awal dalam penelitian Tavistock lewat konteks terapi keluarga, yaitu anak dan orang tua menerima pengobatan secara bersama-sama. Model riset aksi ini juga muncul di Tavistock sebagai usaha untuk memberikan bantuan praktis kepada banyak keluarga, organisasi, dan masyarakat.

Aplikasi yang muncul dari satu atau beberapa landasan yang telah dijelaskan, dapat dilihat dalam usaha-usaha pengembangan organisasi yang saat ini dilakukan dan sedang berlangsung di berbagai negara.

Dalam *Praktika*, istilah riset aksi untuk menamakan suatu riset yang diikuti dengan suatu tindakan pelaksanaan dari hasil-hasil yang disebutkan dalam riset tersebut (Brown 1972). Menurut French dan Bell (1978) riset aksi berasal dari dua narasumber yakni John Collier yang mewakili dari unsur *action*-nya, dan Kurt Lewin yang mewakili dari *research*-nya. Collier melakukan usaha perubahan yang menyangkut soal hubungan antaretnik dan melakukan penelitian untuk menentukan di antara bagian-bagian yang manakah yang segera dilakukan perubahan. Dia menamakan usahanya itu sebagai "action research" (Collier 1945).

Walaupun sebenarnya Kurt Lewin sendiri seorang akademisi, sarjana teoretisi, dan peneliti, akan tetapi dia juga terkenal sebagai pelaksana (“*action*”) yang tangguh (Marrow 1969). Lebih lanjut lagi, Lewin menggabungkan antara riset dan tindakan pelaksanaannya, dengan ucapannya yang terkenal “*no action without research, and no research without action*” (Lewin 1946). Lewin bersama teman dan mahasiswanya melakukan banyak proyek penelitian dalam beberapa domain yang berbeda, antaranya: masyarakat dan hubungan rasial, kepemimpinan, tata cara bersantap (*eating habits*), dan konflik antarkelompok.

Proyek *action research* yang barangkali sangat cocok dengan PO adalah yang dilakukan oleh R.P. French (seorang bekas murid Lewin dan Profesor di University of Michigan) bersama pelanggannya (*client*) Lester Coch. Sebagaimana yang dikutipkan di Bab I, kedua orang ini melakukan penelitian di pabrik perusahaan pijama. Usaha penelitiannya itu tidak hanya memberikan gambaran bagaimana riset aksi itu dijalankan, akan tetapi juga memberikan bekal teori dasar tentang manajemen partisipasi (Coch dan French 1948). Ringkasan dari hasil penelitiannya itu akan diuraikan sebagai berikut.

Penelitian ini dimulai akhir tahun 1940 di perusahaan Harwood Manufacturing. Perusahaan ini berlokasi di bagian barat negara bagian Virginia dan yang menghasilkan baju pijama. Di dalam usahanya untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang menghasilkan baju tidur itu, manajemen Harwood merencanakan membuat perubahan cara kerja yang selama ini dilakukan. Menurut kebiasaannya, masalah-masalah produksi yang timbul secara serius, jika dilakukan perubahan, antara lain ialah efisiensi menurun, absensi dan pindah kerja (*turn over*) naik, dan para pekerja banyak mengeluh (*complain*). Sebagaimana layaknya di perusahaan penjaitan, hampir semua pekerja di Harwood ini wanita. Semuanya berjumlah 500 pekerja wanita. Mereka ini berasal dari daerah pedesaan di sekitar kota-kota di Virginia. Walaupun relatif lebih mudah mengangkat pekerja-pekerja baru, akan tetapi usaha-usaha untuk melatih mereka akan memakan waktu dan biaya yang banyak. Seorang pekerja yang dipekerjakan atau yang dipindahkan pada jenis pekerjaan baru, rata-rata waktu yang diperlukan untuk mempelajari atau belajar kembali dari pekerjaan baru tersebut adalah delapan minggu atau lebih lama dari itu.

Walaupun perubahan-perubahan yang dilakukan itu boleh dikatakan perubahan kecil pun, para pekerja pada umumnya akan menentangnya. Oleh karena itu, manajemen Harwood bertekad akan melakukan perubahan-perubahan dalam perusahaannya. Beberapa perubahan yang dilakukan antara lain: (1) pekerja-pekerja yang dulunya menumpuk setengah lusin piyama dalam dos akan tetap bekerja demikian dengan dos di sampingnya, (2) pekerja-pekerja yang tugasnya melipat baju piyama yang dulunya pisah dengan pekerja yang melipat celananya, sekarang diharuskan melipat keduanya, (3) pekerja yang tugasnya menguji guntingan dan jahitan piyama diubah hanya menguji ketepatan guntingannya saja. Untuk perubahan nomor satu dan dua, banyak waktu yang dibutuhkan untuk setiap pekerja sesuai dengan analisis waktu dan gerak (*time and motion study*), sedangkan untuk jenis perubahan nomor tiga tidak membutuhkan waktu yang banyak.

Prosedur yang biasanya dijalankan oleh pimpinan perusahaan untuk melakukan perubahan ialah menyelenggarakan pertemuan dengan para pekerja yang bakal terlibat dengan perubahan itu nantinya. Pertemuan itu untuk menjelaskan alasan-alasan dan kebutuhan dilakukannya perubahan. Lebih jauh lagi pimpinan perusahaan menginginkan agar mempunyai analisis waktu yang dipergunakan bagi setiap pekerja secara tepat di dalam menyelesaikan jenis pekerjaannya. Demikianlah penjelasan pimpinan perusahaan pada para pekerjanya. Setelah itu, perubahan dijalankan. Cara-cara yang diperkenalkan oleh perusahaan Harwood di dalam melakukan perubahan ini telah menciptakan perlawanan yang kuat oleh sebagian pekerjanya dalam bentuk tingginya angka absensi, keluhan, dan perpindahan para pekerjanya. Namun, hal itu telah diperkirakan sebelumnya dan telah disiapkan usaha-usaha untuk menanggulangnya.

Salah satu usaha menanggulangi perlawanan (*resistence*) tersebut manajemen Harwood meminta bantuan konsultan Jhon R.P. French yang kemudian bekerja sama dengan Lester Coch sekarang manajer personel dan hubungan industri dalam perusahaan tersebut. Mereka berdua melakukan serangkaian wawancara, melakukan observasi, dan memeriksa catatan produksi sebelumnya. Setelah itu, mereka merencanakan serangkaian kegiatan studi yang akan dijalankannya. Setelah memperoleh persetujuan pimpinan Harwood, perubahan yang bakal dilakukan itu meliputi tiga cara berikut.

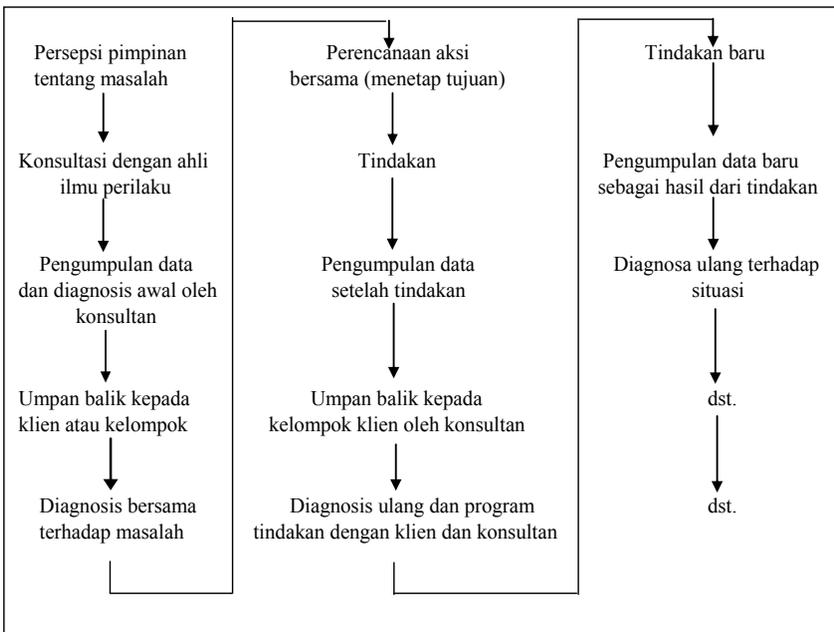
1. Delapan belas pekerja yang sebelumnya melakukan cara-cara yang sama di dalam melakukan pekerjaannya, dipilih sebagai kelompok kontrol (*control group*).
2. Dalam waktu bersamaan kelompok lain yang terdiri dari tiga belas pekerja dari bagian yang berbeda dari kelompok pertama dikumpulkan dalam suatu pertemuan. Mereka diberi penjelasan tentang kebutuhan dilakukan perubahan, ditunjukkan rencana sementara yang bakal dikerjakan, dan dimintanya mereka menyetujuinya. Kemudian kelompok ini diminta memilih tiga orang sebagai wakil mereka untuk mencoba melakukan cara baru yang bakal dijalankan mereka nantinya. Cara kedua ini dalam riset French dan Coch disebutnya sebagai kelompok perwakilan (*Representative Group*).
3. Cara ketiga sama dengan cara kedua, hanya bedanya selain memilih wakil kelompok, kelompok dibagi menjadi dua bagian terdiri dari tujuh anggota untuk satu kelompok dan delapan anggota untuk kelompok lainnya. Para pekerja dalam tiap kelompok ini memilih wakilnya, yang pada gilirannya nanti wakil ini akan melatih anggota kelompoknya masing-masing. Cara ketiga ini disebutnya sebagai kelompok partisipasi.

Hasil studi ini amat menggembirakan, pada kelompok pertama (*control group*) atau kelompok tanpa partisipasi, efisiensi kerja berkembang sangat pelan. Absensi, keluhan, dan perlawanan lainnya masih meningkat sampai hari ke-40 penelitian. Pada kelompok perwakilan meningkat dengan pesat sampai pada akhir hari ke-14 penelitian, mereka telah mencapai tingkat produksi yang sama pada sebelumnya diadakan perubahan. Tidak ada seorang pun yang meninggalkan pekerjaannya dan hanya didapatkan satu keluhan saja. Pada kelompok partisipasi mereka cepat sekali mempelajari cara-cara baru. Mereka tidak hanya mampu mencapai tingkat produksi sebelum ada perubahan, akan tetapi mereka bahkan mampu melampauinya 14 persen dalam waktu 30 hari. Sampai pada akhir penelitian di hari keempat puluh, tingkat produksi yang lebih tinggi dari sebelumnya dan stabil telah mampu dipertahankan. Pada kelompok partisipasi sama sekali tidak dijumpai absensi, keluhan, dan bentuk perlawanan lainnya.

French dan Coch mengulangi hasil penelitiannya itu pada bagian lainnya dari perusahaan yang sama, dan hasilnya sangat memuaskan pimpinan. Perusahaan Harwood sangat gembira akan hasil-hasil yang

diperolehnya, yang pada kesimpulannya pimpinan perlu menerapkan model manajemen partisipasi untuk seluruh bagian dari perusahaannya. Keputusan pimpinan ini melahirkan suatu langkah tindakan dari suatu riset yang telah dilakukan. Dari sinilah kemudian dikenal istilah “*action research*”. Cerita perubahan yang dilakukan oleh French dan Coch dalam perusahaan piyama Harwood tersebut, dipaparkan dalam buku Marrow, bowers, dan *Seashore Management by Participation (1967)*.

*Action research* kemudian mulai banyak diterapkan dalam kegiatan pengembangan organisasi. Wendell French (1969) termasuk orang yang berusaha memakai model *action research* ini dalam kegiatan PO. Demikian pula Frohman, Sashkin dan Kavanagh (1976) mencoba mempertautkan usaha pembinaan organisasi dengan riset aksi ini. Sebagai gambaran dari riset aksi tersebut, Gambar 1.1 memperlihatkan bagan urutan langkahnya.



1. Identifikasi masalah

Langkah ini biasanya dimulai ketika manajer atau pimpinan organisasi dihadapkan pada suatu masalah atau beberapa masalah sekaligus masalah-masalah tersebut ingin dipecahkan bersama dengan agen pembaruan. Agen pembaharuan yang sebelumnya telah terlibat dalam proses PO meyakinkan kepada pimpinan organisasi tersebut untuk berkonsultasi dengan konsultan atau ahli ilmu perilaku.

2. Konsultasi dengan ilmu perilaku  
Selama waktu berhubungan dengan konsultan ini, kolaborasi di antara mereka, pimpinan organisasi yang mempunyai masalah, atau klien dengan konsultan sangat menentukan sekali atas berhasilnya usaha PO. Walaupun konsultan itu sendiri mempunyai norma, nilai, atau teori yang menjadi kerangka referensinya (Beer dan Huse 1972). Akan tetapi, konsultan tersebut perlu mendengar dari klien, dan membangun serta mengembangkan serangkaian asumsi-asumsi dan nilai-nilai bersama kliennya. Dengan demikian, kolaborasi dan keterbukaan harus diciptakan pada tahapan ini.
3. Pengumpulan data dan diagnosis awal oleh konsultan  
Langkah ini biasanya dikerjakan oleh konsultan yang mempunyai empat metode dasar pengumpulan data, yakni: interviu, observasi, kuesioner, dan data pelaksanaan organisasi (dokumentasi).
4. Umpan balik kepada klien atau kelompok  
Oleh karena riset aksi merupakan kegiatan kolaborasi maka data harus diumpan-balikkan kepada klien. Menurut kebiasaannya, hal ini dilakukan ketika diadakan rapat kelompok atau rapat kerja. Selain rapat, dapat pula dilakukan melalui cara-cara lain. Dengan langkah pemberian umpan balik ini, klien diberikan keterangan mengenai hal-hal yang diperoleh konsultan ketika mengumpulkan data. Pada langkah ini pemberian umpan balik ditekankan untuk membantu klien mengetahui kekuatan dan kelemahan dari organisasi atau satuan organisasi. Konsultan memberikan data yang bergayutan dan berguna kepada klien. Dengan demikian, akan menjadi jelas konsultan akan melindungi sumber informasinya, atau akan menahan data tersebut jika klien terlihat belum siap menerima informasi itu atau jika informasi tersebut akan membuat klien terlampau defensif.
5. Diagnosis bersama terhadap masalah  
Pada tahap ini, kelompok mendiskusikan umpan balik, dan pusat perhatiannya dipulangkan kepada riset. Baik konsultan, anggota kelompok, atau pimpinan organisasi (klien) bersama-sama mendiskusikan apakah umpan balik tersebut merupakan suatu masalah riil yang dihadapi. Di sini, akan dapat terlihat tata hubungan yang erat antara pengumpulan data dan diagnosis. Karena data dasar yang sampai pada kelompok klien, telah disunting dan disajikan oleh konsultan untuk validitas bahan diagnosis berikutnya. Hal ini amat

penting ditekankan, karena seperti yang disarankan oleh Schein bahwa riset aksi itu sangat berbeda dengan model “dokter-pasien”, yang konsultan datang, membuat diagnosis dan menjelaskan suatu pemecahan. Schein mencatat bahwa kegagalan untuk membangun kerangka bersama dari hubungan klien konsultan akan mengakibatkan kegagalan diagnosis atau terdapatnya kesenjangan komunikasi. Oleh karena itu, kendala klien tidak berniat mempercayai diagnosis atau menerima preskripsi (Schein 1969:6).

#### 6. Tindakan

Langkah berikutnya ialah melakukan tindakan. Di sini konsultan dan klien setuju bersama-sama untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang bakal dikerjakan. Tindakan ini merupakan awal dari proses pencairan (*unfreezing process*) karena klien mulai bergerak ke arah suatu keseimbangan. Dalam langkah ini satu pihak bisa saja melakukan tindakan-tindakan yang spesifik karena bergantung pada kultur, nilai, norma dari klien, masalah-masalah yang dijumpai dalam masa diagnosis, dan waktu berikut biaya yang diperlukan ketika intervensi. Dalam fase tindakan ini, misalnya dapat diusulkan untuk melakukan intervensi dengan penataran, lokakarya, *team building*, *goal setting*, dan lain-lain teknik yang dikenal dalam PO.

#### 7. Pengumpulan data setelah fase tindakan

Oleh karena riset aksi merupakan proses yang berputar, maka data haruslah dikumpulkan lagi walaupun langkah tindakan telah dilakukan. Hal ini diperlukan agar dapat dipergunakan untuk memonitor, mengukur, dan menentukan akibat-akibat dari suatu tindakan yang diambil sehingga dapat memberikan umpan balik tentang hasil-hasil yang dicapai kepada klien dan dapat dimanfaatkan untuk berbalik ke arah diagnosis ulang dan tindakan baru. Demikian langkah-langkah seterusnya akan berputar seperti yang dilukiskan dalam gambar 1.1. Demikian seterusnya, langkah-langkah melingkar secara berkelanjutan dari suatu fase ke fase berikutnya. Adapun yang pokok terdiri dari tujuh fase. Langkah-langkah seterusnya merupakan pengulangan dari yang pokok.

Model dasar dari setiap kegiatan PO ialah riset aksi ini. Model ini menekankan tiga hal pokok yang terdiri dari proses pengumpulan data, umpan balik kepada klien, dan perencanaan atas langkah-langkah yang akan diambil berdasarkan data-data yang telah

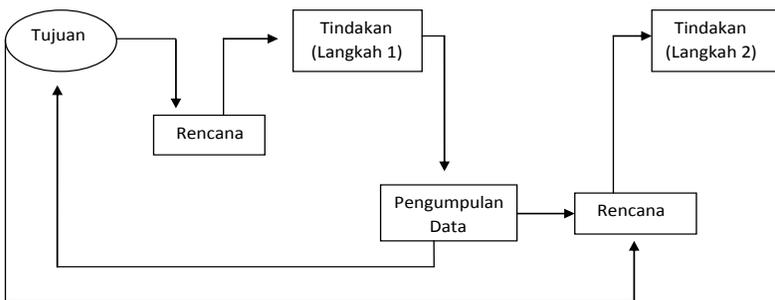
dikumpulkan. (Backhard 1969:28). Riset aksi ini dapat dipergunakan sebagai pendekatan untuk memecahkan masalah. Selain itu, dapat pula dipergunakan sebagai proses pemecahan masalah. Sebagai pendekatan, riset aksi dapat berbentuk suatu model atau paradigma, sedangkan sebagai proses ia merupakan suatu rangkaian kegiatan atau peristiwa (French dan Bell 1984: 107).

Sebagai suatu proses pemecahan masalah, dapat didefinisikan sebagai suatu proses riset yang sistematis yang dimulai dari pengumpulan data dari suatu sistem yang sedang berjalan, menyajikan kembali data kepada sistem yang sedang berjalan, menyajikan data kembali untuk sistem tersebut, mengambil suatu langkah perbuatan dengan memilih satu-satu variabel yang berasal dari sistem tersebut berdasarkan data dan hipotesis yang ada, dan mengevaluasi hasil-hasil dari tindakan-tindakan tersebut dengan cara mengumpulkan data lebih banyak lagi (French dan Bell 1984: 107-108). Definisi tersebut dapat tercermin dan terbaca dalam Gambar 1.1.

Riset aksi sebagai suatu pendekatan dapat didefinisikan sebagai suatu penerapan cara-cara ilmiah dalam rangka mencari data dan melakukan eksperimen terhadap suatu masalah yang memerlukan tindakan dalam pemecahannya dan yang melibatkan kolaborasi dari kerja sama para ilmuwan, praktisi, dan para ahli lainnya.

Shepard menggambarkan konsep riset aksi sebagai suatu model sebagai berikut.

### Riset aksi sebagai Model



Shepard menekankan pada hubungan antara tujuan, perencanaan, dan tindakan dalam diagramnya di atas. Dalam pendekatan seperti model itu peranan konsultan atau *change agent* menempati tempat kusus. Menurut

Shepard, peranan tersebut ialah menolong para manajer merencanakan tindakan-tindakan yang bakal dikerjakan dan merancang prosedur pengumpulan data, menetapkan tujuan yang realistis, dan menemukan cara-cara terbaik untuk mengatur kerja (Shepard 1960:33–34).

Dengan memandang riset aksi sebagai suatu pendekatan untuk memecahkan masalah maka dapat dicatat beberapa pokok pikiran sebagai berikut.

1. Sifat normatif dari model tersebut.
2. Tujuan merupakan pusat perhatian dan menjadi amat penting.
3. Peranan yang berbeda dari konsultan amat diperlukan untuk menghadapi klien.
4. Unsur-unsur model riset aksi dapat dipertautkan dengan metode penelitian ilmiah.
5. Hubungan yang kolaboratif dengan para ilmuwan, praktisi, dan para ahli lainnya.

Sebenarnya, suatu paradigma untuk penelitian yang bertujuan memecahkan persoalan yang dapat dipergunakan sebagai suatu model untuk “Scientific Method” dan sebagai suatu model untuk “action research” telah dikenalkan oleh filsuf Jhon Dewey di dalam bukunya *How We Think* (Dawey 1993). Dia mengenalkan lima fase dari berpikir reflektif itu, antara lain: sugesti, intelektualisasi, hipotesis, penalaran, dan pengujian hipotesis dengan diikuti tindakannya. Pendekatan kepada pemecahan masalah seperti ini, diterjemahkan ke dalam cara-cara ilmiah dengan langkah-langkahnya sebagai berikut.

1. Para ahli dihadapkan kepada suatu masalah, hambatan, atau pemikiran-pemikiran yang baru, yang ingin dipahami dan dipecahkannya (istilah Dawey “Suggestion”).
2. Para ahli mengidentifikasi masalahnya dan mencoba mengintelektualisasikan masalah tersebut. Langkah ini biasanya kita sebut proses berpikir untuk mencoba mengenal dan menganalisis persoalannya.
3. Langkah ketiga para ahli mencoba menyusun suatu kerangka hipotesis tentang persoalan tersebut. Hipotesis merupakan suatu pernyataan samar-samar terhadap posisi hubungan antara dua atau lebih dari suatu gejala, yang biasanya memantulkan suatu sebab dan akibat.

4. Langkah keempat ini merupakan langkah yang sulit, karena terdiri dari penalaran dan diskusi dari konsekuensi hipotesis yang dibuat.
5. Langkah terakhir terdiri dari observasi, pengujian, atau percobaan untuk melihat apakah hubungan antara dua gejala yang dinyatakan dalam hipotesis dapat dibuktikan atau tidak dapat dibuktikan kebenarannya.

Langkah-langkah ilmiah yang dikemukakan tersebut, sesuai dengan langkah-langkah riset aksi berikut ini.

1. Identifikasi masalah yang ingin dipecahkan, baik oleh kelompok maupun oleh individu dan dibutuhkan tindak lanjutnya.
2. Pemilihan atau seleksi dari masalah dan perumusan suatu hipotesis atau ramalan yang dapat menetapkan tujuan dan prosedur pencapaian tujuan. Tujuan ini harus dinilai mempunyai hubungan dengan situasi keseluruhan.
3. Pencatatan yang tepat terhadap tindakan-tindakan yang diambil dan akumulasi dari bukti-bukti yang ada untuk menetapkan tingkat keberhasilan dari tujuan yang telah dicapai.
4. Kesimpulan dari bukti-bukti tersebut dan generalisasi tentang hubungan antara tindakan dan tujuan yang diinginkan.
5. Pengujian kontinu dari generalisasi yang dibuat dalam suatu keadaan yang mencerminkan tindak pengerjaan (*action*).

Jika masalah yang dipecahkan bertalian dengan banyak orang, atau percobaan/penelitian tersebut akan mempunyai akibat terhadap banyak orang, maka riset aksi tersebut harus melibatkan orang-orang tersebut. Jika demikian maka riset aksi tersebut akan menjadi "*cooperative action research*".

Suatu contoh penerapan dari riset aksi untuk memecahkan persoalan organisasi sebagai berikut: umpamanya, terdapat persoalan rapat staf pimpinan yang diselenggarakan secara rutin setiap minggu selalu tidak produktif. Banyak yang tidak hadir, para staf pimpinan menunjukkan rendahnya keterikatannya terhadap rapat, aktivitas, dan interaksi di antara mereka sangat rendah, dan kelihatannya mereka sependapat menjadikan rapat tidak produktif seperti itu. Umpamanya pula, anda sebagai manajer atau pimpinan organisasi itu yang bertanggung jawab terhadap terselenggaranya rapat staf secara produktif. Anda menginginkan

rapat tersebut sebagai sarana yang amat penting untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi anda. Ini masalahnya! Dan masalah ini akan anda pecahkan dengan mempergunakan “*action research*”. Maka berikut ini akan dijelaskan prosesnya.

Langkah pertama, kumpulkan data tentang timbulnya persoalan itu. Setelah terkumpul data yang cukup, data anda menyimpulkan bahwa memang rapat staf tersebut tidak disukai oleh sebagian besar staf.

Langkah kedua, mencari sebab-sebab terjadinya persoalan dan mencoba menyusun beberapa dugaan (hipotesis) yang dapat menjawab untuk sementara persoalan tersebut.

Langkah ketiga, menguji hipotesis. Dalam hal ini, anda harus memahami bahwa hipotesis tersebut hendaknya terdiri dari dua hal, antaranya terdapat tujuan dan tindakan/prosedur pelaksanaannya. Misalnya, anda mempunyai empat hipotesis berikut ini:

1. Rapat staf akan lebih efektif, jika dipergunakan agenda masalah yang jelas dan yang bukan ditetapkan oleh pimpinan, akan tetapi yang dibuat oleh para staf itu sendiri.
2. Rapat staf akan lebih efektif jika pimpinan rapat bergilir di antara para staf sendiri, bukan selalu dipimpin oleh pimpinan organisasi.
3. Rapat staf akan lebih efektif jika diselenggarakan tiap dua minggu sekali, bukan tiap minggu seperti sekarang.
4. Selama ini manajer selalu menyelenggarakan rapat secara cepat dengan prinsip “semua urusan harus rasional”. Barangkali sekarang perlu diusahakan (a) pengendoran segala hal yang dibicarakan dan cara-cara diskusinya, (b) mendorong lebih banyak diskusi di antara para staf, (c) lebih banyak memperhatikan dan mendengar apa yang dikatakan mereka, dan (d) manajer hendaknya lebih banyak terbuka dalam menanggapi segala hal yang dikemukakan oleh mereka.

Setiap hipotesis mempunyai tujuan, yakni tercapainya produktivitas rapat staf tersebut, dan setiap hipotesis mempunyai tindakan atau prosedur pelaksanaan untuk mencapai tujuan tersebut. Tindak lanjut barangkali perlu dilakukan untuk memperjelas dan menspesifikasikan tujuan dan memperinci lebih terurai tindakan-tindakan yang bakal dibuat. Dan berikutnya, tindakan pengujian secara sistematis terhadap hipotesis dan evaluasi dampaknya perlu dilakukan melalui pengumpulan data.

Demikian selanjutnya langkah-langkah riset aksi dalam rangka memperbaiki rapat staf untuk mencapai produktivitas dan efisiensi. Satu hal lagi yang perlu diperhatikan dalam riset aksi ialah kolaborasi antara orang-orang dalam suatu sistem (klien) dan orang-orang di luar sistem (peneliti, *change agent*, dan/atau konsultan).

## E. Rangkuman

1. Konsep pengembangan organisasi berkembang dari berbagai macam ilmu pengetahuan yang berusaha mempelajari, memahami, dan melakukan perubahan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan agar organisasi dapat berjalan efektif dan memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat.
2. Pengembangan organisasi pada hakikatnya mengandung makna perubahan organisasi, sebab di dalam setiap upaya pengembangan selalu ditemui adanya perubahan, pembaharuan, perbaikan, peningkatan, maupun penyempurnaan.
3. PO bertujuan untuk melakukan perubahan (*change*), perbaikan, ataupun penyempurnaan organisasi.
4. Pengembangan organisasi berhubungan dengan berbagai upaya yang dilakukan secara berencana dengan menggunakan ilmu perilaku dalam memecahkan berbagai permasalahan organisasi secara keseluruhan (sistem) dengan memanfaatkan jasa konsultan, baik eksternal maupun internal yang digerakkan oleh pimpinan untuk meningkatkan harmonisasi dan efektivitas organisasi.
5. Pengembangan organisasi merupakan suatu preskripsi untuk suatu perubahan, pembaharuan dan penyempurnaan yang berencana di dalam suatu organisasi, yang memiliki ciri-ciri atau unsur-unsur pokok: (1) berencana dan berjangka panjang, (2) organisasi secara keseluruhan, (3) dikelola, (4) efektivitas dan kesehatan organisasi, (5) intervensi yang berencana, (6) pengetahuan ilmu perilaku.
6. Sejarah pengembangan organisasi, secara sistematis sekurang-kurangnya memiliki tiga landasan penting yaitu: landasan pertama dari pengembangan organisasi terdiri dari berbagai inovasi dalam aplikasi pemahaman latihan laboratorium pada organisasi yang kompleks. Landasan penting kedua adalah riset survei dan metodologi umpan balik. Kedua landasan tersebut saling berhubungan dengan landasan ketiga yaitu kemunculan riset aksi (*action research*).

**F. Refleksi**

1. Pengetahuan apa yang anda peroleh setelah mempelajari materi ini?
2. Manfaat apa yang diperoleh setelah mempelajari bab ini?
3. Pengetahuan apa lagi yang saudara ingin ketahui sehubungan dengan kajian ini?
4. Bagaimana pandangan anda tentang definisi pengembangan organisasi setelah mempelajari definisi yang dirumuskan oleh para ahli?

## BAB II

# PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Dewasa ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berjalan dengan cepat sebagai jawaban terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat sehingga dari waktu ke waktu terjadi perubahan dalam berbagai kehidupan masyarakat. Perubahan-perubahan tersebut juga berdampak pada kehidupan organisasi. Kisah seorang pegawai tua yang tidak menguasai teknologi (komputer) yang tergusur dari pekerjaan dan jabatannya, karena tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kisah yang lain seorang pejabat struktural yang tergusur dari jabatannya karena adanya perubahan struktur organisasi, ataupun karena tidak sevisi dengan pimpinannya. Dinamika perubahan yang terjadi dalam masyarakat disadari atau tidak, diakui sangat memengaruhi kehidupan organisasi. Kehadiran teknologi yang digunakan sudah semakin canggih dan dianggap sebagai suatu kebutuhan dan menjadi ciri organisasi modern (komputer misalnya). Perubahan sistem sosial, politik, dan ekonomi berlangsung dengan cepat sehingga dalam banyak hal ikut menentukan hidup matinya suatu organisasi.

Berikut ini anda diajak untuk mempelajari kajian tentang perubahan dan pengembangan organisasi dengan materi yang akan disajikan adalah: A. Konteks sosial dalam perubahan organisasi, B. Kekuatan-kekuatan penyebab perubahan, C. Perubahan organisasi berencana, D. Model-model perubahan organisasi, dan E. Mengubah kultur organisasi. Materi tersebut dimaksudkan agar pembaca dapat menjelaskan konteks perubahan sosial dalam pengembangan organisasi, mengidentifikasi kekuatan-kekuatan pendorong perubahan, menjelaskan perubahan organisasi berencana, menggambarkan model-model perubahan organisasi, proses perubahan kultur organisasi.

## A. Konteks Sosial dalam Perubahan Organisasi

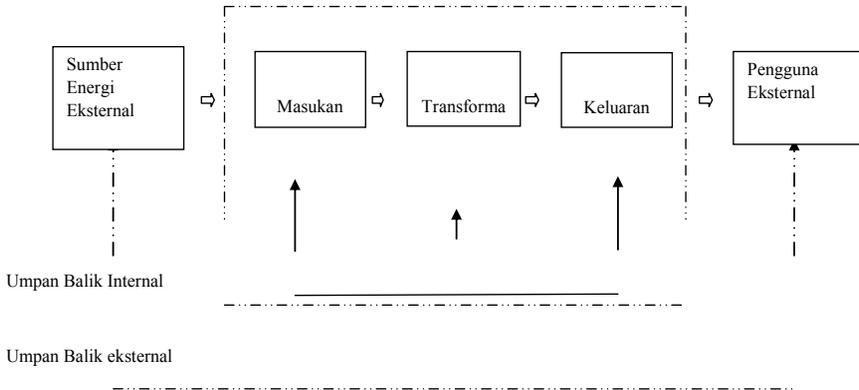
Organisasi yang dapat berdiri dan bertahan hidup adalah organisasi yang mampu bertahan dan menyesuaikan diri dengan kondisi-kondisi baru, dan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat dan anggota-anggotanya. Agar organisasi dapat bertahan dan memberikan pelayanan yang memuaskan, pegawai dalam organisasi harus dipaksa mengadakan perubahan-perubahan dan penyesuaian-penyesuaian, baik dalam konteks sosial maupun perubahan-perubahan dalam pekerjaan, teknologi, struktur organisasi maupun kultur organisasi.

Pembahasan pengertian, ciri-ciri, tujuan, dan manfaat pengembangan organisasi pada bab satu telah banyak dikemukakan adanya perubahan (*change*) dalam organisasi. Pada hakikatnya perubahan organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan sekitarnya, karena organisasi dipengaruhi dan memengaruhi lingkungannya. Oleh karena itu, para manajer/pemimpin/organisor harus senantiasa berupaya mengantisipasi perubahan lingkungan berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan politik dan kondisi sosial ekonomi, budaya, perubahan kualitas/pendidikan dan sikap pegawai, serta tanggung jawab sosial dari organisasi.

Dinamika perubahan yang terjadi dalam masyarakat disadari atau tidak, diakui sangat memengaruhi kehidupan organisasi. Kehadiran teknologi yang digunakan sudah semakin canggih dan dianggap sebagai suatu kebutuhan dan menjadi ciri organisasi modern (komputer misalnya). Perubahan sistem sosial, politik, dan ekonomi berlangsung dengan cepat sehingga dalam banyak hal ikut menentukan hidup matinya suatu organisasi.

Organisasi sebagai sistem yang terbuka akan selalu merespons terhadap lingkungannya, sebab organisasi dalam berproses selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Sebagai sistem yang terbuka menurut Indrawijaya (1989:22), organisasi memasukkan sumber energi dari lingkungan sekitarnya berupa modal, material, informasi, sumber tenaga manusiawi. Masukan tadi kemudian diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk digunakan oleh konsumen. Pengguna ini pada akhirnya akan memberikan umpan balik yang dapat digunakan sebagai masukan dalam proses selanjutnya.

Umpan balik ini akan berperan sebagai mekanisme yang turut mengatur kehidupan suatu organisasi. Mekanisme interaksi organisasi dan lingkungannya secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.

Interaksi Organisasi dengan Lingkungannya

Selanjutnya, Indrawijaya (1989:22–24) mengemukakan bahwa sebagai suatu sistem yang terbuka, setiap organisasi mempunyai beberapa karakteristik berikut.

1. *Masukan*. Setiap organisasi memasukkan berbagai macam energi dari lingkungan, seperti modal, bahan mentah, orang-orang, fasilitas fisik, teknologi, dan informasi. Kesemua energi tersebut diperlukan untuk menggiatkan dan menhidupkan organisasi.
2. *Proses Transformasi*. Dengan menggunakan berbagai macam proses transformasi, organisasi mengubah energi tadi menjadi suatu hasil produksi, baik yang berupa barang ataupun jasa.
3. *Keluaran*. Setiap organisasi memberikan keluaran untuk digunakan oleh masyarakat sekitarnya. Hasil keluaran tersebut dapat berupa barang atau jasa, atau juga informasi yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut.
4. *Tapal batas (boundary)*. Suatu sistem organisasi selalu mempunyai lingkungan yang disebut dengan tapal batas. Penggunaan tapal batas ini dimaksudkan untuk memberikan kejelasan mengenai bidang mana yang termasuk dan tidak termasuk dalam suatu sistem. Pada umumnya, tapal batas tadi ditentukan menurut pemahaman atas tujuan organisasi atau unit organisasi atau menurut tingkat ketergantungan antara unsur yang satu dengan unsur yang lainnya.

5. *Umpan balik*. Setiap organisasi memasukkan energi dari dan memberikan keluaran ke lingkungan. Kedua hal tersebut memengaruhi dan dipengaruhi lingkungan. Informasi mengenai keluaran dari suatu organisasi akan bermanfaat bagi suatu organisasi untuk menyesuaikan produksinya sehingga lebih sesuai dengan tuntutan lingkungannya.
6. *Keterbukaan*. Seperti telah dikemukakan, suatu organisasi pada dasarnya merupakan suatu sistem yang terbuka, karena setiap organisasi selalu melakukan transaksi dengan lingkungannya. Oleh sebab itu, setiap organisasi selalu perlu memperhatikan hasil yang terjadi dari proses transaksi tersebut.
7. *Entropy*. Agar suatu organisasi dapat bertahan hidup, ia harus berusaha agar unsur-unsurnya tidak mengalami proses kematian. Hal ini perlu mendapatkan perhatian karena organisasi sebagai suatu organisme juga mengalami proses sakit, menua, dan bila tidak dipelihara akan mengalami proses kematian. Suatu proses entropi dapat dihindarkan apabila organisasi tersebut memanfaatkan berbagai macam energi yang disediakan oleh lingkungannya.
8. *Penyesuaian secara dinamis*. Walaupun selalu terdapat kecenderungan untuk selalu ada pertukaran energi, suatu organisasi selalu juga mempunyai kecenderungan untuk mempertahankan diri. Selalu terjadi suatu proses untuk memelihara suatu rasio yang seimbang antara jumlah energi yang masuk dengan kekuatan untuk mempertahankan diri sendiri. Organisasi sebagai suatu organisme yang hidup mempunyai analogi dengan badan manusia. Badan manusia selalu berusaha mempertahankan temperatur badan yang seimbang dengan temperatur sekitarnya sehingga badan manusia tersebut tetap dapat mempertahankan dirinya sebagai suatu sistem. Organisasi sebagai suatu organisme pada dasarnya melakukan suatu proses yang dikenal dengan *homeo stasis*.

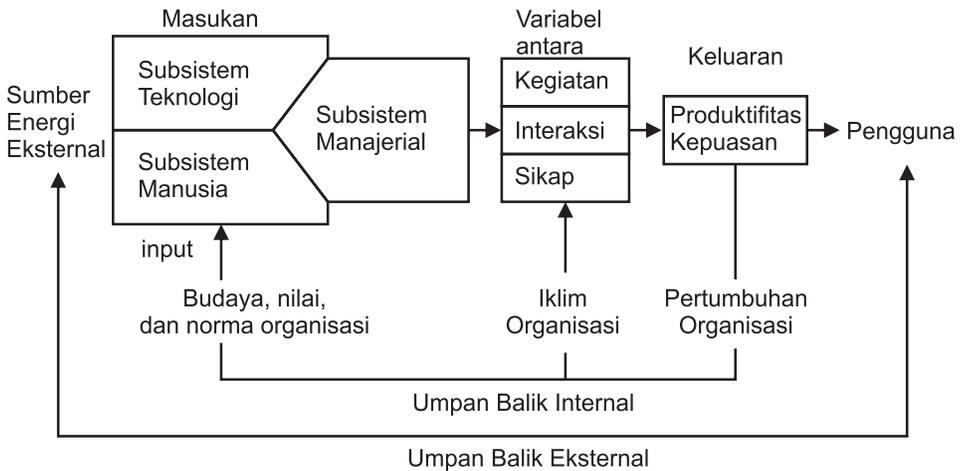
Mengutip pendapat dari Beer dan Huse, dalam Indrawijaya (1989:24) mengemukakan organisasi sebagai suatu sistem terbuka terdiri atas sub-sistem yaitu: *technological subsystem, managerial subsystem, human subsystem, subsystem of organization culture, values, and norms*".

### 1. Masukan (Input)

Usahan memasukkan energi dari lingkungan terjadi melalui interaksi dengan berbagai macam subsistem yang telah disebutkan di atas. Keempat subsistem tersebut selanjutnya dijelaskan seperti berikut.

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

*Subsistem Manajerial.* Jenjang organisasi, termasuk susunan atau kerangka peranan dan tanggung jawab, merupakan unsur penting dari suatu subsistem manajerial. Subsistem ini sangat dipengaruhi oleh teknologi organisasi, termasuk praktik-praktik nyata yang terjadi dalam organisasi itu sehari-hari, kebijaksanaan yang digariskan, serta ketentuan-ketentuan formal yang dipergunakan. Juga subsistem ini dipengaruhi oleh proses pengambilan keputusan, sistem penghargaan, dan hukuman dan hal-hal lainnya yang memungkinkan terjadinya proses manajerial dalam organisasi tersebut.



Gambar 2.  
Organisasi sebagai Sistem Terbuka.

*Subsistem Manusia.* Pada dasarnya subsistem manusia dan menentukan subsistem teknologi dan manajerial yang dipergunakan. Di dalam subsistem manusia ini terdapat manusia-manusia yang memasuki

suatu organisasi dengan berbagai macam keahlian teknis dan manajerial, pengetahuan, dan cita-cita tertentu. Di dalamnya termasuk motif, kebutuhan, harapan, cara berpikir dan bertindak serta hal-hal yang bersifat pribadi lainnya.

*Subsistem Budaya.* Sebagai hasil interaksi dari ketiga subsistem tadi, organisasi akan mengembangkan suatu subsistem budaya tertentu, suatu budaya yang mungkin hanya berlaku dalam organisasi tersebut. Subsistem ini akan banyak menentukan cara bertindak manusia-manusia yang ada di dalamnya juga bagaimana cara mereka berinteraksi dengan lingkungannya. Termasuk dalam subsistem budaya ini adalah tumbuhnya organisasi informal dan susunan status dari orang-orang yang ada di dalamnya. Juga termasuk sistem nilai terutama yang berkaitan dengan penentuan mana yang penting dan yang tidak penting, mana yang boleh dan yang tidak boleh, mana yang baik dan yang tidak baik. Salah satu aspek penting lainnya dari subsistem budaya adalah munculnya sistem nilai mengenai apa yang seharusnya yang kemudian akan menjadi dasar bagi penentuan pemberian penghargaan dan hukuman.

## **2. Variabel Antara (*Intervening Variables*)**

Selain terdapat proses dan mekanisme transformasi, juga terdapat berbagai macam variabel yang memberikan tekanan pengaruh pada perilaku manusia, yang kemudian juga memengaruhi hasil produksi yang dipasarkan oleh organisasi tersebut kepada lingkungan sekitarnya. Di antara sesama variabel antara, terdapat kegiatan untuk saling memengaruhi, karena semuanya mempunyai sifat saling ketergantungan. Adapun variabel antara tersebut adalah: kegiatan (aktivitas), interaksi, sikap, dan iklim organisasi.

*Kegiatan (aktivitas).* Sesuai dengan sifat tugas dan pekerjaan dan tanggung jawabnya maka orang-orang yang ada dalam organisasi melakukan berbagai macam kegiatan, baik berupa kegiatan fisik maupun kegiatan pemikiran. Pada umumnya, dalam melakukan berbagai aktivitas, setiap individu sebagai anggota organisasi akan melakukan aktivitas sesuai tuntutan organisasinya. Namun, harus disadari pula bahwa setiap individu sebagai anggota organisasi dalam melakukan aktivitasnya juga berupaya sekaligus memenuhi kebutuhan pribadinya ataupun kelompoknya.

*Interaksi.* Tidak dapat dipungkiri bahwa tindakan seseorang selalu berkaitan dengan tindakan yang lainnya. Hakikat dan frekuensi dari

interaksi sesungguhnya merupakan fungsi dari keempat subsistem yang telah dijelaskan terdahulu.

*Sikap.* Sebagai hasil dari kegiatan dan interaksi manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, maka akan lahir suatu sikap. Sikap tersebut dapat berupa sikap terhadap pekerjaan dan sikap yang satu terhadap yang lainnya. Mereka mengembangkan sikap apakah mereka menyenangi atau tidak menyenangi apa yang mereka kerjakan, apa yang terjadi atas diri mereka, atau pimpinan mereka atau atas bawahan mereka. Perasaan yang mendasari sikap mereka ini juga ditentukan oleh harapan dan kepribadian masing-masing serta interaksi dari keempat subsistem yang terdapat di dalamnya.

*Iklim organisasi.* Kegiatan sehari-hari, interaksi, dan sikap tadi tercermin nyata dalam suasana kerja. Hal-hal tersebut tercermin dalam bentuk rasa percaya mempercayai, kompetisi atau kolaborasi, dukungan atau keinginan saling jejal, komunikasi yang terbuka atau tertutup dan sebagainya. Iklim organisasi ini sesungguhnya dipengaruhi oleh budaya, nilai, dan norma yang hidup dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi berkembang dan berubah secara perlahan, karena ia merupakan cerminan keadaan sehari-hari, yang tampak nyata dalam bentuk hubungan antara manusia dengan pekerjaannya.

### **3. Keluaran (Output)**

Telah dijelaskan secara sederhana, bahwa keluaran diartikan sebagai hasil produksi yang dapat berbentuk barang ataupun jasa yang dipasarkan oleh organisasi kepada lingkungannya. Namun, dengan pemahaman bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial dan sistem teknis, dalam memahami lebih lanjut pengertian dan hakikat keluaran tadi perlu dikaitkan dengan tiga istilah yaitu; produktivitas, kepuasan, dan pertumbuhan.

*Produktivitas.* Produktivitas suatu organisasi pada umumnya tercermin dalam bentuk jumlah keluaran (barang atau jasa) yang dipasarkan oleh organisasi tersebut kepada lingkungannya. Produktivitas dinyatakan dalam bentuk penghasilan, biaya, jadwal produksi, anggaran, banyaknya laporan, dan sebagainya. Produktivitas dipengaruhi oleh berbagai unsur dari variabel antara, oleh subsistem organisasi dan oleh tingkat kepuasan dan pertumbuhan. Singkatnya, suatu organisasi yang produktif adalah suatu organisasi yang efektif.

*Kepuasan.* Suatu organisasi perlu juga memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dari para anggotanya. Kebutuhan tersebut mungkin beragam dalam arti macamnya dan mungkin pula berbeda dalam arti tingkatannya. Manusia tidak bekerja semata-mata untuk keuntungan organisasi. Mereka melakukan berbagai macam kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi dengan harapan juga dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Adanya kepuasan ini merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

*Pertumbuhan.* Suatu organisasi dapat dikatakan tumbuh dengan baik bila selain organisasi itu mempunyai produktivitas yang tinggi, ia juga dapat memberikan kepuasan kepada para anggotanya. Pertumbuhan bukan pertumbuhan dalam arti yang sebenarnya bila salah satu unsur tersebut dapat dicapai dengan mengorbankan unsur yang lainnya. Organisasi yang produktif tetapi tidak memberikan kepuasan kepada para anggotanya tidak akan bertahan lama, demikian juga sebaliknya. Pertumbuhan organisasi, seperti juga halnya pertumbuhan perorangan, merupakan fungsi dari fungsi produktivitas dan kepuasan. Ia merupakan hasil dari variabel antara dan interaksi dari subsistem teknologi, manajerial, manusia dan subsistem budaya.

## **B. Kekuatan-kekuatan Penyebab Perubahan**

Organisasi yang lestari dan tetap berada pada kondisi siap menghadapi berbagai tantangan adalah organisasi yang mampu mewujudkan perubahan. Sebagaimana penjelasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa banyak faktor yang memengaruhi suatu organisasi, dan sebagian besar faktor-faktor tersebut berubah secara kontinu. Faktor-faktor ini, yang menjadi kekuatan yang menimbulkan atau menyebabkan terjadinya perubahan.

S.P. Siagian (2000:4–16) mengemukakan berbagai faktor yang menyebabkan timbulnya tantangan dan perubahan yang meliputi Sembilan faktor yaitu: 1. Tantangan Utama di 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, dan 9. Pelestarian Lingkungan. Selanjutnya, penjelasan dikemukakan berikut ini.

## 1. Tantangan Utama di Masa Depan

Dewasa ini, terdapat semacam konsensus di kalangan para ilmuwan—khususnya mereka yang mendalami teori dan praktik organisasi—bahwa tantangan sentral yang dihadapi umat manusia dewasa ini, yang diperkirakan akan terus berlanjut ke masa depan, ialah membuat semua jenis organisasi menjadi organisasi yang lebih baik. Pada dasarnya, yang dimaksud dengan organisasi yang lebih baik adalah organisasi yang semakin tinggi tingkat efektivitasnya dalam upaya organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, bagaimanapun bentuknya, apa pun strateginya, dalam bidang apa pun ia bergerak dan tidak peduli besarnya.

Pandangan demikian menonjol karena semakin disadari bahwa manusia modern adalah manusia organisasi. Sejak dalam kandungan ibunya hingga masuk ke liang kubur, manusia memuaskan berbagai kebutuhan dan memelihara berbagai kepentingannya melalui jalur berbagai organisasi. Karena manusia merupakan makhluk yang dinamis, baik secara internal dalam organisasi maupun secara eksternal, dalam arti interaksinya dengan lingkungannya, manusia selalu berada pada kondisi cair, yang berarti dituntut terus berubah dan bahkan ada kalanya berada pada situasi ketidakseimbangan atau disequilibrium. Oleh karena itu, pengenalan berbagai faktor yang menjadi penyebab timbulnya tuntutan mewujudkan perubahan terencana merupakan aspek yang sangat penting dari kehidupan organisasional manusia.

## 2. Perubahan dalam Konfigurasi Ketenagakerjaan

Para ilmuwan dan pemerhati konfigurasi ketenagakerjaan menunjuk pada kenyataan bahwa generasi pekerja yang bekerja menganut nilai kekarya yang berlainan pula. Penelitian yang dilakukan oleh ilmuwan Amerika Serikat membuktikan seperti berikut.

- a. Tenaga kerja berusia 50 tahun ke atas menganut loyalitas kepada pengguna tenaga kerja; dengan kata lain, loyal kepada organisasi yang mempekerjakannya.
- b. Tenaga kerja usia 40 tahun hanya loyal pada diri sendiri.
- c. Mereka yang lahir pada dekade enam puluhan menunjukkan loyalitas kepada karier yang berarti bahwa jika seseorang mulai berkarya pada suatu bidang profesi tertentu—seperti di bank misalnya—yang bersangkutan akan terus menekuni karier di

bidang tersebut, meskipun tidak berarti bekerja hanya pada suatu bank hingga yang bersangkutan mencapai usia pensiun.

- d. Tenaga kerja berusia muda menempatkan fleksibilitas dan kesantiaian sebagai nilai kekaryaannya pada peringkat atas dibarengi oleh nilai kepuasan kerja yang tinggi dan hubungan yang serasi dengan sesama.

Aspek kedua yang menyangkut konfigurasi tenaga kerja adalah keanekaragamannya. Keanekaragaman yang paling menonjol terlihat pada makin banyaknya wanita karier dalam berbagai jenis organisasi dan apabila dilihat dari segi jabatan yang dipangku, tidak sedikit wanita yang bahkan mencapai posisi manajemen puncak. Hal ini terlihat dalam semua jenis organisasi. Berikut ini berbagai faktor penyebabnya.

1. Perubahan mendasar tentang persepsi masyarakat mengenai peranan wanita. Makin gencarnya pergerakan emansipasi kaum wanita antara lain berakibat pada perubahan peranan wanita yang secara tradisional terbatas pada mengurus rumah tangga menjadi peranan yang jauh lebih luas, termasuk peranan di bidang politik, pemerintahan, bisnis, lembaga swadaya masyarakat dan beraneka bidang lainnya.
2. Kesamaan kesempatan mengecap pendidikan, termasuk pendidikan tinggi. Dengan makin terbukanya akses bagi semua warga Negara—termasuk wanita—menempuh semua jenjang pendidikan formal hingga ke jenjang yang paling tinggi sekalipun, makin besar pula hasrat mereka untuk menjadi wanita karier. Karena kemudian terbukti bahwa kemampuan kaum wanita dalam berbagai segi kehidupan organisasional—seperti dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan dan stabilitas emosional—tidak lebih tinggi atau lebih rendah dari kaum pria, makin banyak pula bidang karier yang terbuka bagi tenaga kerja wanita.
3. Pertimbangan ekonomi. Tidak sedikit keluarga yang mengalami tekanan ekonomi dalam arti bahwa penghasilan pencari nafkah utama—yang pada umumnya adalah suami—dirasakan tidak mencukupi untuk membiayai tingkat hidup yang wajar. Dalam situasi demikian, para istri sering harus memasuki lapangan kerja formal, baik dalam arti purna waktu maupun tidak.
4. Kaum wanita sebagai pencari nafkah utama. Kenyataan menunjukkan bahwa dalam banyak masyarakat telah terjadi perubahan pandangan tentang kesakralan lembaga pernikahan. Salah satu akibatnya ialah

banyak perceraian terjadi atau banyak wanita yang mempunyai anak tanpa suami. Dalam hal demikian, sang ibulah yang menjadi pencari nafkah utama untuk menghidupi keluarganya.

Implikasi kenyataan seperti itu antara lain ialah perlunya kemampuan untuk mengubah kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia seperti dalam hal penempatan, alih tugas, alih wilayah kerja, promosi, jam kerja, pengaturan cuti tahunan, sistem imbalan, fasilitas asuhan anak, pengurusan orang-orang lanjut usia dan berbagai kebijaksanaan lain yang harus memperhitungkan kepentingan para wanita karier.

### **3. Tingkat Pendidikan para Pekerja**

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

Dalam situasi demikian, terdapat dua konsekuensi yang harus dihadapi oleh organisasi pengguna tenaga kerja, yaitu:

- a. Menyelenggarakan pelatihan secara intensif dan terprogram agar para pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, atau
- b. Menawarkan pekerjaan yang sebenarnya memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang lebih rendah dari yang dimiliki oleh para pekerja berkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya yang apabila diterima oleh pekerja yang bersangkutan berarti tingkat imbalan yang diperoleh pun lebih rendah dari apa yang semula diharapkannya.

Konfigurasi ketenagakerjaan menuntut kesiapan dan kesediaan manajemen melakukan perubahan yang bukan hanya terbatas pada kebijakan manajemen sumber daya manusia, akan tetapi juga menyangkut budaya organisasi, etos kerja, dan persepsi tentang pentingnya pengakuan terhadap harkat dan martabat manusia.

#### 4. Teknologi

Teknologi dewasa ini berkembang dengan amat pesat yang dialami oleh umat manusia. Revolusi teknologi transportasi, komunikasi, dan informasi berlangsung demikian cepatnya sehingga berakibat pada perubahan persepsi manusia tentang ruang, jarak dan waktu, seolah-olah hukum alam tentang ketiga hal tersebut sudah tidak berlaku lagi. Revolusi teknologi transportasi, komunikasi, dan informasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kehidupan organisasi, baik disoroti dari segi proses manajemen mulai dari perumusan strategi, perencanaan, pemilihan tipe dan struktur organisasi, pengelolaan berbagai sumber daya, penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional, pengendalian dan pengawasan, penilaian dan pemberian umpan balik.

Teknologi informasi juga mempunyai pengaruh yang sangat kuat dan aplikasinya sangat beraneka ragam dalam kehidupan organisasi di masa depan. Dapat dipastikan bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh yang paling kuat dalam kehidupan organisasi, termasuk kehidupan dunia bisnis di masa depan. Perkembangan dan temuan-temuan baru di bidang perangkat keras—yang antara lain tersedianya berbagai jenis komputer seperti *main frame* raksasa, PC dan Notebook—dengan kemampuan mengolah data yang beraneka ragam serta harga yang relatif makin murah merupakan fenomena yang diperkirakan akan terus berkembang di masa yang akan datang. Terobosan-terobosan di bidang perangkat keras dibarengi pula oleh temuan-temuan dan perkembangan baru di bidang perangkat lunak yang semakin beraneka ragam aplikasinya.

Perkembangan teknologi dipastikan akan memerlukan penerapan teknik-teknik PO secara tepat, seperti bagaimana menciptakan organisasi yang lebih organik dan datar untuk menggantikan tipe organisasi yang mekanistik dan birokratik atau piramidal. Perhatian harus pula ditujukan pada terjadinya peralihan kinerja dari individual ke arah kinerja tim, suatu hal yang menjadi sasaran PO.

#### 5. Situasi Perekonomian

Perekonomian dunia mengalami berbagai perkembangan, baik yang positif maupun yang negatif, yang pada gilirannya berakibat pada perubahan dalam cara mengelola organisasi pada tingkat mikro. Berbagai perubahan dan kejutan terjadi yang menuntut pula perubahan dalam

kehidupan organisasi. Kejutan-kejutan dimaksud di antaranya; kenaikan harga minyak dunia yang menuntut dunia bisnis untuk mengubah persepsinya tentang seluruh kegiatan bisnis, industri otomotif berupaya menciptakan kendaraan yang hemat energi. Dampak lain dari melonjaknya harga minyak ialah munculnya berbagai upaya untuk mencari dan mengembangkan energi alternatif seperti tenaga surya, tenaga nuklir, panas bumi, dan air laut. Bahkan kembali ke penggunaan batu bara sebagai sumber energi, meskipun pembakarannya menimbulkan polusi udara.

Kejutan lainnya adalah kekurangberhasilan para pengusaha moneter mengendalikan tingkat dan laju inflasi serta tingkat suku bunga yang tinggi. Dampaknya cukup luas, seperti kurangnya investasi, pengurangan inventaris, menurunnya tabungan masyarakat, tertundahnya niat membeli berbagai jenis barang yang tidak mendesak, ketidakmampuan banyak perusahaan meningkatkan penghasilan para pekerjanya, bahkan pengurangan jumlah pegawai karena menurunnya kegiatan perusahaan.

Pada tingkat regional meningkat keinginan para pemimpin negara untuk menggalakkan kerja sama di bidang ekonomi dan perdagangan. Negara-negara ASEAN membentuk AFTA di samping adanya *East Asia Economic Caucus (EAEC)*, *Asia Pasifik (APEC)*, di Eropa terdapat Masyarakat Ekonomi Eropa (*M.E.E.*), AS, Kanada dan Meksiko tergabung dalam NAFTA, di Asia Selatan ada *SAEC*, dan sebagainya.

Perkembangan global dan regional tersebut diikuti pula oleh perkembangan lokal pada berbagai negara, mengambil langkah secara intensif untuk menggairahkan kegiatan perekonomian, termasuk merangsang dan menarik masuknya investor asing untuk berinvestasi atau menanam modal. Berbagai kebijakan deregulasi dan debirokratisasi dilakukan untuk menggairahkan sektor swasta untuk memainkan peranan sebagai penggerak ekonomi berdasarkan mekanisme pasar. Fenomena lain pada tingkat negara ialah munculnya gerakan swastanisasi terhadap badan-badan usaha milik negara (BUMN). Tidak sedikit negara termasuk negara-negara maju yang kapitalistik—yang menjual perusahaan-perusahaan milik negara kepada pihak swasta.

Semua fenomena dan perkembangan yang dijelaskan tersebut didasarkan atas pertimbangan dan bermuara pada kepentingan nasional dari masing-masing negara yang bersangkutan di bidang ekonomi. Hal ini memiliki makna bahwa, setiap Negara menginginkan terwujudnya

kemandirian ekonomi dan terjadinya percepatan pembangunan ekonomi sebagai wahana meningkatkan kesejahteraan rakyat dan menghindari gejolak yang ditimbulkan oleh kesenjangan penghasilan dan kesejahteraan masyarakat miskin dan kaya yang menimbulkan kecemburuan sosial.

Kesemua hal tersebut hanya akan mungkin terjadi dengan sikap tanggap dan kemampuan mengantisipasi perubahan yang ada kalanya berlangsung dengan kecepatan yang tidak terduga atau mungkin sulit diperkirakan sebelumnya. Hal ini berarti menuntut perlu adanya usaha-usaha secara terencana dan terprogram untuk melakukan pengembangan organisasi.

## 6. Berbagai Kecenderungan Sosial

Usahawan yang menghasilkan barang dan jasa tertentu biasanya mengamati perilaku pelanggannya. Preferensi pelanggan sering berubah. Faktor-faktor penyebabnya pun dapat berneka ragam seperti tingkat pendidikan yang makin tinggi, kemampuan finansial yang meningkat, perubahan status sosial, pertimbangan gengsi atau karena adanya produk tertentu yang sedang trendi. Agar tidak kehilangan para pelanggan dan nasabah, faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan dan memperhitungkan dampaknya terhadap proses produksi, pemasaran, teknik menjual, pelayanan purna jual, dan bahkan juga dalam teknik membungkusnya.

Kecenderungan lain yang perlu mendapat perhatian dalam manajemen di masa depan berkaitan dengan pergeseran persepsi tentang hakikat kehidupan berkeluarga. Disenangi atau tidak, tampaknya terjadi degradasi dalam banyak masyarakat dalam hal kesakralan lembaga pernikahan. Berikut ini tiga bentuk degradasi yang dewasa ini sudah tampak jelas.

- a. Makin banyaknya pasangan suami istri yang bercerai dengan berbagai alasan seperti konflik yang tidak terselesaikan, ketidakserasian mengenai makna dan konsekuensi kehidupan bersama, pelecehan satu pihak terhadap yang lain, termasuk kehidupan seks yang tidak kompatibel.
- b. Banyaknya wanita yang menjadi ibu tanpa suami karena hubungan seks di luar pernikahan resmi.
- c. Dua anak manusia sejenis yang menikah—seperti kaum homoseksual dan lesbian—yang di berbagai negara bahkan dibenarkan dan dilindungi oleh undang-undang.

Salah satu implikasi kecenderungan tersebut ialah makin banyaknya pekerja, baik pria maupun wanita, yang menjadi orang tua tunggal yang harus mencari nafkah untuk menghidupi keluarganya. Berbagai kebijakan baru seperti yang menyangkut penempatan, promosi, perencanaan dan pengembangan karier, sistem imbalan, jam kerja dan hak cuti perlu dirumuskan dan ditetapkan untuk mengakomodasikan kepentingan para karyawan dan karyawan tersebut.

## 7. Faktor Geopolitik

Pada penghujung dekade delapan puluhan, terjadi berbagai perubahan mendasar dalam peredaran politik dunia, berikut di antaranya.

- a. Runtuhnya pemerintahan diktatorial yang menganut paham komunisme di negara-negara Eropa Timur yang berakibat pada bubarnya apa yang pernah dikenal sebagai Blok Timur yang sayap militernya dikenal dengan Pakta Warsawa.
- b. Runtuhnya tembok Berlin dan menyatunya kembali bangsa Jerman dalam suatu negara federal dengan segala konsekuensinya di bidang politik, ekonomi, industri, moneter, ketenagakerjaan, dan berbagai aspek kehidupan lainnya yang hingga sekarang pun belum sepenuhnya tertangani secara tuntas.
- c. Bubarnya Uni Sovyet sebagai suatu negara dan lahirnya Konfederasi Negara-negara Merdeka yang terdiri dari hanya sebagian negara yang tadinya merupakan bagian Uni Sovyet karena sebagiannya lagi menyatakan sebagai negara yang merdeka dan berdaulat yang tidak lagi terikat secara politik dan ekonomi dengan apa yang tadinya dikenal sebagai Uni Sovyet.
- d. Ketiga perkembangan politik tersebut telah mengakhiri Perang Dingin yang telah berlangsung sejak berakhirnya Perang Dunia II antara negara-negara yang tergabung dalam Blok Barat dengan negara-negara yang tergabung dalam Blok Timur. Berakhirnya perang dingin tersebut mengakibatkan terjadinya tiga hal penting yaitu: 1). Terhentinya perlombaan senjata, terutama senjata nuklir, meskipun masih banyak negara yang memiliki kekuatan senjata nuklir yang sangat dahsyat, 2). Menjadikan Amerika Serikat sebagai satu-satunya negara adikuasa yang acap kali menampilkan dirinya sebagai polisi dunia, 3). Menurunnya secara drastis kegiatan industri perang yang tadinya merupakan sumber penerimaan bagi banyak perusahaan dan

negara yang berarti menjadi sumber penghasilan bagi jutaan orang yang bekerja di berbagai industri itu.

- e. Perubahan yang terjadi di Afrika Selatan dengan matinya apartheid dan naiknya Nelson Mandela ke puncak kekuasaan di negara tersebut. Perkembangan ini penting bukan hanya dari segi geopolitik, akan tetapi juga dari segi ekonomi karena seperti dimaklumi Afrika Selatan merupakan salah satu negara terkaya di Benua Afrika.
- f. Keterbukaan Republik Rakyat Cina melalui program modernisasi yang dikumandang oleh Deng Xiaoping, yang jelas berpengaruh tidak hanya pada penduduknya yang berjumlah 12 miliar orang itu, akan tetapi juga bagi seluruh dunia.
- g. Lahirnya negara-negara baru berdasarkan etnik atau agama dengan gerakan memisahkan diri dari negara asalnya.
- h. Munculnya gerakan-gerakan agama yang fundamentalistik yang di berbagai negara merupakan ancaman terhadap orde kenegaraan yang sudah mapan.
- i. Orientasi baru di Australia yang tampaknya mengarah pada dua hal bahwa di masa mendatang negara tersebut akan menempatkan dirinya sebagai bagian Asia Pasifik dan tidak lagi menganggap diri sebagai bagian dari Eropa dan terlihatnya gejala menjadikan Australia sebagai suatu republik.
- j. Dewasa ini, terdapat semacam konsensus di kalangan para politisi bahwa para negarawan yang menjadikan idiologi komunis sebagai panglima telah gagal menyejahterakan rakyatnya dan bahwa instrumen yang ampuh untuk peningkatan kesejahteraan itu ialah dengan mengelola perekonomian berdasarkan mekanisme pasar.

## **8. Persaingan**

Salah satu ciri dunia bisnis dewasa ini ialah lahirnya korporasi multinasional yang:

- a. wilayah operasinya dapat meliputi yurisdiksi banyak Negara;
- b. tidak sedikit di antaranya yang penghasilannya melebihi anggaran belanja tahunan banyak Negara;
- c. menguasai teknologi canggih tetapi enggan mengalihkannya ke pihak lain;
- d. proses produksi barang yang dihasilkannya terjadi di berbagai negara;
- e. Penguasaan pangsa pasar yang tinggi;

- f. Mengaburkan batas-batas yurisdiksi berbagai Negara bangsa. Di pihak lain, di berbagai Negara tumbuh konglomerat nasional yang, di samping memasarkan produknya di pasaran domestik, juga berupaya memasuki pasaran internasional. Kenyataan tersebut pada gilirannya menumbuhkan persaingan tajam bukan hanya di antara perusahaan-perusahaan multinasional, akan tetapi juga antara mereka dengan perusahaan-perusahaan besar di negara-negara dunia ketiga, karena berbagai perusahaan bergerak di pasaran yang sama untuk komoditas sejenis. Sifat persaingan tersebut menuntut perusahaan-perusahaan itu untuk:
- a. mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya;
  - b. meningkatkan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan;
  - c. menjamin kontinuitas suplai barang yang dijualnya disertai pelayanan purna jual yang dapat diandalkan
  - d. menjual produknya dengan harga bersaing dengan produk lain yang sejenis yang dipasarkan oleh perusahaan pesaing.

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

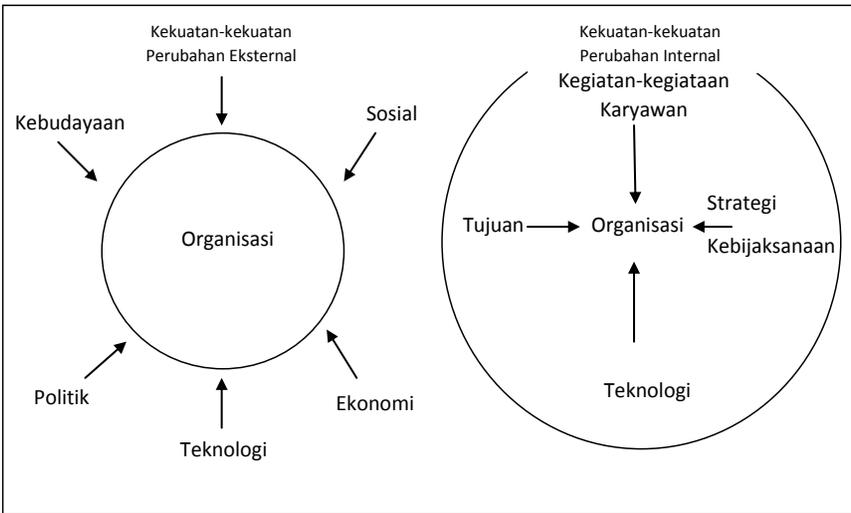
## 9. Pelestarian Lingkungan

Dewasa ini, makin santer terdengar ungkapan yang mengatakan bahwa umat manusia yang hidup sekarang bukannya mewarisi planet Bumi dengan segala isinya dari nenek moyang, melainkan dipinjam dari generasi-generasi yang masih akan lahir kelak. Makna ungkapan tersebut ialah bahwa dalam upaya meningkatkan kesejahteraan umat manusia, sumber daya alam harus diupayakan kelestariannya. Karena itulah banyak pihak yang menyuarakan pandangan mutlak perlunya pembangunan ekonomi yang berwawasan lingkungan dilaksanakan dan dipertahankan.

Usaha pelestarian lingkungan bukan hanya tanggung jawab pemerintah, atau tanggung jawab sebagian masyarakat, melainkan tanggung jawab bersama. Dunia bisnis, baik sebagai keseluruhan maupun pada tingkat mikro, harus berperan secara aktif karena sesungguhnya adalah demi kepentingan dunia usaha tersebut untuk menunjukkan kepedulian pada kelestarian lingkungan. Artinya, dengan lingkungan yang bersih dan sehat, para konsumen akan berada pada kondisi sehat

pula dan dengan demikian akan semakin mampu meningkatkan produktivitas dan penghasilannya yang pada gilirannya memungkinkan mereka membelanjakan sebagian penghasilannya untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Hal ini sebagai orientasi baru dalam lingkungan dunia bisnis yang dapat diterapkan secara efektif melalui pengembangan oragnisasi.

Handoko (2001:318) mengemukakan faktor-faktor penyebab perubahan berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang disebutnya sebagai kekuatan-kekuatan internal dan kekuatan-kekuatan eksternal. Kekuatan-kekuatan internal meliputi: Tujuan organisasi, kegiatan-kegiatan karyawan, strategi kebijaksanaan, dan teknologi. Kekuatan-kekuatan eksternal meliputi: pendidikan, sosial, ekonomi, teknologi, politik, kebudayaan.



Gambar 3  
Kekuatan-kekuatan Perubah Eksternal dan Internal

Kekuatan-kekuatan eksternal yang bersumber dari luar organisasi merupakan salah satu kekuatan penyebab perubahan organisasi. Walaupun sulit menyamaratakan kekuatan-kekuatan penyebab perubahan yang bersumber dari luar, harus diakui bahwa terdapat berbagai faktor eksternal yang memengaruhi perubahan organisasi, sementara itu di lain pihak organisasi memiliki sedikit kemampuan untuk mengendalikan kekuatan-kekuatan tersebut. Organisasi memiliki ketergantungan

dan terus berinteraksi dengan lingkungan eksternal untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Sumber-sumber daya yang menjadi masukan (*input*) bagi organisasi seperti sumber daya fisik, keuangan, dan manusia akan diperoleh dari luar, demikian juga para klien dan langganan sebagai konsumen dari barang-barang dan jasa yang dihasilkan organisasi.

Perubahan-perubahan yang terjadi pada berbagai variabel atau faktor eksternal, kata Peter F. Drucker dalam (Handoko 2001:319) seperti; sistem politik, ekonomi, teknologi, pasar dan nilai-nilai merupakan faktor penyebab terjadi perubahan organisasi. Berbagai kekuatan eksternal yang bersumber dari kemajuan teknologi sampai aktivitas-aktivitas persaingan dan perubahan pola hidup, dapat menekan dan memengaruhi organisasi untuk mengubah tujuan, struktur, dan metode operasinya. Demikian pula dengan kenaikan harga, suku bunga, dan kelangkaan berbagai sumber daya alam, berbagai kebijakan anti polusi, boikot pelanggan, tingkat pendidikan tenaga kerja yang lebih tinggi merupakan contoh faktor-faktor lingkungan (eksternal) yang memengaruhi perubahan organisasi.

Tekanan-tekanan untuk perubahan dapat juga bersumber dari dalam organisasi itu sendiri. Kekuatan-kekuatan internal ini merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijakan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku para karyawan. Sebagai contoh; keputusan manajer puncak untuk mengganti tujuan dari pertumbuhan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek akan memengaruhi berbagai tujuan banyak departemen dan bahkan mungkin memerlukan reorganisasi. Pengenalan peralatan otomatis, atau bahkan sekarang robot-robot, untuk melaksanakan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh manusia akan menyebabkan perubahan-perubahan dalam tata laksana dan pekerjaan rutin, program-program latihan dan insentif, kebijakan dan prosedur personalia. Sikap dan ketidakpuasan karyawan seperti ditunjukkan dalam tingkat perputaran atau pemogokan, dapat menyebabkan berbagai perubahan dalam kebijakan dan praktik manajemen.

Kekuatan-kekuatan eksternal dan internal sebagai penyebab perubahan sering saling berhubungan satu sama lain. Hubungan tersebut terjadi terutama merupakan hasil perubahan dalam nilai-nilai dan sikap-sikap yang memengaruhi orang dalam sistem. Orang-orang dengan berbagai sikap baru memasuki organisasi dan menyebabkan perubahan

dari dalam. Sebagai contoh, banyak perubahan-perubahan—seperti program-program perluasan kerja dan kecenderungan menuju partisipasi bawahan yang lebih besar dalam pembuatan keputusan, kesamaan perlakuan terhadap tenaga kerja wanita, keamanan kerja, kesempatan jabatan yang sama dan perhatian terhadap polusi—menunjukkan tanggapan-tanggapan pada perubahan sikap orang-orang terhadap wewenang dan pengharapan akan kepuasan kerja.

Glenn H. Varney, dalam Indrawijaya (1989:57) mengemukakan empat cara pengelompokan beberapa faktor internal sebagai kekuatan pendorong suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

1. Organisasi secara keseluruhan, perubahan dalam:
  - a. Iklim dan kultur organisasi,
  - b. Gaya atau strategi kepemimpinan,
  - c. Hubungan dengan lingkungannya,
  - d. Pola komunikasi atau proses saling memengaruhi,
  - e. Struktur organisasi,
  - f. Cara pengorganisasian pekerjaan,
  - g. Mekanisme pengendalian.
2. Subsistem dari organisasi, perubahan dalam:
  - a. Norma yang berlaku,
  - b. Struktur kelompok,
  - c. Struktur kekuasaan dan wewenang.
3. Pekerjaan dalam kelompok, perubahan dalam:
  - a. Prosedur pengambilan keputusan,
  - b. Norma kerja,
  - c. Norma dan prosedur komunikasi,
  - d. Peranan-peranan dalam kelompok,
  - e. Kekuasaan dan wewenang.
4. Tingkat-tingkat penjenjangan, perubahan dalam:
  - a. Pola saling memengaruhi yang terjadi antarberbagai tingkat penjenjangan,
  - b. Lokasi pekerjaan atau tanggung jawab,
  - c. Kekuasaan dan wewenang,
  - d. Praktik dan prosedur komunikasi,
  - e. Tingkat saling percaya,
  - f. Citra diri sendiri dan citra orang lain terhadap citra diri sendiri,
  - g. Pengendalian.

Demikian beberapa pandangan yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan sebagai pendorong terjadinya perubahan organisasi. Walaupun pengelompokan yang telah dikemukakan belum cukup lengkap, namun gambaran tersebut dapat dijadikan sebagai ilustrasi untuk pemahaman kekuatan-kekuatan pendorong perubahan. Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa dalam banyak hal dan situasi, para manajer sering menemukan kemunculan berbagai faktor secara bersamaan. Terhadap situasi dan kondisi seperti itu, diperlukan suatu kajian dan analisis yang mendalam terutama untuk menemukan pemecahan yang paling strategis.

### **C. Perubahan Organisasi Berencana**

Rencana adalah serangkaian keputusan yang dibuat untuk dijadikan pedoman, tuntunan, dan penunjuk arah dalam berbagai kegiatan organisasi sehingga kegiatan yang dilakukan benar-benar terarah pada tujuan yang akan dicapai. Perubahan organisasi bukanlah kegiatan yang dilakukan secara sporadis dan kebetulan, tetapi perubahan organisasi harus dilakukan secara terencana. Materi berikut ini akan menuntun anda untuk memahami perubahan organisasi berdasarkan rencana.

S.P. Siagian (2000:17) mengemukakan: “Salah satu pembenaran yang paling kuat bagi PO ialah pandangan yang mengatakan bahwa agar berhasil pada dekade sekarang dan siap memasuki abad ke-21, perusahaan (organisasi, penulis) harus mampu mewujudkan perubahan. Selanjutnya, dikemukakannya pula tentang ciri-ciri perubahan yang berhasil antara lain:

- a. kemampuan bergerak lebih cepat dalam arti lebih inovatif dan tanggap terhadap tuntutan lingkungannya;
- b. sadar tentang pentingnya komitmen pada peningkatan mutu produk yang dihasilkan, berupa barang dan/atau jasa;
- c. peningkatan keterlibatan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut karier, pekerjaan, dan penghasilannya;
- d. orientasi pada pelanggan yang kemampuan membeli, preferensi dan kecenderungannya berperilaku selalu berubah;
- e. organisasi yang strukturnya menjurus kepada bentuk yang semakin datar dan bukan piramidal, antara lain berkat penerapan teknologi dan perubahan kultur organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana. Berarti dalam pengembangan organisasi terdapat proses dan teknologi dalam penyusunan rancangan, arah, dan pelaksanaan perubahan organisasi yang dilakukan secara sistematis dan berencana. Untuk memudahkan pemahaman tentang konsepsi perubahan organisasi berencana, dikemukakan pandangan dari Bennis, Benne dan Chin, dalam Indrawijaya (1989:45) yang mengemukakan pengertian perubahan berencana sebagai: sebagai penerapan pengetahuan mengenai manusia secara sistematis dan tepat dengan maksud untuk mendapatkan atau melakukan suatu tindakan dan perubahan yang berarti.

Lippit, Watson, dan Wesley mengemukakan terdapat beberapa macam perubahan yaitu; "*development change* (perubahan karena perkembangan), *fortuitous or accidental change* (perubahan secara tiba-tiba), dan *planned change* (perubahan berencana)". Baik perubahan karena perkembangan maupun perubahan secara tiba-tiba, semua merupakan perubahan yang tidak direncanakan. Keduanya merupakan bentuk perubahan yang terjadi bukan atas kemauan sendiri atau karena tekanan dari luar yang memaksa suatu sistem untuk melakukan perubahan.

Sebaliknya, perubahan berencana adalah suatu perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem atau organisasi itu sendiri. Perubahan berencana itu sendiri sesungguhnya dimaksudkan agar sistem atau organisasi tersebut dapat beroperasi dengan lebih baik serta kemungkinan terdapat tekanan dari luar digunakan oleh organisasi tersebut sebagai faktor pendorong untuk melakukan perubahan.

Secara umum para ahli mempunyai beberapa kesamaan pandangan mengenai apa yang dimaksudkan dengan perubahan berencana. Margulies dan Raia, dalam Indrawijaya (1986:47), menyimpulkan beberapa karakteristik dari perubahan berencana yang memberikan dimensi yang dapat membedakannya dengan bentuk-bentuk perubahan yang lainnya.

1. Perubahan berencana mencakup suatu keputusan yang penuh pertimbangan, bertujuan, dan secara jelas dituangkan dalam suatu program yang dimaksudkan untuk memecahkan persoalan dan untuk mengadakan perubahan.

2. Perubahan berencana merefleksikan suatu proses perubahan yang dapat diterapkan dalam berbagai macam langganan. Langganan tersebut berupa manusia, baik sebagai perorangan, kelompok, organisasi ataupun masyarakat.
3. Perubahan berencana pada umumnya selalu melibatkan penggunaan dari para ahli yang berasal dari luar. Perubahan berencana pada umumnya menggunakan teknik intervensi. Teknik intervensi tersebut dilakukan oleh seseorang yang mempunyai keahlian dalam menggunakan teknologi tertentu sebagai alat dalam mengarahkan dan melaksanakan perubahan. Seseorang yang berperan sebagai agen pembaharu tersebut dapat berasal dari luar atau dianggap sebagai orang luar.
4. Perubahan berencana pada umumnya mencakup suatu strategi kolaborasi dan usaha bersama antara agen pembaharu dengan penggunanya.
5. Perubahan berencana selalu berusaha untuk menggunakan pengetahuan dan data yang sehat dalam melakukan usaha perubahan. Perubahan berencana sesungguhnya merupakan suatu penerapan dari metode ilmiah. Ia merupakan suatu usaha yang secara sadar menggunakan berbagai macam teori sebagai alat untuk menganalisis dan memperbaiki praktik sehari-hari atau untuk memecahkan persoalan-persoalan sosial.

Suatu perubahan berencana selalu mempunyai ciri untuk melibatkan langsung para penggunanya dalam proses perubahan. Hal ini berarti bahwa suatu perubahan berencana bukanlah suatu program yang dipaksakan dari atas, atau hanya diprogram oleh para ahli tanpa keinginan dan keterlibatan dari mereka yang nantinya terkena dampak dari perubahan itu. Ia selalu harus merupakan suatu kolaborasi dari adanya hubungan yang serasi antara pendekatan keilmuan dengan penggunaan data yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Kurt Lewin menentang tentang perubahan dan proses perubahan pada tahun 1940-an sering diikuti oleh banyak penulis lainnya, karena pemikirannya mengarah pada konsepsi perubahan berencana. Salah satu model perencanaan perubahan mendasar yang dikemukakan oleh Kurt Lewin dikenal dengan tiga langkah prosedur perubahannya (*Lewin's three-step procedure of change*) yang mencakup: pencairan

(*unfreezing*), tindakan (*movement*), pengentalan kembali (*refreezing*). Ketiga langkah tersebut secara singkat dapat dijelaskan berikut ini.

1. Pencairan (*Unfreezing*), usaha ini dilakukan melalui upaya penurunan ketegangan-ketegangan yang sedang terjadi dalam suatu organisasi ke level yang lebih rendah atau ke taraf yang ada pada saat sekarang. Pencairan ini kadangkala dapat dilakukan melalui pemberian informasi serta menunjukkan adanya perbedaan antara perilaku yang diharapkan atau tujuan organisasi dengan perilaku yang secara nyata terjadi pada saat ini. Banyak cara dapat dilakukan dalam rangka mencairkan suasana yang membeku, misalnya menciptakan saling pengertian dan mengurangi rasa saling curiga, dapat juga dengan jalan mengikutsertakan dalam latihan jabatan, maupun melalui prosedur umpan balik berdasarkan data yang diperoleh melalui survei dengan menunjukkan serangkaian persoalan yang sedang dihadapi oleh organisasi.
2. Tindakan (*Movement*), pada langkah kedua ini dilakukan tindakan mengubah sistem sosial dari tingkat perilaku aslinya ke suatu tataran perilaku yang baru. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan mengubah nilai, kepercayaan, sikap, metode, dan prosedur kerja. Tindakan perubahan ini misalnya dapat berupa penataan kembali struktur organisasi (*restrukturisasi*), pembinaan tim kerja atau melalui tindakan intervensi yang dianggap dapat menyelesaikan persoalan yang ada.
3. Pengentalan Kembali (*Refreezing*), usaha pada tahap ini adalah menciptakan stabilitas dan keseimbangan baru dalam organisasi. Mekanisme yang biasanya dapat digunakan untuk membantu antara lain dapat berupa budaya organisasi, norma organisasi, kebijaksanaan, dan struktur organisasi. Langkah ketiga ini disebut pengentalan, karena organisasi telah menemukan sistem dan keseimbangan baru, melalui upaya yang telah dilakukan pada langkah kedua. Langkah ini dapat dilakukan (Thoha 2002:52) melalui penciptaan mekanisme baru berupa sistem kolaborasi untuk mengganti sistem persaingan di antara rekan dan unit sekerja (Davis 1967, Tannenbaum dan Davis 1969), cara pendekatan baru dalam memimpin dan mengarahkan orang (Marrow, Bowers, dan Seashore 1967, Seashore dan Bowers 1970) atau sistem penghargaan yang mampu mendorong perubahan perilaku pekerja (Lawler 1977).

Menurut Kurt Lewin, menciptakan suatu perubahan yang berdampak positif dan berjangka waktu lama, berarti sama halnya dengan melakukan pencairan dan pengendoran (*unfreezing* dan *unlocking*) dari suatu tingkat sistem sosial yang berlaku sekarang di dalam suatu organisasi. Hal semacam ini kemungkinan memerlukan suatu jenis konfrontasi (Bechard 1967) atau suatu proses *reeducation*.

Ketiga langkah perubahan Kurt Lewin tersebut kelihatannya sangatlah sederhana, namun tidak sesederhana itu dalam penerapannya. Oleh para ahli, terutama teman-teman dan murid-murid Lewin telah mencoba memperjelas dan menyederhanakan langkah-langkah perubahan tersebut, seperti yang telah dilakukan oleh Lippit, Watson, dan Wesley (1958), yang merupakan perluasan dari tiga langkah perubahan dari Lewin.

Lippit, Watson, dan Wesley menggunakan istilah fase (*phases*), berbeda dengan Kurt Lewin yang menggunakan istilah langkah (*steps*). Menurut mereka, istilah langkah mempunyai konotasi tindakan atau peristiwa yang terikat dan luas dibandingkan dengan kenyataannya, misalnya langkah pertama harus diselesaikan terlebih dahulu baru diikuti langkah kedua dan seterusnya. Istilah fase sebagai pengganti istilah langkah memiliki konotasi yang agak bebas. Ketiganya mengembangkan langkah prosedur perubahan dari Lewin menjadi lima fase perubahan berencana (Thoha 2002:53–54) yang meliputi: pengembangan suatu kebutuhan untuk melakukan perubahan (*unfreezing-lewin*), menciptakan suatu tata hubungan perubahan, melakukan perubahan (*moving-lewin*), generalisasi dan stabilisasi dari perubahan tersebut (*refreezing-lewin*) pencapaian suatu tata hubungan terminal.

Selanjutnya, dijelaskan bahwa proses perubahan hendaknya dilihat dari kepentingan atau menurut perspektif pembaharunya (*change agent*). Pembaharu terdiri dari orang-orang yang profesional (ahli-ahli ilmu perilaku). Pembaharu dalam PO disebut Konsultan PO.

Fase pertama; pengembangan suatu kebutuhan untuk melakukan perubahan, Lippit dkk, menyarankan bahwa usaha pencairan itu dapat dilakukan dengan tiga cara.

1. Pembaharu (konsultan) menunjukkan perlunya ada perubahan, dengan memperlihatkan data hasil wawancara dan pengamatannya bahwa terdapat banyak masalah-masalah dalam organisasi yang perlu ditangani segera.

2. Pihak ketiga (misalnya: pimpinan organisasi) melihat, merasakan dan memahami adanya kebutuhan perubahan tersebut. Kemudian mempertemukan konsultan dan klien (misalnya: pimpinan unit organisasi di mana masalah tersebut timbul) untuk memecahkannya.
3. Klien kemudian menjadi sadar sendiri akan persoalan dan kebutuhannya untuk dilakukan perubahan. Mengharapkan pertolongan konsultan untuk mengatasi persoalan tersebut. Di sini suatu tata hubungan perubahan atau pembaharuan telah diciptakan oleh konsultan dan klien.

Fase kedua; menciptakan tata hubungan perubahan, berarti tata kerja yang bersifat kolaboratif telah diciptakan oleh kedua belah pihak. Klien merasakan adanya masalah yang perlu dipecahkan dan perlu dibantu oleh ahlinya, dan konsultan menemukan masalah itu, mempunyai keahlian untuk berbuat, dan mempunyai kemauan untuk membantu klien. Suasana kerjanya menjadi seimbang antara konsultan dan klien. Menciptakan suasana kerja yang seimbang ini dirasakan sangat penting dan amat sulit dalam tata krama konsultasi pengembangan organisasi (PO).

Fase ketiga; oleh Lippit dkk. dinamakan, melakukan perubahan *working toward change*) yang diperinci ke dalam tiga subfase yang mencakup:

1. Usaha memperjelas atau mendiagnosis masalah yang ada dalam klien. Usaha ini terutama terdiri dari dan berdasarkan bahan keterangan yang berhasil dikumpulkan oleh konsultan dan mencoba memahami kerangka sistemnya terutama luas wilayah persoalannya.
2. Pengujian dari urutan alternatif dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Termasuk dalam subfase ini, suatu usaha menciptakan tujuan dan tindakan-tindakan yang intensif, berikut penetapan tingkat motivasi untuk melakukan perubahan tersebut.
3. Usaha mentransformasikan keinginan-keinginan perubahan ke dalam tindakan-tindakan perubahan aktual. Dalam subfase ini, misalnya menetapkan struktur organisasi baru, melaksanakan program latihan jabatan, menetapkan sistem penghargaan baru (*a new reward system*), dan sejenisnya.

Fase keempat; generalisasi dan stabilisasi dari perubahan atau pengentalan kembali (*Refreezing-Lewin*). Kegiatan pokok pada fase ini antara lain melakukan, menyebarkan, dan meratakan usaha perubahan dan pembaharuan ke seluruh bagian atau sistem dari suatu organisasi. Fase ini meliputi penetapan mekanisme atau aktivitas yang mampu memelihara momentum yang telah berhasil diciptakan pada fase sebelumnya. Lippitt dkk., menyebut fase ini sebagai suatu proses institusionalisasi (pelembagaan). Hornstein dkk. (1971) memandang proses institusionalisasi ini dalam dua cara: (a) sebagai dukungan normatif terhadap proses perubahan, dan (b) sebagai dukungan struktural terhadap proses perubahan tersebut. Dukungan normatif dimaksudkan agar anggota organisasi dalam fase ini diperhadapkan pada norma baru yang berbeda dengan norma yang lama. Oleh karena itu, anggota organisasi harus dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan perubahan. Keterikatan ini merupakan suatu komitmen dan merupakan norma baru yang diciptakan. Dukungan struktural dapat terlihat pada restrukturisasi atau susunan organisasi baru.

Fase kelima; pencapaian tata hubungan terminal. Fase ini dimaksudkan bahwa hubungan antara konsultan dan klien harus berakhir sehingga klien sudah harus dapat berdiri sendiri setelah ditunjukkan permasalahan dan cara pemecahannya. Sebaliknya, merupakan satu keharusan pula bagi konsultan untuk pergi dan membiarkan klien, setelah semua jalan keluar bagi masalah yang dihadapi telah ditemukan, serta proses perubahan dengan norma baru telah dijalankan. Nilai yang luhur dari tata krama konsultasi PO adalah menciptakan atau menumbuhkan keahlian dan kemampuan dalam diri klien untuk dapat memecahkan sendiri masalahnya di masa yang akan datang.

Merupakan suatu keharusan untuk memahami bahwa proses perubahan tidaklah semudah dan sesederhana rumusan-rumusan yang telah dikemukakan. Namun, perlu dibangun pemahaman bahwa perubahan berencana merupakan suatu proses kolaborasi antara agen pembaharu atau konsultan dengan klien (pengguna), maka pengertian keikutsertaan klien tidaklah cukup terlibat hanya dengan menyatakan keinginannya untuk berubah, atau hanya memberikan data dan informasi yang diperlukan saja atau hanya dalam melaksanakan hasil-hasilnya. Oleh karena itu, para klien harus terlibat langsung bersama-sama dengan konsultan untuk menemukan

persoalannya, mencari data, yang berhubungan dengan persoalan tersebut, mendapatkan umpan balik mengenai apa yang terjadi, dan menentukan rencana arah perubahan yang akan dilakukan.

Konsepsi riset aksi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin merupakan dasar pemikiran dalam mengadakan suatu perubahan berencana. Keberhasilan suatu usaha perubahan berencana yang dimaksudkan untuk memperbaiki apa yang berlaku sekarang dapat dipengaruhi oleh bagaimana data dan informasi dikumpulkan, dianalisis, dan digunakan dalam menentukan metode dan teknik intervensi terhadap berbagai macam perilaku yang terdapat dalam organisasi. Riset aksi merupakan suatu teknik yang menggabungkan unsur pelaksanaan dan penilaian terhadap usaha perubahan berencana, sebagai suatu persyaratan utama bagi keberhasilan dari penggunaan konsepsi, proses, dan teknologi dari perubahan berencana.

#### **D. Model Perubahan Organisasi**

Kiranya penting dan relevan untuk menekankan bahwa PO merupakan upaya meningkatkan kemampuan organisasi berdasarkan perspektif waktu jangka panjang yang terdiri dari serangkaian penahapan dengan penekanan pada hubungan antarindividu, kelompok, dan organisasi sebagai keseluruhan. Dengan perkataan lain, PO adalah aplikasi pendekatan kesisteman terhadap hubungan fungsional, struktural, teknikal, dan personal dalam organisasi. Program-program PO dengan demikian didasarkan pada analisis yang sistematis dari berbagai masalah yang dihadapi disertai oleh keterlibatan aktif manajemen puncak dalam mewujudkan perubahan yang diinginkan. Kesemuanya diarahkan pada peningkatan efektivitas organisasi sebagai suatu sistem melalui penerapan nilai-nilai dan teknik-teknik PO.

PO akan membuahkan hasil yang diharapkan apabila para agen perubahan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Seperti telah ditekankan di muka, para pelaku tersebut dapat berasal dari dalam organisasi sendiri, akan tetapi dapat pula dengan memanfaatkan tenaga-tenaga konsultan yang secara profesional membantu organisasi pengguna memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya.

Dari mana pun asalnya, para agen pengubah tersebut pada umumnya melakukan delapan tahap kegiatan, yaitu:

- a. menumbuhkan kesadaran bahwa suatu bentuk perubahan perlu dilakukan;
- b. masuk dalam organisasi untuk melakukan intervensi tertentu;
- c. menumbuhkan hubungan fungsional dengan kliennya;
- d. melakukan intervensi dalam bentuk pengumpulan data;
- e. diagnosis masalah-masalah spesifik;
- f. intervensi dengan menggunakan teknik-teknik PO;
- g. memantau, melakukan evaluasi, dan memantapkan perubahan;
- h. mengakhiri hubungannya selaku konsultan dengan kliennya.

## 1. Kesadaran tentang Perlunya Perubahan

Mendahului pelaksanaan suatu perubahan, diperlukan persepsi dalam organisasi bahwa organisasi akan menghadapi berbagai masalah apabila perubahan itu tidak dilakukan. Persepsi itulah yang menjadi kerangka acuan utama seorang agen pengubah karena apa pun yang dikerjakannya kemudian adalah dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi oleh klien menurut pandangan klien tersebut, bukan menurut konsultan yang bersangkutan. Bentuk kesadaran itu dapat berupa persepsi bahwa organisasi berada pada kondisi ketidakseimbangan atau memerlukan perbaikan. Ketidakseimbangan dimaksud dapat merupakan akibat berbagai faktor seperti berikut.

- a. Pertumbuhan pesat yang dialami oleh organisasi.
- b. Kemunduran dalam berbagai kegiatan organisasi.
- c. Perubahan dalam bentuk, jenis, dan intensitas persaingan.
- d. Perubahan karena perkembangan dan penerapan teknologi baru.
- e. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan pemerintah.
- f. Perubahan sosial di masyarakat luas.
- g. Perubahan politik negara tempat organisasi bergerak.

Persepsi tentang perlunya perubahan harus mengejawantah dalam kebutuhan yang benar-benar dirasakan karena hanya dalam kondisi demikianlah para anggota organisasi dapat diyakinkan bahwa dalam upaya mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi, diperlukan cara kerja baru, metode kerja baru, inovasi, bahkan mungkin strategi dan visi yang baru.

## 2. Masuknya Konsultan dan Intervensinya

Telah dikatakan bahwa konsultan yang diharapkan berperan secara efektif selaku agen pengubah dapat berasal dari dalam organisasi sendiri—yang dikenal dengan istilah konsultan internal—tetapi dapat pula berasal dari luar organisasi yang jasa-jasanya digunakan oleh organisasi membantu manajemen melakukan berbagai jenis intervensi yang diperlukan. Konsultan dari luar dikenal dengan istilah konsultan eksternal.

Pada titik masuknya konsultan, kepadanya harus diberikan jaminan bahwa ia mempunyai akses yang seluas-luasnya untuk memasuki semua bagian organisasi karena hanya dengan demikianlah ia akan mengenal organisasi secara tepat, termasuk memahami permasalahan yang diduga dihadapi oleh organisasi tersebut. Dengan jaminan demikian, konsultan dapat memutuskan bentuk keterlibatannya dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh kliennya. Misalnya, konsultan sejak dini harus memutuskan apakah intervensi yang dilakukannya cukup berdasarkan restu dan persetujuan manajemen puncak tanpa melibatkan para manajer yang lebih rendah kedudukannya, ataukah dengan melibatkan para manajer bawahan itu sejak semula. Yang jelas kesepakatan mengenai hal itu harus dicapai dengan pimpinan tertinggi dalam organisasi yang bersangkutan.

## 3. Pengembangan Hubungan Konsultan-Klien

Jika manajemen sudah menyadari bahwa perubahan organisasional harus terjadi dan keputusan menggunakan konsultan tertentu telah diambil, segera timbul kebutuhan untuk menentukan sifat hubungan tersebut harus dilandasi prinsip keserasian.

Menumbuhkan hubungan dimaksud antara lain mencakup kerangka acuan kerja konsultan, masa kerjanya, biaya yang harus dipikul oleh klien, hasil pekerjaan yang diharapkan dari konsultan, yang kesemuanya dimaksudkan untuk:

- a. mencegah timbulnya konflik di kemudian hari,
- b. mempertegas apa yang diharapkan oleh satu pihak dari pihak yang lain,
- c. kesepakatan tentang cara penyelesaian perbedaan pendapat tentang semua segi hubungan kerja kedua belah pihak seandainya perbedaan pendapat itu timbul.

Pada tahap ini, konsultan berupaya untuk menciptakan pola komunikasi yang efektif dan terbuka dengan kliennya. Suasana saling mempercayai dan iklim kebersamaan dalam tanggung jawab antara konsultan dan kliennya harus pula ditumbuhkan. Guna mencegah salah pengertian di masa depan, berbagai hal yang menyangkut tanggung jawab masing-masing pihak harus dipertegas; demikian juga perihal imbalan dan sasaran yang harus dicapai perlu disepakati sehingga para agen pengubah benar-benar dapat mengonsentrasikan penggunaan pikiran, waktu, tenaga, dan keahliannya dalam menyelenggarakan fungsinya secara efektif.

#### **4. Pengumpulan Informasi**

Untuk memperoleh gambaran yang tepat tentang organisasi dengan berbagai aspeknya, konsultan perlu mengumpulkan informasi yang selengkap mungkin, termasuk informasi tentang fakta-fakta yang mengakibatkan timbulnya ketidakseimbangan atau disequilibrium dalam organisasi yang bersangkutan.

Akses kepada semua sumber informasi dalam seluruh satuan-satuan kerja dalam organisasi harus terbuka lebar bagi konsultan. Manajemen tidak boleh membatasi akses tersebut karena konsultan mungkin saja berpendapat bahwa data-data tertentu—misalnya data operasional—masih perlu dilengkapi dengan data-data lain. Konsultan dapat menggunakan berbagai cara dan teknik pengumpulan data seperti melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Contoh: Jika dalam suatu organisasi terjadi perpindahan pegawai pada tingkat yang mengancam efektivitas organisasi, data yang ada pada satuan kerja yang menangani sumber daya manusia mungkin hanya menyangkut jumlah karyawan yang pindah pada satu kurun waktu tertentu, tetapi tidak tentang mengapa para karyawan tersebut keluar atau pindah ke organisasi lain. Agar konsultan mampu memberikan saran kepada manajemen untuk mengatasi masalah tersebut, ia perlu menggali lebih mendalam faktor-faktor penyebabnya. Data yang hanya menyangkut jumlah pegawai yang pindah tidak tinggi nilainya dan rendah pula bobotnya dalam membantu konsultan memecahkan masalah tersebut secara efektif. Itulah sebabnya, ia memerlukan informasi tambahan untuk menemukan faktor-faktor penyebab di belakang peristiwa perpindahan pegawai itu.

## 5. Tahap Diagnosis

Seorang konsultan yang *bonafide* akan selalu mempertanyakan diagnosis kliennya tentang masalah yang dihadapi. Mempertanyakan diagnosis klien tersebut sama sekali bukan karena konsultan meragukan kemampuan klien melaksanakan tugas, akan tetapi karena cara pandangnya yang tidak mustahil diwarnai oleh subjektivitas. Padahal, untuk diagnosis yang tepat diperlukan cara berpikir yang rasional dan objektif, bahkan sedapat mungkin bebas dari keterikatan emosional, suatu hal yang sulit dilakukan oleh manajemen karena peranan, pengaruh, dan keterlibatannya secara langsung dalam menjalankan roda organisasi.

Oleh karena itu, setelah mengumpulkan informasi yang relevan dengan situasi yang dianggap berada pada kondisi ketidakseimbangan, konsultan bersama kliennya menganalisis data yang telah terkumpul yang, apabila dilakukan dengan tepat, akan menghasilkan identifikasi wilayah permasalahan dan menemukan hubungan kausal yang bersifat kritis. Diagnosis yang tepat sangat penting disoroti dari paling sedikit dua sudut pandang.

Pertama: Agar ditemukan sumber penyakit yang diderita dan tidak hanya mengenali gejala-gejala yang secara tampak. Jika hal itu yang terjadi, terapi yang digunakan pun hanya akan mengobati gejala-gejala tersebut, yang mungkin saja menghilangkan ketidakseimbangan yang terjadi untuk sementara waktu, tetapi timbul lagi di masa depan, bahkan mungkin dalam bentuk yang lebih gawat.

Kedua: Diagnosis yang lemah, tidak tepat, apa lagi salah, dapat menjurus ke arah perubahan yang harus dibayar dengan biaya tinggi, tetapi tidak efektif.

Oleh karena itu, tahap diagnosis harus berhasil menentukan hakikat permasalahan yang dihadapi untuk dipecahkan dan mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya yang pada gilirannya akan meletakkan dasar yang kokoh bagi penentuan strategi dan teknik perubahan yang paling tepat.

## 6. Rencana Aksi, Strategi dan Teknik Intervensi

Telah ditekankan di muka bahwa tahap diagnosis yang dilakukan dengan baik akan memberi petunjuk tentang berbagai bentuk intervensi, kegiatan, atau perubahan yang membuahkan pemecahan berbagai permasalahan dan peningkatan efektivitas organisasi. Berbagai teknik

PO yang dapat digunakan, seperti gugus kendali mutu, manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objective*), pengembangan tim, pengembangan hubungan intrakelompok dan antarkelompok, menurut pengalaman banyak orang, dalam melakukan PO terbukti berdaya guna dan berhasil guna.

Yang mutlak mendapat perhatian ialah bahwa teknik apa pun yang digunakan, teknik tersebut harus berkaitan langsung dengan situasi nyata dalam kehidupan sehari-hari organisasi klien. Aksentuasi dalam penerapannya bukan pada peningkatan kemampuan individual—meskipun hal itu penting, tetapi bukan merupakan porsi PO—tetapi pada kerja sama antara individu, antarkelompok dan antarberbagai satuan kerja.

## **7. Pemantauan, Peninjauan Ulang, dan Pemantapan Program Aksi**

Setelah suatu bentuk intervensi atau program aksi dilakukan, langkah berikutnya ialah memantau hasil yang dicapai dan memantapkan perubahan yang telah diperkenalkan. Berarti perlu dilakukan penilaian untuk melihat apakah strategi perubahan yang ditentukan dan dilaksanakan efektif atau tidak dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Dengan perkataan lain, setiap tahap dalam program PO harus dipantau melalui mana diperoleh umpan balik dari para anggota organisasi tentang upaya yang dilakukan dalam mewujudkan perubahan. Di lain pihak, para anggota organisasi perlu mengetahui hasil upaya perubahan yang dilakukan agar mereka dapat menentukan langkah-langkah apa lagi yang masih perlu mereka ambil.

Jika kondisi ketidakseimbangan yang dialami sudah diatasi dan program perubahan telah dijalankan dan dipantau, tindak lanjut yang dimaksudkan untuk menjamin bahwa perubahan yang telah terjadi bersifat langgeng harus dilakukan pula. Yang dimaksud ialah tindakan internalisasi dan personalisasi perilaku para anggota organisasi pun harus dilakukan. Apabila tidak, sangat mungkin gaya, perilaku, dan kebiasaan lama akan terulang kembali mewarnai kehidupan organisasi. Konsultan yang berhasil melakukan tugasnya menggunakan berbagai bentuk intervensi harus mampu membuat kliennya menjadi inovatif di masa depan tanpa bantuan pihak luar, termasuk konsultan yang bersangkutan. Para manajer yang melakukan kegiatan PO perlu menyadari bahwa

pemantapan perubahan bukanlah tugas yang mudah dan selalu ada godaan untuk kembali ke gaya, perilaku, dan kebiasaan-kebiasaan lama. Kunci pencegahannya terletak pada adanya visi yang jelas dan tepat tentang masa depan, inovasi dalam menghadapi lingkungan yang selalu bergerak dinamis, serta kemampuan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi.

## **8. Pengakhiran Hubungan Konsultan-Klien**

Jika konsultan telah menyelesaikan tugasnya, langkah selanjutnya adalah mengakhiri hubungan dengan kliennya. Seorang konsultan dapat dikatakan sukses apabila ketergantungan klien kepadanya semakin berkurang. Dengan perkataan lain, klien yang dibantu harus semakin mampu mandiri dan memiliki kemampuan yang semakin besar melakukan perubahan tanpa bantuan pihak luar, paling sedikit yang menyangkut perubahan sejenis yang sudah pernah dilakukan. Pandangan ini sangat penting karena PO merupakan kegiatan yang seyogianya berlangsung terus-menerus dalam suatu organisasi yang ingin meningkatkan efektivitasnya.

## **E. Mengubah Kultur Organisasi**

Perubahan lingkungan, yang sering terjadi secara besar-besaran dan berlangsung cepat, mempunyai dampak kuat terhadap berbagai segi kehidupan. Fenomena baru timbul, terobosan-terobosan terus terjadi yang pada gilirannya menambah ketidakpastian masa depan yang ciri-cirinya makin sulit dikenali. Bahkan ada ungkapan yang mengatakan bahwa bentuk, jenis, dan intensitas perubahan di masa depan akan membuat perubahan yang terjadi hingga sekarang seperti permainan anak kecil.

Oleh karena itu, tantangan yang akan dihadapi oleh para manajer di masa depan adalah dalam memanej perubahan. PO merupakan instrumen yang ampuh bagi para manajer melakukan perubahan dan pembaruan organisasi yang dipimpinnya yang memungkinkan mereka menyesuaikan gaya dan menentukan sasaran dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang bergerak sangat dinamis.

Perubahan-perubahan tersebut, yang mengejutkan dalam berbagai bentuk seperti peningkatan kreativitas, inovasi, visi tentang masa depan, pemanfaatan teknologi yang makin canggih, orientasi baru dalam interaksi

dengan semua pihak yang berkepentingan, begitu mendasar sifatnya sehingga tidak ada pilihan lain kecuali mengubah kultur organisasi.

Dalam dunia, satu-satunya hal yang konstan adalah perubahan, manajer yang berhasil adalah mereka yang mampu secara terus-menerus beradaptasi dengan tuntutan perubahan. Beradaptasi dengan tuntutan perubahan tidak hanya sekadar bersikap proaktif terhadap berbagai kekuatan yang berpengaruh pada keberhasilan organisasi mencapai berbagai tujuan dan sasarannya, akan tetapi sekaligus mampu memanfaatkan berbagai peluang yang timbul.

Dalam kaitan ini, perlu ditekankan bahwa dalam suatu organisasi terdapat sesuatu nilai tambah yang tidak selalu tampak dengan jelas. Gaya bekerja, karakteristik tertentu, cara-cara berperilaku, tradisi, etos, bahkan mitos dan filosofinya, dapat berupa kekuatan yang mungkin lebih ampuh dari keinginan seseorang atau suatu sistem tertentu yang sifatnya formalistis untuk mengenali jiwa suatu organisasi. Para pemerhati dan manajer organisasi tidak cukup kalau hanya berusaha memahami bagan organisasi, mengenali ketentuan-ketentuan formal yang berlaku, mengetahui bentuk dan jenis sarana dan prasarana yang tersedia. Tegasnya, yang diperlukan adalah pendalaman dan pemahaman kultur organisasi dengan segala implikasinya.

Pengalaman banyak orang yang berhasil mengelola organisasi menunjukkan bahwa kunci keberhasilan tersebut terletak pada kemampuan mengubah kultur organisasi yang bersangkutan. Harus disadari bahwa kultur suatu organisasi tidak timbul dan tumbuh dengan sendirinya, melainkan dengan sadar ditanamkan, dipelihara, dan dipertahankan melalui suatu strategi perubahan yang kompleks yang ditentukan dan diterapkan oleh pihak manajemen.

Dengan perkataan lain, manajemen harus menyadari bahwa kultur organisasi yang statis akan berakibat pada tidak efektifnya organisasi. Para manajer harus selalu dengan jeli melihat apabila perubahan sudah diperlukan. Lebih dari itu, mereka harus memiliki keterampilan dan kompetensi untuk mewujudkan perubahan yang diperlukan itu. Agar efektivitas organisasi semakin meningkat, perubahan-perubahan internal harus dilakukan dan dengan demikian mampu menyesuaikan gerak langkahnya dengan dinamika lingkungan dengan mana organisasi harus berinteraksi.

## 1. Kultur Organisasi

Setiap organisasi merupakan suatu sistem yang khas. Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu, setiap organisasi memiliki kultur yang khas pula. Bahwa kultur organisasi merupakan bagian dari kultur masyarakat atau bahkan kultur negara merupakan pandangan yang sudah diterima secara universal. Selain itu juga bahwa dalam suatu organisasi terdapat berbagai subkultur merupakan sebuah kenyataan.

Maksud dari kultur organisasi ialah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Kultur organisasi yang menentukan:

- a. apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi;
- b. batas-batas perilaku;
- c. sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan;
- d. gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi;
- e. cara formalisasi yang tepat;
- f. teknik penyaluran emosi dalam interaksi antara seorang dengan orang lain dan antara satu kelompok dengan kelompok yang lain;
- g. wahana memelihara stabilitas sosial dalam organisasi.

Makin kuat kultur organisasi, makin mantap pula kesepakatan bersama tersebut. Oleh karena itu, melalui proses sosialisasi, kultur organisasi harus melembaga sedemikian rupa sehingga usianya lebih lama dari keberadaan siapa pun dalam organisasi tersebut.

Kultur organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Kultur organisasi juga berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma-norma perilaku. Kriteria pengukur mantap tidaknya kultur organisasi pada akhirnya terlihat pada pola pemahaman dan penyesuaian perilaku setiap anggota organisasi dengan cara berperilaku dalam organisasi ini.

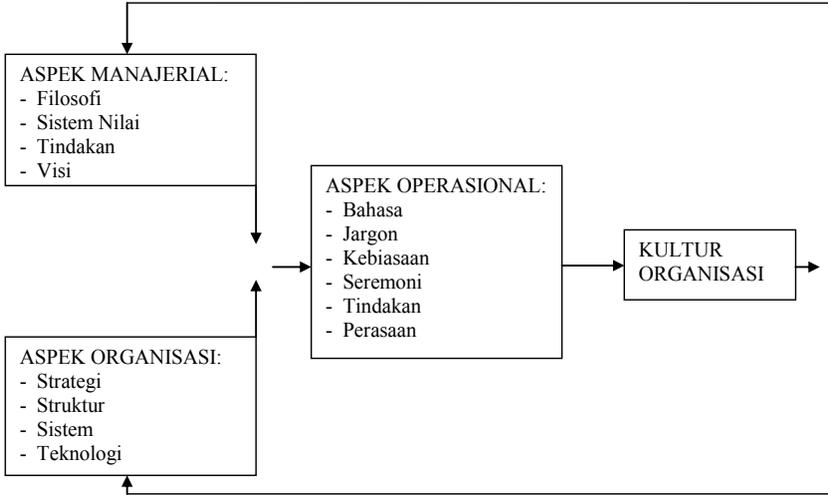
Dalam bagan umpan balik yang akan disajikan, terlihat aspek-aspek sebagai berikut.

*Pertama:* Kultur organisasi pada mulanya terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh (para) pendiri organisasi tersebut. Mudah membayangkan bahwa filosofi seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti orientasi hidupnya, latar belakang sosialnya, lingkungan tempat ia dibesarkan, serta jenis dan tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya. Ketika yang bersangkutan memutuskan untuk mendirikan suatu organisasi, misalnya suatu organisasi niaga, filsafat hidupnya itu sudah barang tentu dibawa ke dalam organisasi dan filsafat itu pulalah yang menjadi acuan bagi penentuan sistem nilai yang diberlakukan bagi organisasi.

Pada gilirannya, sistem nilai itu mengambil berbagai bentuk seperti dalam hal orientasi mutu dalam proses produksi, persepsi tentang arti, dan peranan keuntungan dalam mengelola organisasi, orientasi pelanggan, etika dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi, sikap dalam menghadapi pesaing serta pandangan tentang pemanfaatan teknologi. Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan dan fungsi manajerial, sistem nilai tersebut terlihat pada tindakan kelompok manajemen dalam organisasi yang kesemuanya mengejawantah dalam perlakuan terhadap semua pihak yang berkepentingan.

Apabila para manajer dalam organisasi merupakan manajer yang kompeten dan berkeinginan kuat untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang dipimpinnya, mereka pasti menyadari bahwa orientasi masa depan merupakan hal yang sangat penting. Jika demikian halnya, para manajer tersebut dengan dukungan dan dorongan manajemen puncak akan mempunyai visi yang jelas bukan hanya tentang masa depan organisasi, akan tetapi juga persepsi yang tepat tentang lingkungan yang akan dihadapinya.

**BAGAN UMPAN BALIK**  
**UMPAN BALIK**



**UMPAN BALIK**

*Kedua:* Berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi tersebut. Strategi organisasi menyangkut seluruh aspek organisasi. Artinya, bentuk dan jenis kegiatan pokok dalam bidang mana organisasi bergerak—yang sering disebut dengan istilah *core business*—berbagai kegiatan fungsional yang harus terselenggara dengan tingkat efisiensi, produktivitas, dan efektivitas yang tinggi serta yang menyangkut semua kegiatan pendukung harus tercakup dalam strategi organisasi yang bersangkutan.

*Ketiga:* Pada gilirannya, strategi organisasi, ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan lain seperti besaran organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan, sifat pekerjaan—apakah rutinistik dan mekanistik atau menuntut inovasi, kreativitas, dan imajinasi yang tinggi—kesemuanya menentukan struktur organisasi yang tepat digunakan. Yang jelas ialah bahwa struktur apa pun yang dipilih untuk digunakan, organisasi harus dikelola dengan pendekatan kesisteman. Sesungguhnya bahwa organisasi adalah suatu sistem dan, seperti dimaklumi, salah satu ciri suatu sistem adalah sifatnya yang terbuka.

*Keempat:* Kiranya masih relevan untuk menekankan bahwa karena pesatnya perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, kebijaksanaan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam kultur organisasi. Tidak dapat dipungkiri, bahwa tidak ada segi kehidupan berorganisasi yang tidak disentuh oleh dampak teknologi. Seperti telah disinggung di muka, teknologi informasi dan komunikasi sangat berpengaruh pada proses pengambilan keputusan, jam kerja, hak cuti pegawai, pembagian pekerjaan, bahkan menyangkut pola sentralisasi *versus* desentralisasi kekuasaan. Teknologi pun berpengaruh kuat pada proses produksi dan berbagai proses lainnya dalam organisasi.

*Kelima:* Aspek manajerial dan organisasional kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga menjadi operasional. Mekanisme untuk penumbuhsuburan itu ialah melalui proses sosialisasi. Berbagai teknik digunakan dalam proses sosialisasi seperti penggunaan bahan tertentu yang dengan serta-merta dipahami oleh para anggota organisasi, meskipun belum tentu dimengerti oleh pihak-pihak lain di luar organisasi yang bersangkutan. Pengenalan dan penggunaan jargon-jargon tertentu adalah cara lain. Memahami dan turut serta dalam berbagai kebiasaan organisasi adalah cara sosialisasi yang lain lagi. Suatu organisasi, misalnya, mempunyai kebiasaan menyelenggarakan seremoni tertentu untuk peristiwa penting dalam perjalanan organisasi yang bersangkutan, seperti misalnya seremoni pemberian penghargaan kepada karyawan yang paling berprestasi dalam bidangnya, sosialisasi berlangsung dengan baik, perwujudannya terlihat dalam tindakan, sikap, sistem nilai yang dianut dan perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan. Artinya, mereka mau melakukan penyesuaian yang dituntut oleh organisasi sehingga sesuai dengan “cara-cara berperilaku dalam organisasi ini”.

Dari pembahasan di muka kiranya terlihat dengan jelas bahwa kultur memainkan peran yang dominan dalam menciptakan organisasi yang efektif dalam arti mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta ampuh dalam memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhan para anggotanya. Kultur organisasi berpengaruh pada cara yang digunakan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul; juga dalam menentukan cara yang dianggap paling tepat untuk melayani klien, dan mengidentifikasi reaksi yang mengena menghadapi pesaing.

## Kultur dan Keberhasilan Usaha

Kultur organisasi menumbuhkan perasaan dalam diri para anggota organisasi tentang berbagai hal seperti bagaimana berperilaku, apa yang harus dilakukan, menentukan skala prioritas secara tajam, membantu para anggota organisasi mengisi kekosongan antara petunjuk formal dan kenyataan operasional yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu, kultur organisasi sangat penting dalam mengimplementasikan strategi organisasi.

Dalam kaitan ini, perlu dipahami bahwa setiap organisasi menghadapi lingkungan yang sangat dinamik. Jika di satu pihak dikatakan setiap organisasi perlu memiliki kultur yang kuat, di pihak lain kultur tersebut tidak harus sedemikian dalamnya berakar dalam hati sanubari para anggotanya sehingga sulit untuk diubah.

Dalam dunia yang berubah dengan amat pesat, kunci keberhasilan organisasi meningkatkan efektivitasnya terletak pada fleksibilitas dan kemampuan inovatifnya. Agar supaya tetap berada pada kondisi yang kompetitif, organisasi mau tidak mau harus berani melakukan perubahan secara drastis. Berbagai perubahan yang harus terjadi dapat menyangkut peningkatan mutu produk, mempercepat daya tanggap dan menonjolkan orientasi pelayanan pada paraklien. Berbagai perubahan tersebut sedemikian mendasar sehingga banyak organisasi harus mengubah kulturnya. Para manajer perlu semakin menyadari bahwa tanpa fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan berubah, organisasi yang dipandang berhasil dengan baik sekarang belum tentu akan meraih keberhasilan di masa depan.

Fokus PO adalah peningkatan proses pembaruan organisasional sedemikian rupa sehingga para manajernya dengan cepat mampu melakukan perubahan pada kultur organisasi yang dipimpinnya guna siap menghadapi permasalahan baru yang pasti timbul. Untuk kepentingan tersebut, tiga faktor utama yang harus diperhatikan ialah:

- a. visi masa depan,
- b. rancang bangun suatu model perubahan,
- c. penghargaan terhadap perilaku yang memperlancar terjadinya perubahan.

*Visi Masa Depan.* Visi masa depan sesungguhnya menyangkut dua segi, yaitu persepsi para manajer tentang bentuk masa depan lingkungan dengan mana organisasi harus berinteraksi dan visi tentang masa depan

organisasi yang diinginkan oleh semua pihak yang berkepentingan, terutama para manajernya. Visi para manajer tentang masa depan organisasi perlu ditularkan kepada semua anggota organisasi. Visi bersama akan memberikan arah, focus, dan komitmen di kalangan para anggota organisasi. Pengalaman telah menunjukkan bahwa visi manajer yang menjadi milik semua anggota organisasi membuat satunya gerak langkah para anggota yang bersangkutan.

*Rancang Bangun Model Perubahan.* PO pada akhirnya menyangkut seluruh organisasi. Akan tetapi, PO biasanya dimulai dalam satu bagian tertentu, yang pemilihannya sebagai *pilot project* didasarkan pada kriteria yang jelas dan menyangkut suatu subkultur tertentu pula. Artinya, objek perubahan dirancang bangun sebagai suatu model perubahan. Dengan keberhasilan satuan kerja yang menjadi *pilot project* itu, satuan-satuan kerja lainnya akan terdorong untuk menggunakan sistem baru yang telah terbukti berhasil dan bermanfaat. Dorongan seperti itu akan menjadi lebih kuat apabila pimpinan satuan kerja yang memelopori perubahan yang membawa hasil yang lebih memuaskan itu dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi dengan segala konsekuensinya seperti tanggung jawab yang lebih besar, kekuasaan yang bertambah, status yang meningkat, jumlah bawahan yang lebih banyak, serta remunerasi yang lebih besar pula, bukan hanya dalam bentuk kompensasi finansial langsung, akan tetapi juga berbagai bentuk insentif dan imbalan yang sifatnya bukan kebendaan.

*Menghargai Perilaku yang Mendorong Perubahan.* Telah dimaklumi bahwa salah satu konsep mendasar dalam teori motivasi bahwa manusia cenderung menampilkan perilaku tertentu yang mendatangkan imbalan dan kenikmatan dan mengelak berbuat tindakan yang dapat berakibat pada penenaan sanksi disiplin. Jika suatu organisasi justru menghargai sikap dan perilaku yang didasarkan pada kultur yang lama, jelas para anggotanya tidak akan terangsang untuk berubah. Bahkan, justru akan menolak perubahan yang direncanakan akan dilakukan oleh pimpinan organisasi. Dengan perkataan lain, jika manajemen menghargai sikap dan perilaku para bawahannya yang mendorong terjadinya perubahan, manajemen harus bersedia memberikan perangsang tertentu seperti promosi jabatan, kenaikan pangkat istimewa, kenaikan gaji yang dipercepat, piagam penghargaan, plaket, cincin dengan logo organisasi, pena emas, dan bentuk-bentuk lain yang mungkin bukan dalam bentuk

benda, akan tetapi dipandang mempunyai nilai tinggi bagi penerima, karena, misalnya meningkatkan gengsi dan statusnya di mata orang lain di dalam dan di luar organisasi.

Melalui seluruh pembahasan yang dilakukan dalam Bab ini, kiranya telah diletakkan dasar yang kokoh tentang pemahaman mengenai pentingnya PO sebagai instrumen yang ampuh bagi setiap manajer untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang dipimpinnya sekaligus menunjukkan bahwa ia harus bersedia untuk menerapkannya dengan kekuatan sendiri apabila mungkin atau dengan bantuan konsultan apabila diperlukan.

## **F. Rangkuman**

1. Pada hakikatnya, perubahan organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan sekitarnya, karena organisasi dipengaruhi dan memengaruhi lingkungannya. Oleh karena itu, para manajer/pemimpin/organisasor harus senantiasa berupaya mengantisipasi perubahan lingkungan berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan politik dan kondisi sosial ekonomi, budaya, perubahan kualitas/pendidikan dan sikap pegawai, serta tanggung jawab sosial dari organisasi.
2. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka terdiri atas subsistem, yaitu: *a. technological subsystem, b. managerial subsystem, c. human subsystem, d. subsystem of organization culture, values, and norms*".
3. Sebagai suatu sistem yang terbuka maka setiap organisasi mempunyai beberapa karakteristik yaitu: masukan, proses transformasi, keluaran, tapal batas (*boundary*), umpan balik, keterbukaan, entropi, dan penyesuaian secara dinamis.
4. Faktor-faktor penyebab perubahan berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi yang disebutnya sebagai kekuatan-kekuatan internal dan kekuatan-kekuatan eksternal. Kekuatan-kekuatan internal meliputi: tujuan organisasi, kegiatan-kegiatan karyawan, strategi kebijaksanaan, dan teknologi. Kekuatan-kekuatan eksternal meliputi: pendidikan, sosial, ekonomi, teknologi, politik, kebudayaan.
5. Kekuatan-kekuatan eksternal dan internal sebagai penyebab perubahan sering saling berhubungan satu sama lain. Hubungan tersebut terjadi terutama merupakan hasil perubahan dalam nilai-

nilai dan sikap-sikap yang memengaruhi orang dalam sistem. Orang-orang dengan berbagai sikap baru memasuki organisasi dan menyebabkan perubahan dari dalam.

6. Perubahan berencana adalah suatu perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem atau organisasi itu sendiri dan dimaksudkan agar sistem atau organisasi tersebut dapat beroperasi dengan lebih baik.
7. Salah satu model perubahan berencana, secara mendasar dikemukakan oleh Kurt Lewin dikenal dengan tiga langkah prosedur perubahannya (*Lewin's three-step procedure of change*) yang mencakup: pencairan (*unfreezing*), tindakan (*movement*), pengentalan kembali (*refreezing*).

## **G. Refleksi**

1. Setelah membaca materi ini, pengetahuan apa saja yang anda ketahui?
2. Dalam konteks sosial, organisasi dipandang sebagai sistem terbuka, mengapa?
3. Jelaskan komponen-komponen subsistem organisasi sebagai sistem terbuka.
4. Faktor-faktor kondisional apa yang menyebabkan terjadinya perubahan?
5. Perubahan dalam pengembangan organisasi adalah perubahan berencana. Bagaimanakah karakteristik perubahan berencana?
6. Diskusikanlah dalam kelompok perbedaan dan persamaan prosedur perubahan berencana sesuai pandangan Kurt Lewin serta pandangan Lippit, dkk.

# BAB III

## MENGELOLA PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN

Ada ungkapan yang mengatakan bahwa orang cenderung menolak perubahan apabila perubahan tersebut diperkirakan tidak akan menguntungkan baginya, apalagi bila perubahan itu akan merugikannya. Padahal, salah satu tantangan yang dihadapi oleh organisasi dewasa ini adalah menemukan cara yang paling efektif untuk menangani perubahan karena disadari bahwa apabila suatu organisasi tidak mampu—lebih buruk lagi apabila tidak mau—mewujudkan perubahan dengan cara-cara yang tepat, risiko bagi organisasi yang bersangkutan untuk gagal mempertahankan eksistensinya, belum berbicara tentang keharusan untuk berkembang, menjadi sangat besar. Dalam lingkungan yang bergerak sangat dinamis, organisasi mutlak perlu memiliki kemampuan untuk dengan cepat beradaptasi terhadap situasi baru, faktor-faktor apa pun yang mengakibatkan terjadinya dinamika pada lingkungan itu seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kondisi persaingan, globalisasi, keharusan memenuhi berbagai standar internasional seperti ISO 9000 dan “*eco-labelling*”, konfigurasi ketenagakerjaan yang semakin beraneka ragam, percaturan politik dunia, tuntutan peningkatan kesejahteraan rakyat, pemberdayaan tenaga kerja, penonjolan hak-hak asasi manusia, pemenuhan kewajiban sosial, pelestarian lingkungan dan berbagai faktor lainnya, termasuk berbagai faktor yang karena bentuk dan intensitasnya belum dikenali, sering disebut sebagai “kejutan masa depan”. Begitu intensnya perubahan itu, dalam kecepatan dan kompleksitasnya, sehingga para manajer dan para anggota organisasi benar-benar mempersiapkan dirinya untuk menghadapi perubahan, dalam arti pengetahuan, keterampilan, emosi, dan secara psikologis. Mereka tidak mustahil akan menghadapi berbagai permasalahan yang serius dalam kehidupan kekaryaannya.

Salah satu temuan para pakar perilaku organisasi ialah bahwa organisasi dan para anggotanya cenderung menolak perubahan. Bila perubahan terjadi, para manajer dan karyawan biasanya akan bereaksi baik secara positif maupun negatif. Handoko (2001:322–323) mengemukakan berbagai reaksi khas terhadap perubahan sebagai berikut.

1. *Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sering terjadi.* Bila ini terjadi, maka organisasi kemungkinan akan terus kehilangan efektivitasnya.
2. *Orang mungkin mengabaikan perubahan.* Manajer mungkin menanggukuhkan keputusan-keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan “hilang” dengan sendirinya.
3. *Orang mungkin menolak perubahan.* Karena berbagai alasan manajer dan karyawan mungkin menentang perubahan.
4. *Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.*
5. *Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya.*

S.P. Siagian (2000:77) mengemukakan “*resistensi* (penolakan) terhadap perubahan dapat bersifat terbuka, dapat bersifat implisit, dapat tampak dengan segera tetapi dapat juga tidak”. Bagi manajemen, lebih mudah menangani penolakan secara terbuka dan menuntut perhatian segera, misalnya saja, apabila manajemen menyarankan suatu perubahan tertentu lalu para anggota organisasi menentangnya melalui berbagai sikap dan tindakan seperti memperlambat kegiatan dalam organisasi, mengancam akan melakukan pemogokan, menyampaikan keluhan, dan sebagainya. Tantangannya menjadi lebih berat apabila penolakan itu hanya dinyatakan secara implisit, tidak langsung, dan mungkin tidak tampak dengan segera. Artinya, suatu penolakan yang bersifat implisit—seperti tampak pada menurunnya loyalitas kepada organisasi, hilangnya motivasi untuk bekerja, meningkatnya kesalahan dan ketidakcermatan dalam pelaksanaan tugas, meningkatnya kemangkiran dengan berbagai alasan yang sepintas lalu dapat dikatakan logis—adalah contoh-contohnya dan memang lebih sulit untuk dikenali.

Selanjutnya, dikemukakan pula bahwa kecenderungan penolakan terhadap perubahan dapat terjadi pada tingkat individual maupun pada tingkat organisasi yang akan dijelaskan berikut ini.

## A. Penolakan pada Tingkat Individual

S.P Siagian (2000:77) menjelaskan bahwa manusia pada dasarnya tidak senang pada perubahan, dalam arti bahwa ia lebih senang berada pada lingkungan yang telah dikenalnya dan menghadapi “medan” yang tidak asing baginya. Dikaitkan dengan kegiatan PO, kecenderungan para individu dalam organisasi menolak perubahan dapat dikatakan bersumber pada lima faktor berikut ini.

### 1. Kebiasaan

Tidak dapat disangkal bahwa dalam kehidupannya, seseorang membentuk kebiasaan-kebiasaan tertentu seperti dalam hal makanan, berpakaian, kebiasaan tidur, kebiasaan berolahraga, kebiasaan bekerja, dan lain sebagainya. Sadar atau tidak sadar, pembentukan kebiasaan itu dimaksudkan untuk mempermudah pengambilan keputusan tentang apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pada saat tertentu.

### 2. Ancaman terhadap rasa aman

Apabila perubahan yang akan terjadi dipandang sebagai ancaman terhadap rasa aman dalam pekerjaan, jabatan, karier dan penghasilan, seseorang akan cenderung menolak perubahan tersebut.

### 3. Faktor ekonomi

Di awal telah ditampilkan ungkapan yang mengatakan bahwa orang akan cenderung menolak suatu perubahan apabila akibat perubahan itu tidak “gemerincing” di kantongnya. Artinya, jika perubahan diperkirakan akan berakibat pada berkurangnya penghasilan seseorang, ia akan menolak perubahan tersebut.

### 4. Ketakutan pada hal-hal asing

Telah ditekankan di muka bahwa pada umumnya manusia senang bergerak di “medan” yang sudah dikenalnya. Manusia tidak menyenangi sesuatu yang asing. Jika perubahan akan membawa sesuatu yang asing, terjadi penolakan karena seseorang memandang bahwa yang asing itu membawa ketidakjelasan dan ketidakpastian. Hal yang sama terjadi dalam kehidupan organisasi.

### 5. Proses informasi selektif

Telah umum diketahui bahwa seseorang “menciptakan dunianya” melalui persepsi tertentu yang dikembangkannya. Dengan “dunia ciptaannya” itu, seseorang akan menolak perubahan karena ia tidak mau ada gangguan terhadap keutuhan persepsi yang telah dibentuknya.

Dengan memahami jenis dan bentuk kecenderungan para anggota organisasi menolak perubahan pada tingkat individual, jelaslah bahwa seorang konsultan dan kliennya harus mampu menemukan bentuk intervensi yang paling tepat untuk menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi, penolakan tersebut.

## **B. Penolakan pada Tingkat Organisasi**

Pada dasarnya, dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki sifat dasar, yaitu konservatif, yakni organisasi secara aktif menolak perubahan. Fenomena ini dapat terjadi pada semua jenis organisasi. Misalnya, tidak sulit menemukan instansi pemerintah yang melaksanakan tugasnya dengan cara-cara yang sudah lama dipraktikkannya meskipun sudah terjadi berbagai tuntutan dari pihak-pihak yang harus dilayani untuk mengubah cara kerja demikian. Bahkan lembaga-lembaga pendidikan, yang sesungguhnya harus menjadi pelopor perubahan, sering menunjukkan ciri sulit berubah. Siagian (2000:79–81) mengemukakan, para pakar telah menemukan enam faktor penyebab mengapa terjadi penolakan terhadap perubahan pada tingkat organisasi.

1. Inersia struktural. Ternyata organisasi pada umumnya mempunyai mekanisme yang sudah “melekat” untuk memelihara stabilitas dalam perjalanan organisasi yang bersangkutan. Sering terjadi bahwa praktik-praktik manajemen diarahkan pada pemeliharaan kontinuitas dan stabilitas tersebut. Misalnya, dalam menyeleksi pegawai baru, salah satu sorotan perhatian adalah memprediksi kemampuan calon pegawai tersebut melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu agar dalam kariernya ia berperilaku yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut. Artinya, orang yang diputuskan untuk diterima terpilih karena “kecocokan kecenderungannya berperilaku”. Program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dan berbagai upaya sosialisasi lainnya sering dimaksudkan untuk lebih menjamin stabilitas dimaksud. Bahkan formalisasi yang dilakukan—yang membakukan deskripsi pekerjaan, ketentuan-ketentuan normatif dan prosedur kerja—juga dimaksudkan untuk kepentingan stabilitas itu. Inilah yang dimaksud dengan inersia struktural yang sering “berperan” sebagai tameng terhadap perubahan yang akan mengganggu stabilitas organisasi.
2. Fokus perubahan yang terbatas. Telah dimaklumi bahwa organisasi dikelola dengan pendekatan kesisteman yang, antara lain, berarti

bahwa bagaimanapun pembagian tugas dilakukan dan satuan-satuan kerja apa pun yang diciptakan, satuan-satuan kerja tersebut merupakan “subsistem” dari organisasi sebagai keseluruhan. Oleh karena itu, apa yang terjadi pada satu subsistem pasti akan berpengaruh pula pada berbagai subsistem yang lain. Itulah sebabnya mengapa ditekankan bahwa pelaksanaan PO harus mencakup seluruh organisasi tanpa mengurangi pentingnya pendekatan “pilot project” dengan uji coba. Artinya, “pilot project” dengan uji coba hanya suatu pendekatan, bukan strategi dalam pelaksanaan PO. Misalnya, jika manajemen suatu organisasi mengubah proses teknis dalam proses produksi tanpa sekaligus mengubah atau menyesuaikan struktur organisasi yang bersangkutan, sasaran yang ingin dicapai sangat mungkin tidak akan menjadi kenyataan.

3. Inersia kelompok. Maksud dari inersia kelompok ialah situasi ketika para anggota kelompok sebagai individu bersedia menerima perubahan, akan tetapi terhalang oleh norma-norma kelompok tempat seseorang menjadi anggota. Misalnya, seorang karyawan bersedia menerima perubahan yang diusulkan oleh manajemen, tetapi serikat pekerja menolaknya. Para individu yang menjadi anggota serikat pekerja itu cenderung akan mengikuti kemauan pimpinan serikat buruh terlepas dari pandangan dan sikap mereka secara pribadi.
4. Ancaman terhadap kemahiran atau keterampilan seseorang. Maksudnya bahwa dalam organisasi yang besar, biasanya terdapat sekelompok orang atau karyawan yang merupakan spesialis dalam bidangnya. Jika terjadi perubahan yang akan mengancam keberadaan kelompok itu, mereka akan cenderung menolak perubahan yang direncanakan akan terjadi. Contoh nyata ialah ancaman yang dirasakan oleh para spesialis sistem informasi dan organisasi tidak lagi bergantung pada pemrosesan secara terpusat. Situasi demikian sering berakibat pada penolakan perubahan karena kedudukan, jabatan, penggunaan kemahiran, dan bahkan mungkin penghasilan para tenaga spesialis itu terancam.
5. Ancaman terhadap lingkungan kekuasaan yang sudah mapan. Tidak dapat disangkal bahwa dalam setiap organisasi selalu terjadi percaturan kekuasaan. Para manajer yang sudah terbiasa memiliki dan menggunakan kekuasaan atau kewenangan tertentu—misalnya dalam hal mempromosikan, mendemosikan, mengalih

tugaskan, memberikan pujian dan mengenakan sanksi kepada para bawahannya—akan cenderung menolak perubahan yang terjadi seperti dalam hal kewenangan mengambil keputusan dengan memperkenalkan pendekatan partisipatif, pemberian otonomi yang lebih luas kepada kelompok-kelompok kerja yang diberi wewenang mengatur diri sendiri dalam kelompok yang bersangkutan.

6. Ancaman terhadap alokasi dana dan daya. Mudah memahami bahwa kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi yang sudah terbiasa menguasai sarana, prasarana, daya, dan dana pasti akan melihat perubahan sebagai suatu ancaman. Mereka akan lebih senang jika praktik-praktik yang sudah lama berlangsung dibiarkan berlanjut. Alasannya bahwa dalam diri mereka akan segera timbul pertanyaan: Apakah dengan perubahan yang akan diwujudkan itu penguasaan mereka menghadapi hal-hal di atas akan berkurang atau tidak? Jika jawabannya “ya” mereka akan menolak perubahan itu.

Sebagaimana halnya dengan menghadapi penolakan oleh individu, dalam hal menghadapi kecenderungan penolakan perubahan pada tingkat organisasi pun, konsultan dengan kliennya harus mampu menemukan jenis dan bentuk intervensi yang paling tepat sehingga perubahan yang akan diberlakukan membuahkan hasil yang diharapkan.

Handoko (2001:323–324) mengemukakan ada tiga sumber penolakan terhadap perubahan.

1. Ketidakpastian tentang akibat dan pengaruh perubahan. Anggota organisasi mungkin secara psikologis menolak perubahan karena mereka menghindari ketidakpastian.
2. Ketidaksediaan melepaskan keuntungan-keuntungan yang ada. Perubahan akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, belum tentu akan menguntungkan sekelompok orang atau individu. Sekelompok orang (atau individu) yang merasa terancam kedudukannya dengan adanya perubahan akan berusaha mempertahankan status yang dinikmatinya dan berusaha menolak perubahan.
3. Pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan. Kadang-kadang para anggota organisasi akan menolak perubahan karena mereka mengetahui adanya masalah-masalah potensial yang tidak diperhatikan oleh para pengusul perubahan.

### C. Siklus Penolakan terhadap Perubahan

Telah dimaklumi bahwa program aksi PO berarti inovasi dan perubahan yang, seperti telah dibahas di muka, sangat mungkin menghadapi resistensi, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat organisasi. Bentuk-bentuk penolakan itu pun dapat beraneka ragam seperti kontroversi, sikap bermusuhan, dan konflik, baik yang sifatnya terbuka maupun tidak. Siagian (2000:81) mengemukakan bahwa suatu perubahan cenderung melalui “siklus kehidupan” yang mencakup lima tahap sebagai berikut ini.

1. Pada tahap pertama hanya sedikit orang yang melihat perlunya perubahan terjadi dan memandang reformasi organisasi dengan sikap yang sungguh-sungguh. Karena jumlahnya sedikit, dan mewakili hanya sebagian kecil orang dalam organisasi, organisasi sebagai keseluruhan mungkin melakukan berbagai tindakan penghalang seperti mengkritik, menertawakan, atau menggunakan cara-cara lain yang oleh organisasi dianggap tepat untuk menghadapi kelompok kecil orang yang mungkin dipandang sebagai “pembangkang”. Tentunya tujuannya ialah agar kelompok kecil itu menunda atau bahkan apabila mungkin membatalkan niatnya melakukan perubahan dengan tetap bertindak sesuai dengan norma-norma yang sudah berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan tidak mustahil penolakan terhadap perubahan tampak masif. Pada tahap ini program perubahan mungkin “mati”, tetapi mungkin pula terus “mengelinding”.
2. Jika “gerakan” melakukan perubahan berkembang, dua kubu—yaitu mereka yang setuju dan yang tidak setuju terhadap perubahan—mulai makin jelas identitasnya. Salah satu kelompok positifnya ialah biasanya semakin banyak orang yang turut berbicara mengenai berbagai segi dan manfaat perubahan itu. Ancaman yang dilihat oleh berbagai pihak dapat dikurangi karena pemahaman yang lebih baik tentang perlunya perubahan dilakukan. Lambat laun sikap yang melihat perubahan sebagai sesuatu hal yang asing atau aneh semakin berkurang.
3. Tahap ini merupakan tahap yang kritis karena terjadi konflik dan adu kekuatan antara yang mendukung perubahan dan yang menentangnya. Dikatakan tahap yang kritis karena tergantung

pada apa yang terjadi, pada tahap inilah ditentukan hidup matinya perubahan yang direncanakan akan diwujudkan. Yang sangat penting diwaspadai pada tahap ini ialah agar para pendukung perubahan jangan sampai memandang remeh ketangguhan pihak penentang. Hal ini sangat penting karena biasanya pihak yang mendukung perubahan tidak selalu memahami ketangguhan berbagai pihak penolak untuk mencegah terjadinya perubahan.

4. Jika tahap kritis diatasi dengan baik, berarti pihak pendukung perubahanlah yang “menang” dan resistensi lanjutan akan dipandang sekadar sikap keras kepala dan sekadar “gangguan”. Memang tidak mustahil terjadi bahwa pihak-pihak yang menolak perubahan berupaya mengambil langkah-langkah tertentu dengan maksud agar terjadi pergeseran kekuatan yang menguntungkan pihak penentang tersebut. Dalam situasi demikian diperlukan kearifan konsultan dengan pimpinan puncak organisasi klien untuk melakukan intervensi tertentu sehingga pihak penentang dapat diyakinkan tentang manfaat yang akan diperoleh bila perubahan yang direncanakan itu dapat diwujudkan.
5. Dalam tahap ini, yang merupakan tahap terakhir dalam siklus penolakan terhadap perubahan, posisi para penentang menjadi sama seperti posisi pendukung perubahan pada tahap pertama.

Meskipun pembahasan tahap-tahap ini memberikan kesan bahwa suatu “peperangan” terjadi antara pendukung perubahan dan yang menolaknya, konflik yang sesungguhnya terjadi lebih “halus” sifatnya dan muncul hanya dalam bentuk ketidaksepakatan, timbulnya berbagai pertanyaan, keengganan, dan penolakan secara halus.

Terlepas dari tingkat penolakan yang timbul, memang benar bahwa sampai tingkat tertentu yang terjadi biasanya mengikuti tahap-tahap yang telah dibahas di muka. Bahkan mungkin saja terjadi bahwa dalam program perubahan tertentu, ada tahap yang hanya berlangsung singkat, ada yang “hilang”, tetapi mungkin ada tahap yang berulang kembali, misalnya dalam hal terjadinya penolakan yang kuat. Oleh karena itu, konsultan dengan kliennya seyogianya mengambil sikap bahwa meskipun terjadinya perubahan mungkin berjalan lambat, upaya terus dilakukan, tetapi tetap yakin bahwa perubahan yang didambakan itu akan terwujud juga.

## D. Mengelola Kekuatan-kekuatan Pengubah

Dewasa ini, para manajer semakin menyadari untuk terus berusaha agar organisasi yang dipimpinnya terus berada dalam kondisi sehat. Oleh karena itu, organisasi harus secara kontinu tanggap terhadap perkembangan yang terjadi pada lingkungannya.

Para manajer di masa depan akan melihat begitu pentingnya mereka mewujudkan perubahan hingga mereka akan terus berupaya untuk mencari jalan melakukan berbagai perubahan yang sifatnya positif dan terlaksana dengan efektif. Siagian (2000:84) mengemukakan para pakar pada umumnya berpendapat bahwa dalam mengelola perubahan, lima kekuatan perlu diperhitungkan. Berikut ini lima kekuatan tersebut.

1. Pendorong perubahan. Pengalaman menunjukkan bahwa faktor terpenting yang harus dipertimbangkan ialah siapa yang akan berperan sebagai pendorong untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Pendorong itu bisa manajemen puncak dalam organisasi, atau manajer suatu bidang fungsional tertentu, atau konsultan internal apabila organisasi telah memiliki orang demikian atau konsultan dari luar yang dipekerjakan untuk menyelenggarakan kegiatan yang secara spesifik diarahkan pada perwujudan perubahan.
2. Tingkat dan cakupan perubahan. Manajemen harus memutuskan tingkat dan cakupan perubahan yang ingin diwujudkannya. Meskipun dalam arti yang sebenar-benarnya kegiatan PO mencakup hal-hal yang sifatnya strategis dan menyeluruh, akan tetapi dalam pengertian sempit dan terbatas, kegiatan PO dapat pula pada tingkat teknis dan mencakup bidang yang terbatas, seperti menyempurnakan formulir penjualan yang ditujukan, misalnya, pada peningkatan ketepatan laporan, baik dalam arti waktunya maupun dalam arti isinya. Tentunya harus disadari bahwa makin besar tingkat dan cakupan perubahan yang direncanakan untuk dilaksanakan itu, makin sulit untuk mewujudkannya secara berhasil. Oleh karena itu, memerlukan keterlibatan makin banyak pihak dan komitmen yang makin besar dari manajemen puncak dalam organisasi.
3. Kerangka waktu. Faktor ketiga yang harus diperhitungkan ialah kerangka waktu untuk melaksanakan program perubahan tersebut. Para teoretisi dan praktisi PO pada umumnya sependapat bahwa tergantung pada kondisi organisasi, perubahan mungkin saja

diupayakan perwujudannya secara gradual. Berarti makan waktu mungkin berbulan-bulan, bahkan mungkin bertahun-tahun. Pengalaman, banyak orang menunjukkan bahwa pendekatan yang gradual biasanya lebih menjamin keberhasilan program perubahan itu antara lain karena pihak-pihak yang tadinya menentang atau menolak perubahan biasanya berubah sikap setelah melihat hasil positif dari perubahan itu. Akan tetapi di lain pihak, bukannya tidak mungkin bahwa kondisi organisasi dan tuntutan lingkungan begitu mendesak sehingga hanya perubahan yang bersifat transformasional yang akan membuahkan hasil yang diharapkan, seperti misalnya peningkatan kemampuan menerapkan teknologi baru yang lebih canggih dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi di samping mempertinggi kepekaan pada pemenuhan tuntutan lingkungan.

4. Dampak budaya. Baik konsultan maupun kliennya harus sama-sama menyadari betapa penting memperhitungkan dampak perubahan yang ingin diwujudkan pada sistem dan budaya yang berlaku. Artinya, hal itu diperhitungkan karena makin kuat dampak yang timbul pada sistem dan kultur yang berlaku, kecenderungan timbulnya penolakan pun akan makin tinggi pula. Konsekuensinya, program perubahan akan makin sulit dilaksanakan.
5. Evaluasi perubahan. Akhirnya, suatu sistem penilaian harus dipertimbangkan. Salah satu caranya ialah dengan mengembangkan standar atau tingkat kinerja untuk mengukur tingkat perubahan yang terjadi dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi yang melaksanakan perubahan tersebut.

## **E. Model Perubahan**

Telah dibahas di muka bahwa perubahan tidak selalu mudah untuk diwujudkan karena mengubah berbagai hal dalam organisasi seperti sistem, struktur, pola hubungan kekuasaan, pola alokasi sarana, daya, dana dan prasarana serta kultur organisasi yang bersangkutan. Berbagai hal itulah yang menimbulkan penolakan, baik pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi. Salah satu teknik untuk memahami berbagai dampak tersebut adalah dengan melihat model perubahan sebagai berikut.

**MODEL PERUBAHAN**



Dari model, terlihat bahwa terdapat empat kemungkinan situasi perubahan.

1. Perubahan kecil dengan dampak kecil pula. Situasinya ialah bahwa jika perubahan yang hendak diwujudkan itu kecil, berdampak tidak kuat pada berbagai segi kehidupan organisasi yang sudah mapan, kemungkinan penolakan pun menjadi kecil. Berarti keberhasilan konsultan dan kliennya mewujudkan perubahan akan menjadi semakin terjamin.
2. Perubahan kecil dengan dampak yang besar. Apabila perubahan yang kecil terwujud akan tetapi mempunyai dampak yang besar terhadap kultur organisasi, misalnya, suatu tingkat penolakan dapat diharapkan terjadi dan tergantung pada intensitas penolakan itu, cepat tidaknya perubahan dapat diwujudkan akan juga terpengaruhi.
3. Perubahan besar dengan dampak yang kecil. Dalam situasi seperti ini, bisa saja perubahan besar terjadi, tetapi dampaknya terhadap kultur kecil. Jika situasi demikian yang dihadapi, berarti meskipun tidak intensif kecenderungannya menolak perubahan tetap ada, akan tetapi dengan sikap manajemen yang arif dan dukungan konsultan yang kompeten situasi itu biasanya dapat diatasi.
4. Perubahan besar dengan dampak yang kuat pula. Apabila tingkat perubahan yang diwujudkan besar disertai oleh dampak yang kuat terhadap berbagai segi kehidupan berorganisasi, manajemen dan konsultan dapat meramalkan intensitas perubahan yang akan terjadi. Akan tetapi meskipun demikian, kemungkinan keberhasilan biasanya kecil.

Pengalaman banyak orang yang melaksanakan PO menunjukkan bahwa dalam mengelola perubahan, manajemen sering menganggap remeh tingkat dan intensitas penolakan yang terjadi dan diperlukan waktu untuk melaksanakan perubahan itu. Oleh karena itu, cara yang biasanya ditempuh oleh penyelenggara PO ialah untuk memperkenalkan perubahan secara bertahap dalam waktu yang relatif lama. Keuntungan menggunakan alternatif ini, karena dampaknya yang tidak kuat dan para anggota organisasi tidak terancam, tingkat dan intensitas penolakan berada pada kondisi yang dapat diatasi tanpa terlalu banyak kesulitan.

## **F. Strategi Penanggulangan Penolakan terhadap Perubahan**

Penolakan terhadap perubahan merupakan suatu petunjuk bagi manajer bahwa ada sesuatu yang salah dengan usulan atau kesalahan yang telah dibuat dalam penyajiannya. Oleh karena itu, manajer harus menentukan sebab-sebab nyata penolakan kemudian mengatasinya dengan cara-cara yang tepat dan sesuai. Kotter dan Schlesinger (dalam Handoko 2001:325) mengemukakan enam cara penanggulangan penolakan terhadap perubahan: 1. *Pendidikan dan komunikasi*, 2. *Partisipasi dan keterlibatan*, 3. *Kemudahan dan dukungan*, 4. *Negosiasi dan persetujuan*, 5. *Manipulasi dan "bekerja sama"*, 6. *Paksaan eksplisit dan implisit*. Keenam cara tersebut akan dijelaskan seperti berikut.

1. *Pendidikan dan komunikasi*. Menurut pengalaman banyak orang, referensi terhadap perubahan dapat dikurangi melalui kegiatan berkomunikasi dengan para anggota organisasi yang tujuannya agar mereka memahami logika di belakang pemikiran melakukan perubahan. Sudah barang tentu, taktik ini hanya tepat apabila sumber penyebab penolakan terhadap perubahan terletak pada salah satu informasi atau karena komunikasi yang tanpa distorsi tidak terjadi dalam organisasi. Kebaikannya adalah setelah orang-orang yang menolak yakin, mereka akan berbalik untuk membantu melaksanakan perubahan. Kekurangan cara ini sangat memakan waktu bila banyak orang yang dilibatkan.
2. *Kedua: Partisipasi*. Partisipasi sangat penting bukan hanya karena gaya manajerial yang digunakan adalah gaya yang demokratik, akan tetapi juga karena pertimbangan psikologis dalam arti bahwa seseorang yang turut memutuskan sesuatu biasanya akan membuat komitmen untuk secara positif ikut berusaha menyelesaikan

pelaksanaan keputusan yang diambilnya itu. Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perencanaan, pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan, maka penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi atau dihilangkan. Kebaikannya adalah orang-orang yang berpartisipasi akan terikat dalam mengimplementasikan perubahan, dan setiap informasi yang relevan dari mereka akan terintegrasi dalam rencana perubahan. Kelemahannya adalah dapat memakan waktu bila partisipan merancang perubahan yang tidak tepat.

3. *Kemudahan dan dukungan.* Konsultan selaku agen pengubah dapat pula gunakan taktik menawarkan dukungan dalam upaya mengurangi intensitas penolakan perubahan. Apabila konsultan mendeteksi bahwa di kalangan karyawan terhadap ketakutan dan keresahan yang besar, bentuk-bentuk dukungan yang dapat ditawarkan dapat berbentuk konseling, pelatihan untuk memperoleh keterampilan baru atau pemberian cuti—yang sudah barang tentu merupakan wilayah kewenangan manajemen bukan kewenangan konsultan—pada waktu mana para karyawan yang bersangkutan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan. Akan tetapi, pada umumnya disadari pula bahwa taktik ini bukannya tanpa kelemahan seperti dalam bentuk perlunya waktu yang tidak sedikit, mahal, dan tanpa jaminan bahwa penggunaan taktik ini akan membawa hasil yang diharapkan.
4. *Negosiasi dan persetujuan.* Cara lain yang dapat ditempuh oleh seorang konsultan menguangi penolakan terhadap perubahan yang direncanakan akan diwujudkan ialah dengan bernegosiasi dengan pihak-pihak penolak dengan menawarkan kepada mereka sesuatu yang bagi mereka penting. Misalnya, jika konsultan berhadapan dengan orang-orang “kuat” dalam organisasi, konsultan dapat menawarkan paket imbalan tertentu yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan mereka secara individual. Pengalaman banyak konsultan membenarkan pendapat yang mengatakan bahwa negosiasi sebagai taktik cocok digunakan dalam menghadapi orang-orang yang memiliki kekuasaan yang besar, tetapi bersikap menolak perubahan. Hanya saja, perlu disadari bahwa penggunaan taktik ini juga mengandung kelemahan. Pertama, biayanya mahal. Kedua, tidak mustahil orang kuat itu menggunakan hasil negosiasi dengan konsultan untuk “memeras” konsultan tersebut di kemudian hari untuk memperoleh apa yang diinginkannya.

5. *Kelima: Manipulasi dan “bekerja sama”*. Yang dimaksud dengan manipulasi ialah upaya terselubung memengaruhi orang lain. Yang dilakukan—yang sebenarnya dapat dikatakan melanggar norma-norma etika bisnis—ialah memutarbalikkan fakta sehingga apa yang akan terjadi digambar sedemikian rupa sehingga menarik, tidak menyampaikan informasi yang tidak diinginkan pihak lain, atau menyebarkan desas-desus sehingga para anggota organisasi bersedia menerima perubahan yang akan terjadi. Contoh konkretnya ialah manajemen mengancam akan menutup pabrik milik perusahaan di lokasi tertentu apabila para pekerja di pabrik tersebut tidak mau menerima kebijaksanaan manajemen perusahaan untuk mengurangi tingkat imbalan para pekerja. Jika ancaman tersebut tidak benar, yang terjadi ialah manipulasi. Yang dimaksud dengan kooptasi ialah taktik yang merupakan gabungan antara manipulasi dan partisipasi. Taktik ini dapat dikatakan sebagai usaha pihak manajemen untuk “membeli” pimpinan kelompok “pembangkang” dengan mengikutsertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Tetapi, keikutsertaan itu tidak dimaksudkan untuk meningkatkan mutu keputusan yang akan diambil, melainkan sekadar memperoleh dukungan mereka. Jika berhasil memperoleh dukungan itu, manajemen lalu menggunakan hal itu memperoleh dukungan para pengikut tadi dalam melaksanakan perubahan yang akan dilaksanakan. Taktik ini sering digunakan karena tidak berakibat pada biaya yang besar dan sering efektif dalam memperoleh dukungan banyak pihak, terutama yang semula cenderung menolak perubahan. Bahaya penggunaan taktik ini terletak pada kemungkinan situasi “berbalik” dalam arti penolakan timbul lagi apabila berbagai pihak yang ingin dipengaruhi itu menyadari bahwa mereka “diperalat” oleh pihak lain, dalam hal ini manajemen puncak dan konsultan. Jika situasi demikian sampai timbul, reputasi konsultan yang bersangkutan berada pada tingkat yang sangat rendah di mata berbagai pihak yang merasa diperalat itu.
6. *Paksaan eksplisit dan implisit*. Taktik terakhir yang dapat digunakan ialah memaksa semua pihak dalam organisasi menerima perubahan yang akan direalisasikan. Penggunaan taktik ini berarti aplikasi ancaman atau kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan. Jika ancaman menutup pabrik, yang telah disinggung di muka, benar-benar menjadi kenyataan jika para pekerja menolak penurunan penghasilan,

berarti bentuk tindakan manajemen untuk melakukan perubahan adalah paksaan. Contoh-contoh lain dari paksaan ialah pemindahan seseorang—misalnya ke lokasi yang tidak menyenangkan—tidak dipertimbangkan untuk dipromosikan, penilaian kinerja yang negatif, penolakan manajemen memberikan rekomendasi kuat dan mungkin juga berbagai bentuk lainnya yang pada dasarnya merugikan pekerja yang bersangkutan. Secara teoritis, keuntungan dan kerugian menggunakan taktik ini mirip dengan keuntungan dan kerugian dalam menggunakan taktik manipulasi dan kooptasi.

## **G. Rangkuman**

1. Faktor-faktor penyebab penolakan perubahan organisasi pada tingkat individu bersumber pada lima faktor: 1) kebiasaan, 2) ancaman terhadap rasa aman, 3) faktor ekonomi, 4) ketakutan pada hal-hal asing, 5) proses informasi selektif.
2. Faktor-faktor penyebab terjadinya penolakan terhadap perubahan pada tingkat organisasi karena: 1) inersia struktural, 2) fokus perubahan yang terbatas, 3) inersia kelompok, 4) ancaman terhadap kemahiran atau keterampilan seseorang, 5) ancaman terhadap lingkungan kekuasaan yang sudah mapan, 6) ancaman terhadap alokasi dana dan daya.
3. Dalam mengelola perubahan, terdapat lima kekuatan perlu diperhitungkan yaitu: 1) pendorong perubahan, 2) tingkat dan cakupan perubahan, 3) kerangka waktu, 4) dampak budaya, 5) evaluasi perubahan.
4. Terdapat empat kemungkinan situasi perubahan, yaitu: 1) perubahan kecil dengan dampak kecil pula, 2) perubahan kecil dengan dampak besar, 3) perubahan besar dengan dampak kecil, 4) perubahan besar dengan dampak kuat pula.
5. Penolakan terhadap perubahan merupakan suatu petunjuk bagi manajer bahwa ada sesuatu yang salah dengan usulan atau kesalahan yang telah dibuat dalam penyajiannya. Oleh karena itu, manajer harus menentukan sebab-sebab nyata penolakan, kemudian mengatasinya dengan cara-cara yang tepat dan sesuai. Terdapat enam cara atau strategi penanggulangan penolakan terhadap perubahan yaitu: 1) pendidikan dan komunikasi, 2) partisipasi dan keterlibatan, 3) kemudahan dan dukungan, 4) negosiasi dan persetujuan, 5) manipulasi dan “bekerja sama”, 6) paksaan eksplisit dan implisit.

## **H. Refleksi**

1. Mengapa sering terjadi resistensi atau penolakan terhadap perubahan?
2. Penolakan terhadap perubahan dapat terjadi pada tingkat individu maupun pada tingkat kelompok atau organisasi. Identifikasikan faktor-faktor pemicunya.
3. Diskusikan bagaimana siklus terjadinya penolakan terhadap perubahan.
4. Buatlah identifikasi kekuatan-kekuatan yang harus diperhitungkan dalam mengelola perubahan.
5. Bagaimanakah strategi penanggulangan penolakan terhadap perubahan, baik pada tingkat individu maupun pada tingkat kelompok atau organisasi.

# BAB IV

## TEORI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Setiap pimpinan organisasi dituntut responsif terhadap perubahan berencana sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, namun sering menimbulkan pertanyaan bagaimana perubahan harus dilakukan? Pada bab ini disajikan beberapa teori dan strategi pengembangan organisasi.

### **A. Teori Pengembangan Organisasi**

Teori pengembangan organisasi sebagai cabang ilmu yang relatif masih baru dengan memanfaatkan perkembangan ilmu-ilmu sosial. Dalam melakukan perubahan PO memusatkan perhatian pada pemerataan kekuasaan sebagai perubahan berencana, baik di bidang sosial maupun di bidang organisasi. Greiner dalam Indrawijaya (1989:62) mengemukakan tujuh pendekatan yang dikelompokkan menjadi tiga pendekatan dalam melakukan perubahan organisasi.

#### *a. Unilateral Power (Kekuasaan Terpusat)*

Dalam pengelompokan ini, terdapat tiga pendekatan, yaitu: *the degree approach*, *the replacement approach*, *the structural approach*. Pendekatan *dekret* adalah suatu pengertian yang menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kekuasaan formal yang cukup tinggi. Pejabat tersebut melakukan perubahan dengan membuat suatu keputusan secara sepihak, kemudian mengumumkan ke bawahannya. *Pendekatan penggantian pejabat* adalah suatu cara perubahan organisasi dengan cara mengganti mereka yang memegang posisi penting dengan orang lain. Selanjutnya, *pendekatan structural* adalah perubahan organisasi dilakukan melalui perubahan hubungan kerja, perubahan peranan, dan persyaratan hubungan kerja.

### b. *Shared Power* (Kekuasaan Berbagi)

Terdapat dua macam pendekatan yang mencerminkan adanya pembagian kekuasaan yaitu: *the group decision approach*, *the problem-solving approach*. Dalam *pendekatan keputusan kelompok*, terjadi suatu proses ketika para anggota ikut serta membahas saran perubahan yang sudah dikemukakan oleh orang lain. Sasarannya adalah untuk mencari keputusan yang mendapat dukungan dari semua anggota. Hal ini berarti bahwa menurut pendekatan ini maka teknik mengadakan perubahan organisasi haruslah teknik yang telah disepakati bersama. *Pendekatan pemecahan masalah*, persoalan mencakup ruang lingkup yang lebih luas dari pendekatan keputusan kelompok. Dalam teknik ini para anggota tidak hanya diminta untuk mencari jalan pemecahan, tetapi juga dalam merumuskan dan memecahkan persoalan. Mereka terlibat dalam seluruh proses perubahan organisasi.

### c. *Delegated Power* (Pendelegasian Kekuasaan)

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

Dari penjelasan tersebut tergambar bahwa Greiner lebih banyak memberikan perhatian pada pertanyaan bagaimana perubahan organisasi harus dilakukan. Terkait dengan pertanyaan apa yang perlu diubah dalam organisasi, dapat dikemukakan pandangan dari Leavitt, dalam Indrawijaya (1989:64), yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap yang mencakup interaksi dari empat variabel utama yaitu:

*task* atau tugas, yang meliputi unsur keluaran (output) produksi atau tujuan dari organisasi *technology* atau peralatan teknis yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produksinya, baik berupa barang ataupun jasa, dan *structure* atau struktur, yaitu yang berkaitan dengan bagan organisasi, kebijaksanaan, ketentuan perundang-undangan, dan lain-lain yang sejenis, *people* atau orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Antara keempat variabel, terdapat saling ketergantungan.

Selanjutnya Leavitt (dalam Indrawijaya 1989:65) mengemukakan tiga pendekatan utama yang dapat digunakan dalam mengadakan perubahan organisasi yaitu: struktural, teknologis, dan manusia. Perubahan struktural merupakan alat yang dulu paling banyak digunakan oleh para penganut teori organisasi dan manajemen klasik. Pada umumnya langkah perubahan dilakukan secara deduktif dengan analisis tugas dan tujuan untuk kemudian dirumuskan struktur organisasi dan manajemen yang dianggap sesuai dan tepat untuk melaksanakannya. Semua itu dimaksudkan untuk tercapainya efisiensi yang paling optimal. Sampai sekarang, pendekatan struktural masih banyak digunakan, walaupun sudah banyak mengalami berbagai penyempurnaan dan peningkatan.

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

Pendekatan ketiga adalah pendekatan manusia, dalam arti pendekatan perubahan dengan melakukan perubahan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Perubahan manusia merupakan prasyarat sebelum melakukan perubahan tugas, struktur, dan teknologi. Sebab, perubahan perilaku manusia akan memungkinkan terjadinya perubahan pada variabel lainnya.

## B. Strategi Pengembangan Organisasi

Telah ditekankan bahwa pada tingkat dan bentuk tertentu, para anggota organisasi cenderung menolak perubahan. Oleh karena itu, agar rencana melakukan perubahan itu lebih mudah diterima, konsultan sebaiknya memperhatikan bahwa strategi (Siagian 2000:92–93) yang menurut pengalaman cocok digunakan adalah sebagai berikut.

1. Sajikan citra baru yang “tidak mengandung ancaman”. Karena seorang konsultan akan mengupayakan suatu program perubahan yang biasanya bersifat inovatif, alangkah baiknya jika pihak-pihak yang akan terkena perubahan tersebut melihatnya sebagai suatu hal yang konservatif dan tidak merupakan ancaman bagi berbagai aspek kehidupan organisasional dalam kondisi mana para anggota sudah biasa bergerak.
2. Ajukan berbagai argumentasi yang diarahkan pada pemeliharaan kepentingan klien. Artinya, merupakan hal yang tidak tepat apabila konsultan memanipulasi informasi semata-mata untuk kepentingan konsultan tersebut sebagai seorang tenaga profesional, melainkan menyampaikan berbagai argumentasi yang membenarkan perlunya perubahan terjadi demi manfaat yang lebih besar bagi klien.
3. Kurangi oposisi dan tangani konflik secara terbuka. Seorang konsultan yang kompeten tidak akan berupaya menekan oposisi, tetapi menguranginya melalui diskusi terbuka tentang ide-ide yang mendasari perubahan yang direncanakan akan terjadi itu. Jika terjadi konflik, cara terbaik untuk mengatasinya adalah melalui diskusi terbuka, menjawab keberatan yang dikemukakan secara meyakinkan dan menghilangkan kekuatan tentang dampak negatif yang menurut persepsi para anggota organisasi mungkin dialaminya. Dengan pendekatan demikian, pihak-pihak yang bersikeras menolak perubahan dapat diidentifikasi dan sekaligus mengurangi kesempatan bagi mereka untuk menghadang pelaksanaan upaya perubahan tersebut.
4. Bentuk persekutuan dengan berbagai pihak pendukung yang kuat. Telah dimaklumi bahwa upaya melakukan perubahan mutlak perlu memperoleh dukungan manajemen puncak dalam organisasi. Akan tetapi, dukungan itu mungkin saja tidak cukup. Berarti konsultan perlu menggalang persekutuan dengan berbagai tingkat manajemen lainnya dalam organisasi, terutama yang posisinya kuat tetapi akan

terkena dampak perubahan yang akan dilakukan tersebut.

5. Tawar-menawar dan penyajian keuntungan pengganti. Yang dimaksud di sini ialah karena perubahan merupakan kegiatan yang seyogianya terus-menerus berlangsung, pihak-pihak yang cenderung menolak perubahan mungkin saja mengurangi intensitas penolakannya apabila mereka dapat diyakinkan oleh konsultan bahwa perubahan-perubahan lain yang menurut pandangan mereka akan mendatangkan manfaat baginya akan menyusul kemudian.
6. Mulai pelaksanaan perubahan dalam bentuk eksperimen. Pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa penolakan terhadap perubahan akan berkurang jika berbagai pihak dalam organisasi memandangnya sebagai suatu percobaan yang sifatnya sementara dan oleh karena itu tidak merupakan ancaman bagi mereka. Membuat perubahan itu menjadi permanen sifatnya akan menjadi lebih mudah apabila usaha menampilkannya sebagai percobaan tidak lagi dipandang sebagai ancaman.
7. Mulai “secara kecil-kecilan”. Telah disinggung di muka bahwa pelaksanaan PO pada akhirnya harus meliputi dan menyangkut seluruh organisasi. Akan tetapi sebagai strategi, tidak ada salahnya apabila konsultan mulai kegiatannya dalam bentuk “proyek” dan apabila proyek itu berhasil, diharapkan berbagai pihak penentang akan melihat dan memahami dan akhirnya mau menerima pelaksanaan rencana perubahan yang telah diputuskan oleh konsultan bersama manajemen puncak. Mengingat bahwa tidak ada jaminan rencana perubahan itu akan membuahkan hasil yang diharapkan, pendekatan mulai “secara kecil-kecilan” akan lebih tepat dan jika ternyata berhasil, lalu diaplikasikan secara perlahan pada komponen-komponen lain hingga pada akhirnya mencakup seluruh organisasi klien.

Suatu usaha perubahan secara berencana mencakup berbagai macam strategi, metode, dan teknik. Pendapat lain dikemukakan oleh Kurt E. Olmosk, dalam Indrawijaya (1989:49-52) yang mengemukakan delapan strategi dasar yang dapat digunakan dalam melakukan usaha perubahan, yakni: *political strategy, economic strategy, academic strategy, engineering strategy, military strategy; confrontation strategy, applied behavioral science model, fellowship strategy*. Kedelapan strategi tersebut akan dijelaskan secara singkat sebagai berikut.

1. *Political Strategy*

Strategi ini berkembang atas dasar pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam suatu sistem sosial, seperti perseorangan, kelompok, organisasi, dan masyarakat. Prinsip dasarnya adalah dengan mengetahui struktur kekuasaan yang terdapat dalam suatu organisasi, maka seorang agen pembaharu dapat mengadakan afiliasi dengan pusat kekuasaan sehingga ia dapat melakukan berbagai usaha untuk mengadakan perubahan. Perlu dipahami bahwa pengertian struktur kekuasaan tersebut bukanlah hanya struktur kekuasaan formal atau pemahaman akan adanya pimpinan resmi, tetapi juga pemahaman akan adanya kepemimpinan informal yaitu kemungkinan adanya seseorang atau beberapa orang yang melakukan fungsi pimpinan walaupun secara resmi tidak mempunyai kewenangan tersebut.

2. *Economic Strategy*

Pada dasarnya strategi ini berkembang atas dasar asumsi bahwa bila seseorang memegang posisi pengaturan sumber-sumber ekonomis, seperti: anggaran, peralatan pembiayaan, dan sebagainya, maka orang tersebut memegang posisi kunci dalam suatu proses perubahan berencana. Dengan pemahaman tersebut, seorang agen pembaharu perlu mengadakan afiliasi dengan orang tersebut sehingga dapat lebih memperlancar proses perubahan dalam suatu organisasi. Atas pemahaman tersebut dapat pula berarti bahwa suatu proses perubahan berencana harus dimulai dengan mengubah orang yang memegang posisi pengaturan ekonomis tersebut.

3. *Academic Strategy*

Dasar pemikiran dari strategi akademis ini adalah bahwa manusia pada dasarnya adalah rasional. Hal ini berarti bahwa setiap orang dapat berubah dan/atau dapat mengadakan perubahan apabila kepadanya dapat disajikan data yang dapat diterima akal sehat. Sebaliknya, setiap orang dapat menjadi agen pembaharu apabila orang itu mampu menyajikan argumentasinya secara rasional. Singkatnya, bila anda ingin mengadakan perubahan dengan menggunakan strategi ini, yakinkanlah orang lain dengan data yang lengkap dan informasi yang rasional.

4. *Engineering Strategy*

Perubahan pada akhirnya akan menyangkut manusia-manusia yang berada dalam organisasi. Menurut strategi ini, bila lingkungan

seseorang berubah, perilaku orang tersebut juga akan berubah. Dengan perkataan lain, bila anda ingin mengubah perilaku seseorang, ubahlah lingkungan di mana orang tersebut hidup. Kalau anda mengharapkan anak buah anda untuk selalu memakai jas, dinginkanlah ruangan anda. Kalau anda ingin anak buah anda bekerja lebih giat, perbanyaklah pekerjaannya.

5. *Military Strategy*

Pada dasarnya strategi ini bertitik pangkal pada suatu asumsi bahwa perubahan dapat dilakukan dengan mempergunakan kekerasan atau paksaan. Paksaan tersebut dapat berupa paksaan fisik dan dapat pula berupa ancaman yang berisikan tuntutan agar seseorang atau sekelompok orang menuruti kemauan dari orang atau orang-orang yang mempunyai kekuasaan. Perubahan yang terjadi pada strategi ini hanya bersifat sementara dan tidak dapat bertahan lama.

6. *Confrontation Strategy*

Dalam strategi ini terkandung suatu asumsi bahwa bila seseorang dapat membangkitkan *amarah* banyak orang untuk melihat pada suatu pokok persoalan yang terjadi di sekeliling mereka, suatu perubahan akan terjadi. Dapat pula dikatakan dalam strategi ini, seseorang atau sekelompok orang yang akan diubah disudutkan pada suatu keadaan sehingga mereka merasa tidak senang dengan keadaan tersebut. Peran terpojok ini akan mendorong mereka untuk bergerak atau berubah menurut arah yang anda inginkan. Hal ini terjadi karena mereka merasa memang tidak ada pilihan lain lagi.

7. *Applied Behavioral Science Model*

Model ini sesungguhnya mencakup berbagai macam strategi, termasuk strategi-strategi yang telah disinggung tadi. Model ini oleh para ahli dianggap sebagai model yang cukup kompleks, karena menuntut berbagai macam keahlian dan seni mempergunakan keahlian tersebut. Oleh karena itu, mereka menyarankan agar dalam penggunaannya meminta bantuan dari para ahli ilmu-ilmu perilaku.

8. *Fellowship Strategy*

Strategi ini mendasarkan pada suatu asumsi bahwa untuk dapat melakukan suatu perubahan, perlu dikembangkan prinsip kepengikutan. Prinsip ini dapat dilakukan melalui usaha pemberian contoh, pemberian bimbingan, dan sebagainya. Penting juga diperhatikan bahwa dalam prinsip ini terkandung juga suatu

asumsi bahwa bila seseorang mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antara manusia dengan baik, orang tersebut tidak akan mengalami kesulitan dalam mengadakan perubahan. Di atas itu semua, beberapa prinsip penting dari strategi ini sebagai berikut.

- a. Orang-orang perlu diikutsertakan dalam menentukan kegiatan yang harus mereka lakukan atau yang akan terjadi dengan bidang pekerjaan mereka.
- b. Orang-orang tersebut harus diperlakukan sebagai anggota dari suatu usaha perubahan bukan menjadi objek perubahan saja.
- c. Proses pengambilan keputusan perlu dilakukan secara bersama atau paling tidak perlu mendengar pendapat mereka.
- d. Fakta, informasi, dan malahan perasaan perlu dimunculkan, bukan disembunyikan atau ditekan.

### C. Rangkuman

1. Dalam teori *Unilateral Power* (Kekuasaan Terpusat) terdapat tiga pendekatan yaitu: *the degree approach*, *the replacement approach*, *the structural approach*.
2. Dalam teori *Shared Power* (Kekuasaan Berbagi) terdapat dua macam pendekatan yang mencerminkan adanya pembagian kekuasaan yaitu: *the group decision approach*, *the problem-solving approach*.
3. Dalam teori *Delegated Power* (Pendelegasian Kekuasaan) terdapat dua pendekatan utama yaitu: *the data-discussion approach*, *the sensitivity training approach*.
4. Untuk menghindari penolakan terhadap perubahan, Siagian mengemukakan beberapa strategi yang dapat dilakukan: sajikan citra baru yang “tidak mengandung ancaman”, ajukan berbagai argumentasi yang diarahkan pada pemeliharaan kepentingan klien, kurangi oposisi dan tangani konflik secara terbuka, bentuk persekutuan dengan berbagai pihak pendukung yang kuat, tawar-menawar dan penyajian keuntungan pengganti, f. mulai pelaksanaan perubahan dalam bentuk eksperimen, Mulai “secara kecil-kecilan”.
5. Kurt E. Olmosk mengemukakan delapan strategi dasar yang dapat digunakan dalam melakukan usaha perubahan, yakni: *political strategy*, *economic strategy*, *academic strategy*, *engineering strategy*, *military strategy*, *confrontation strategy*, *applied behavioral science model*, *fellowship strategy*.

#### **D. Refleksi**

1. *Unilateral Power* adalah teori PO yang menggunakan tiga pendekatan yaitu; *degree approach*, *repleacement approach* dan *structural approach*. Jelaskan.
2. Bagaimanakah teori *Shared Power* menjelaskan tentang PO?
3. Jelaskan pendekatan yang digunakan oleh teori *Delegated Power* tentang PO.
4. Bandingkan teori PO yang dikemukakan oleh Grenier dan Leavit.
5. Jelaskan berbagai strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan organisasi.

# BAB V

## NORMA, PERAN DAN NILAI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Sebagai suatu proses organisasi bersifat dinamis, dinamika organisasi tercermin pada terjalannya interaksi antarindividu dalam organisasi. Interaksi organisasi merupakan peleburan komponen peranan, norma, dan nilai. Adapun peranan itu sendiri merupakan serangkaian perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang. Pengharapan semacam itu merupakan suatu norma yang dapat mengakibatkan terjadinya suatu peranan. Bagaimana hubungan antara norma, peran dan nilai dalam pengembangan organisasi? Ikuti pembahasan berikut.

### **A. Norma dalam Pengembangan Organisasi**

Norma merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang. Perilaku yang dipertunjukkan oleh masing-masing orang mencerminkan seberapa jauh orang-orang tersebut konsekuen mengikuti atau melanggar standar tersebut. Ketika orang mengatakan bahwa suatu kelompok tertentu itu sangat menentang setiap perubahan yang diadakan, yang dimaksudkannya itu antara lain ada suatu atau serangkaian norma yang kuat masih berlaku bagi kelompok tersebut. Dengan kata lain, sebagian besar anggota kelompok tersebut masih patut mengikuti norma lama yang dipertahankan. Dari contoh sederhana, tercermin suatu hal yang amat penting untuk kelangsungan norma itu. Kelangsungan suatu norma akan banyak tergantung pada sampai di mana tingkat kepatuhan orang-orang terhadapnya. Ada semacam nilai dan kepatuhan ini, yakni nilai konsekuensi mematuhi norma itu sendiri. Justru masyarakat beradab itu ada, karena ada kepatuhan anggota masyarakatnya terhadap norma atau peraturan yang dibuat oleh masyarakat tersebut.

Dalam suatu organisasi pada umumnya orang-orang yang berada di dalamnya sadar akan adanya norma atau aturan organisasi. Demikian pula mereka sadar akan tuntutan kepatuhan terhadap norma tersebut. Akan tetapi, untuk membedakan norma manakah yang benar-benar dipatuhi tampaknya perlu penelaahan secara saksama. Dalam rangka penelaahan itu perlu pula dikenal macam-macam norma dalam organisasi.

Norma dapat dibedakan atas dua macam, yakni norma eksplisit dan norma implisit. Norma eksplisit merupakan suatu standar atau peraturan resmi yang dipatuhi oleh orang-orang dalam organisasi. Peraturan itu sengaja dibuat untuk mengikat dan mengatur orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, norma eksplisit ini dibuat dengan sadar dan dengan sadar dipatuhi oleh semua orang. Contoh norma eksplisit antara lain: pakaian kerja, jam kerja, retriaksi berkomunikasi dan lain sebagainya. Norma implisit merupakan norma atau aturan yang diikuti secara tidak sadar oleh orang-orang dalam organisasi. Norma ini dapat dikenali justru bukan oleh pelakunya, melainkan oleh pihak luar. Secara tidak resmi norma ini tumbuh dan diikuti oleh banyak orang.

Dalam istilah organisasi norma eksplisit itu tercermin dalam peraturan resmi atau aktivitas dan kegiatan organisasi formal, sedangkan norma implisit tercermin dalam sisi informalnya. Herman (1970) menggambarkan perbedaan kedua norma organisasi tersebut dengan mengambil percontohan gunung es. Menurut Herman, gunung es tersebut dibagi atas dua bagian dengan garis cair sebagai garis keseimbangannya. Di atas garis cair disebutnya sebagai daerah berlakunya organisasi formal, sedangkan di bawah garis cair dinamakan sebagai wilayahnya organisasi informal. Selain gunung es menggambarkan pembagian atau perbedaan dari keduanya, gunung es pun menerangkan tentang keseimbangan atas keduanya. Dengan demikian, di setiap organisasi keseimbangan antara organisasi formal dan informal merupakan hal yang harus diwujudkan jika dikehendaki adanya efektivitas dan efisiensi kerja.

Mengetahui dan memahami kondisi dan macam ragam organisasi informal, akan mampu menghayati persoalan-persoalan organisasi. Dalam proses diagnosis, usaha menelusuri lika-liku kehidupan, norma, aturan, dan kegiatan informal akan banyak membantu konsultan cepat menangkap gejala timbulnya persoalan dalam organisasi. Oleh karena itu, hendaknya wilayah di bawah garis cair dari gunung es janganlah diabaikan. Wilayah itu amat penting sepenting wilayah di atas garis

cair, bahkan kadang-kadang kesulitan pemahaman organisasi formal bisa dibantu dan diperoleh jawabannya di organisasi informal. Di dalam organisasi informal kita hanya bisa menangkap sesuatu sesuai dengan yang digambarkan dalam susunan dan struktur resmi organisasi, sedangkan kegiatan organisasi informal amat luas bisa merembes melalui jalur jaringan yang terbentang dari atas ke bawah dan dari kanan ke kiri, tanpa dibatasi wilayah gerakannya. Organisasi informal ini yang melahirkan norma dan aturan informal. Berlakunya norma informal ini setelah diketahui organisasi formal melakukan aktivitasnya. Adapun organisasi formal dapat diketahui sebelum melakukan kegiatan.

Hampir sebagian besar kegiatan diagnosis organisasi dipusatkan pada usaha mendeteksi kegiatan organisasi informal ini, termasuk di dalamnya norma, dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi. Norma informal atau implisit ini sangat memengaruhi tindakan, sikap, dan perilaku orang-orang di dalam organisasi. Selama diagnosis, konsultan PO memusatkan perhatiannya pada hal-hal berikut ini.

1. Menentukan norma, terutama norma implisit yang memengaruhi tindakan, sikap, dan tindakan orang-orang dalam organisasi.
2. Mengangkat norma implisit itu ke atas permukaan dengan cara memberikan umpan balik kepada orang-orang dalam organisasi.
3. Menentukan manakah di antara norma-norma berikut yang bermanfaat dan bisa membantu mencapai efektivitas organisasi, dan mana pula yang menghalangi tercapainya efektivitas tersebut.
4. Mengubah atau mengganti norma-norma yang sudah tidak berfungsi lagi. Kegiatan ini lebih bersifat intervensi daripada diagnosis.

Pentingnya dan relevansinya norma dalam pengembangan organisasi telah banyak dibicarakan dan dibuktikan di dalam studi-studi klasik seperti misalnya Hawthorne Lewin, Coch dan French, dan lain sebagainya. Kurt Lewin sendiri telah memelopori menelaah kegiatan ini di dalam kaitannya dalam perubahan organisasi. Lewin beranggapan bahwa penolakan terhadap suatu perubahan itu amat kuat jika anggota organisasi diminta menyimpang dari norma organisasi, akan tetapi jika normanya sendiri diubah maka penolakannya itu pun tidak bakal ada.

Dengan demikian, ketaatan orang terhadap norma sangat erat. Sekali norma ditaati, sekali itu pula sulit dilakukan ajakan untuk tidak

menaati. Akan tetapi jika sudah merasakan ajakan dari norma itu sudah tidak sesuai lagi atau sudah tidak berfungsi lagi, jika diadakan perubahan terhadap norma maka sikap orang-orang tersebut tidak bakal apa-apa.

Dalam studi klasik di bidang Psikologi Sosial yang dilakukan oleh French dan Coch (1948) menggambarkan penolakan terhadap perubahan norma organisasi. Untuk memahami lebih lanjut bagaimana usaha menanggulangi penolakan terhadap perubahan, Coch dan French melakukan eksperimen terhadap tiga kondisi berbeda satu sama lain. Ketiga kondisi itu sebagai berikut.

1. Kondisi Kontrol, dalam hal ini pimpinan menjelaskan tentang keperluan dilakukan perubahan di dalam perusahaan. Diterangkan pula bagaimana sistem atau cara-cara baru yang dikerjakan nantinya, keuntungan-keuntungan yang akan diterimanya. Dalam kondisi ini kemudian ditentukan alat-alat yang akan dipakai dalam cara-cara atau sistem baru tersebut.
2. Partisipasi melalui perwakilan. Di sini pekerja-pekerja dipilih berdasarkan ranking jabatan dan pangkat. Pekerja yang dipilih menjadi wakil dari pekerja-pekerja yang tidak terpilih. Mereka kemudian dijelaskan tentang perubahan yang akan dijalankan. Mereka dilatih menggunakan cara-cara baru. Setelah melatih wakil-wakil ini, kemudian melatih pekerja-pekerja lainnya yang tidak terpilih tersebut. Karena melatihnya bertahap seperti itu, kelompok kondisi ini disebutnya kondisi partisipasi perwakilan.
3. Partisipasi menyeluruh. Dalam keadaan ini semua pekerja diminta berpartisipasi pada perubahan yang akan dilakukan.

Dengan demikian, ada tiga kelompok yang berbeda satu sama lain kondisinya. Eksperimen dilakukan atas ketiganya, dan hasilnya sangat menakjubkan. Kelompok partisipasi menyeluruh didapatkan sangat menggembirakan. Mereka tidak hanya belajar kepada cara-cara baru saja, melainkan hasil yang dicapai melampaui targetnya.

Apa yang digambarkan oleh eksperimen Coch dan French merupakan bukti bahwa kaitan norma, cara-cara kerja yang menghargai partisipasi, interaksi oleh para petugas atau pejabat di dalam suatu organisasi sangat erat dan efektif.

Dalam kaitannya dengan proses diagnosis, studi klasik tersebut mendemonstrasikan tentang:

1. pentingnya proses diagnosis organisasi menelusuri norma-norma yang berlaku dalam organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
2. orang-orang dalam organisasi akan mau berpartisipasi secara penuh jika mereka mengetahui kemanfaatan dari setiap perubahan.
3. mereka akan mendukung setiap pelaksanaan perubahan jika mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
4. *action riset* sangat bermanfaat bagi Pengembangan Organisasi.

## B. Peranan

Interaksi organisasi menurut Katz dan Kahn (1978) merupakan peleburan komponen peranan, norma, dan nilai. Adapun peranan itu sendiri merupakan serangkaian perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang. Pengharapan semacam itu merupakan suatu norma yang dapat mengakibatkan terjadinya suatu peranan. Bagaimana seseorang berperilaku dalam peranan organisasi sangat ditentukan oleh: karakteristik pribadinya, penegrtiannya tentang apa yang diharapkan orang lain kepadanya, kemauannya untuk menaati norma yang telah menetapkan pengharapan tadi.

Konsep peranan sangat penting dalam PO, karena dari peranan tersebut dapat diketahui jalur utama yang menghubungkan antara individu dan organisasi. Menurut pandangan PO, semakin kita memahami peranan, semakin kita memahami tepatnya keselarasan atau integrasi antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan tujuan dan misi organisasi.

Dalam bahasa organisasi, peranan diperoleh dari uraian jabatan. Adapun uraian jabatan itu merupakan dokumen tertulis yang memuat persyaratan-persyaratan dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan. Dalam bahasa psikologi sosial uraian jabatan itu memberikan serangkaian pengharapan yang menentukan terjadinya peranan.

Konsep konflik peranan juga erat kaitannya dengan PO, seperti telah dibuktikan dengan riset dan studi berkaitan menyatakan bahwa semakin tinggi konflik maka efektivitas organisasi akan banyak menderita (Beehr 1976; House dan Rizzo 1972; Kahn dkk. 1964). Konflik peranan bakal dialami oleh masing-masing individu jika pengharapan tentang apa yang bisa dimainkan oleh seseorang berbenturan dengan kepentingan orang lain. Keraguan terhadap peranan juga bisa terjadi jika seseorang tidak mengetahui serta memahami pada yang diharapkan darinya. Baik konflik

maupun keraguan peranan akan menimbulkan stres. Perubahan dan kerumitan organisasi merupakan faktor yang ikut andil mengakibatkan terjadinya konflik dan keraguan peranan sehingga juga sangat menentukan timbulnya stres. Itu sebabnya, jika seorang konsultan PO bekerja menangani masalah ini, konsultan tersebut sebenarnya tidak hanya membantu organisasi mengurangi konflik dan keraguan peranan saja, akan tetapi dia juga mencoba mengurangi stres yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Teknik analisis peranan (*role analysis technique*) merupakan suatu teknologi yang dirancang untuk mengklasifikasikan kewajiban dan harapan-harapan dari setiap orang untuk meningkatkan efektivitas kerja tim dalam suatu organisasi. Dalam setiap organisasi, setiap orang dituntut untuk melakukan berbagai peran yang berbeda satu sama lainnya. Dengan perbedaan peranan tersebut, setiap orang diharapkan dapat mempunyai perilaku yang berbeda, sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi yang diperankan masing-masing. Telah dipahami bahwa dengan adanya pembagian tugas dan fungsi dimaksudkan untuk mempermudah proses pencapaian tujuan. Namun, sering pula ditemukan seorang pemegang peran tugas dan fungsi tertentu merasa tidak mempunyai kejelasan mengenai peranan dan perilaku yang seseorang harus lakukan sesuai dengan harapan organisasi dan anggota lainnya.

Teknik analisis peranan diperkenalkan oleh Iswar Dayal dan John M. Thomas (dalam Indrawijaya 1989:115) yang mengemukakan bahwa analisis peranan dimaksudkan untuk memecahkan persoalan yang berhubungan dengan kekurangjelasan peranan. Pada awalnya teknik analisis peranan dimaksudkan untuk menganalisis suatu organisasi yang baru dibentuk, namun pada perkembangan selanjutnya, ternyata teknologi ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja dari team atau organisasi yang telah lama terbentuk. Hal ini dapat pula dipahami karena kekurangjelasan peranan itu ternyata dapat juga terjadi pada tim atau organisasi yang sudah lama terbentuk.

Secara keseluruhan dalam pelaksanaannya teknik analisis peranan ini dilakukan melalui lima langkah (Indrawijaya 1989:116).

Langkah pertama, merupakan langkah untuk melakukan analisis terhadap peran utama yang dilakukan oleh seseorang dalam aktivitas tim atau organisasi. Peranan dan tempat suatu posisi dalam suatu tim atau organisasi dan peranan sentralnya dalam keseluruhan organisasi diteliti bersamaan dengan fungsi-fungsi khusus dari organisasi itu. Fungsi-

fungsi khusus tadi ditulis di papan tulis dan selanjutnya didiskusikan oleh seluruh anggota tim /organisasi. Perilaku-perilaku yang ditemukan, ditambah, dan dikurangi sampai pada suatu keadaan pemegang peranan itu sendiri merasa puas, karena baik yang bersangkutan maupun anggota lainnya yakin bahwa rumusan peranan tersebut sudah dianggap jelas.

Langkah kedua, pengujian terhadap peranan yang diharapkan oleh anggota kelompok lainnya. Pada tahap ini pemegang jabatan tertentu membuat suatu daftar mengenai harapan-harapannya tentang pemegang peranan yang lain. Daftar harapan tersebut terutama berhubungan dengan peranan orang lain yang dapat memengaruhi prestasinya. Daftar harapan tersebut didiskusikan, disesuaikan, ditambah, dan dikurangi untuk kemudian disetujui bersama.

Langkah ketiga, meliputi usaha untuk menegaskan secara implisit harapan-harapan dan keinginan-keinginan dari anggota-anggota lain mengenai perilaku pemegang peranan tertentu. Dalam tahap ini anggota-anggota yang lain menegaskan apa yang mereka harapkan dari pemegang peranan tertentu. Diskusi tersebut haruslah merupakan hasil persetujuan bersama antara pemegang peranan tertentu dengan para anggota yang lainnya.

Langkah keempat, berdasarkan hasil diskusi tersebut, pemegang peranan yang tadinya merasa kurang jelas dimintakan untuk merumuskan secara tertulis keseluruhan hasil diskusi yang telah menjadi keputusan bersama. Hasil rumusan tersebut dikenal dengan profil peranan (*role profile*). Iswar Dayal dan John M. Thomas (Indrawijaya 1989:117), mengemukakan bahwa profil peranan tersebut akan terdiri dari:

- a. *a set of activities classified as to the prescribed and discretionary elements of the role.*
- b. *the obligation of the role to each role in its set, and*
- c. *the expectation of this role from others in its set. viewed in toto, this provides a comprehensive understanding of each individual's role space.*

Langkah kelima, sosok peranan yang sudah ditulis tersebut kemudian dinilai kembali secara singkat dalam pertemuan berikutnya. Hal ini perlu dilakukan sebelum diadakan penelitian terhadap pemegang peranan berikutnya. Profil peranan yang sudah disetujui dan ditetapkan bersama yang nantinya menjadi dasar bagi pemegang tugas dan fungsi tertentu dalam melaksanakan peranannya.

Sebagai salah satu teknologi pengembangan organisasi, teknik analisis peranan ini merupakan suatu teknik intervensi yang sangat penting terutama dalam mengatasi perasaan enggan untuk berubah (*resistance to change*). Baik pemegang peranan tertentu maupun anggota kelompok lainnya tidak terlalu merasakan adanya ikut campur dari yang lainnya. Mereka akan merasakan bahwa semua itu sebagai suatu proses saling membantu. Hal ini merupakan salah satu kekuatan dari teknik analisis peranan. Sebab salah satu kesulitan dalam proses kerja sama adalah adanya keengganan untuk membahas secara bersama dan terbuka hal-hal yang berkenaan dengan harapan, keinginan, dan kewajiban bersama. Pengalaman menunjukkan bahwa sering kita bertanya pada diri sendiri mengapa orang lain tidak berperan sebagaimana yang kita harapkan, padahal mungkin pemegang tugas dan fungsi itu sendiri sudah merasa bahwa ia telah melakukan peranannya dengan sebaik-baiknya. Secara singkat, kesulitan dalam kerja sama sering terjadi semata-mata karena adanya perbedaan pemahaman tentang peranan yang harus dilakukan seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut, jelaslah bahwa teknik analisis peranan tidak hanya bermanfaat untuk mengklasifikasikan secara bersama peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemegang tugas dan fungsi tertentu. Hal yang jauh lebih penting dari itu adalah menumbuhkan dan mengembangkan rasa keterikatan dari anggota lain terhadap peranan orang lain dan peranannya sendiri.

Kurang efektifnya proses kerja sama dapat saja terjadi karena kekuangmampuan para anggota tim/organisasi untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi itu. Hal ini terjadi terutama karena dengan adanya perubahan tersebut, mereka merasa kehilangan kekuasaan dan pengaruh terhadap orang lain. Roger Harrison (dalam Indrawijaya 1989:118) telah mengembangkan Teknik Perundingan Peranan (*Role Negotiation Technique*) yang mengemukakan:

Perundingan Peranan berkenaan langsung dengan hubungan-hubungan kekuasaan, kewenangan dan pengaruh yang berlaku dalam kelompok. Usaha perubahan diarahkan kepada hubungan kerja antar sesama anggota. Ia tidak bermaksud untuk menyelidiki perasaan suka atau tidak suka, atau hal-hal yang berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap yang lainnya.

Sebagai salah satu teknologi Pengembangan Organisasi, teknik perundingan peranan akan menggunakan struktur yang sudah ada untuk mengendalikan perundingan-perundingan di antara pihak-pihak yang berkepentingan. Melalui proses dan kegiatan-kegiatan perundingan, diharapkan terjadi perubahan perilaku dari pihak-pihak yang bersangkutan secara bertahap. Perubahan-perubahan tadi akan terjadi dalam keadaan bahwa perubahan perilaku yang satu dari satu pihak diikuti pula oleh perubahan perilaku pihak lain yang sesungguhnya merupakan suatu proses transaksi. Dengan perkataan lain, setiap pihak akan memberikan sesuatu untuk dapat sesuatu.

Perubahan perilaku yang dimaksud adalah perubahan perilaku kerja yang langsung berkaitan dengan usaha peningkatan efektivitas kerja bersama. Proses perundingan ini terjadi bila ada keinginan dari pihak lain untuk menyatakan secara terus terang agar pihak lain mengadakan perubahan mengenai perilaku tertentu. Harrison (dalam Indrawijaya 1989:119–121) mengemukakan langkah-langkah pelaksanaan teknik perundingan peranan, yang meliputi: *contract setting, issue diagnosis, influence trade or negotiation period*. Penjelasan ketiga langkah atau tahapan tersebut diuraikan berikut ini.

*Pengadaan Kontrak.* Pada tahap ini seorang konsultan (eksternal ataupun internal, seperti pimpinan) mulai melakukan usaha-usaha untuk meletakkan peraturan-peraturan dasar yang harus diikuti dalam proses perundingan. Pada langkah ini pula mulai diciptakan suatu iklim untuk mendorong terjadinya perubahan. Beberapa peraturan yang perlu ditegaskan (Indrawijaya 1989:120) sebagai berikut.

- a. Bahwa yang akan disempurnakan adalah perilaku kerja, bukan hal-hal yang bersangkutan dengan perasaan dari seseorang terhadap yang lainnya.
- b. Apa yang ingin dicapai dengan lebih baik atau yang harus dikurangi atau malah ditiadakan atau apa pula yang perlu dipertahankan.
- c. Semua keinginan dan harapan-harapan harus ditulis dan dikomunikasikan.
- d. Tidak ada satu pun yang akan mengalami perubahan kecuali memang diperlukan dan disetujui oleh semua pihak.
- e. Akan ada suatu waktu tertentu ketika setiap orang akan melakukan perundingan untuk menyusun suatu kontrak yang secara jelas menegaskan perilaku apa dan mana yang harus mengalami perubahan.

*Diagnosis mengenai pokok masalah.* Pada langkah ini setiap orang diminta untuk memikirkan cara bagaimana dia dapat meningkatkan efektivitas kerjanya melalui perubahan perilaku orang lain. Selanjutnya, mereka diminta untuk mengemukakannya dalam lembaran yang khusus diadakan untuk itu. Lembaran khusus tersebut dirancang untuk dapat mengungkapkan apa yang diharapkan oleh seseorang untuk dapat ditingkatkan, dikurangi, atau dipertahankan oleh pihak yang lain. Lembaran tadi kemudian dipertukarkan antara mereka yang berkepentingan. Akan sangat bermanfaat pula bila mereka yang berkepentingan tidak keberatan untuk diketahui oleh anggota-anggotanya yang lain.

*Masa/periode negosiasi.* Pada langkah ini dibuatlah pasangan-pasangan untuk mendiskusikan masalah-masalah yang paling penting. Suatu masalah dapat dikatakan penting bila sebagian besar anggota kelompok menganggap bahwa masalah tersebut memang penting. Juga didiskusikan tentang perubahan-perubahan yang mereka inginkan. Selanjutnya, suatu persetujuan dasar harus dapat dikembangkan terutama yang berkaitan dengan kesediaan setiap orang untuk memberikan sesuatu dalam rangka mendapatkan sesuatu. Kesediaan tersebut ada baiknya dinyatakan secara terbuka di hadapan anggota kelompok yang lain.

Bila telah diperoleh persetujuan bersama atau diperoleh kesesuaian mengenai apa yang akan diberikan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu, berakhirlah tahap negosiasi. Semua persetujuan dirumuskan secara tertulis sehingga merupakan suatu kontrak, kemudian dibagikan kepada pihak yang berkepentingan.

Terhadap keseluruhan proses perundingan peranan tadi ada baiknya untuk diikuti langkah berikutnya yaitu "*tahap penyelesaian*". Dalam tahap penyelesaian ini dilakukan suatu kegiatan evaluasi untuk melihat apakah kontrak tersebut dilaksanakan sebagaimana yang telah disetujui bersama. Juga perlu dinilai dampak positif dan negatif apa saja yang terjadi terhadap efektivitas kerja sama tim/organisasi.

Pengembangan organisasi sangat berkepentingan mengetahui tentang peranan ini, karena dari peranan ini dapat memberikan banyak informasi tentang organisasi serta orang-orang di dalamnya. Persoalan yang sering terjadi dalam suatu organisasi acapkali ditimbulkan karena peranan ini tidak dibagi secara jelas di antara orang-orang di dalam organisasi tersebut sehingga terjadi keraguan dan konflik peranan. Orang tidak

tahu pasti peranan apa dan bagaimana yang harus dimainkan olehnya, karena deskripsi tentang peranan itu sendiri tidak jelas. Kadang-kadang terjadi pula orangnya tidak mampu melakukan perannya yang diharapkan organisasi. Persoalan yang disebutkan terakhir ini sangat ditentukan oleh kecakapan dan kemampuan, keterampilan, dan keahlian dari orangnya. Termasuk di dalam hal ini ialah persepsi kebutuhan sikap dan perilaku dari orang tersebut terhadap peranan yang diharapkan darinya. Jika timbul masalah disebabkan karena deskripsi peranan tidak jelas, dengan mudah dapat diketahui sumber masalahnya dari organisasinya. Organisasi tidak dapat memberikan informasi yang jelas kepada pendukungnya tentang apa dan bagaimana sesuatu yang harus dimainkan. Kejadian seperti ini barangkali karena tujuannya tidak jelas, misalnya kabur atau norma aturannya tidak menentu. Mungkin juga karena kaliber dan kualitas kepemimpinan belum mampu mendeskripsikan misi, tujuan, dan norma organisasi ke dalam peran-peran tertentu.

### **C. Nilai**

Nilai peran dan norma dalam organisasi saling bergandengan satu sama lain. Nilai lebih menggambarkan kepercayaan tentang baik dan buruk dari seseorang. Dengan demikian, nilai bagi seseorang itu merupakan pandangan atau anggapan atau kepercayaan mengenai sesuatu yang baik atau yang buruk. Menurut Ahli Sosial Milton (1973), suatu nilai itu mengandung kepercayaan bahwa suatu tindakan dan perbuatan dianggap patut ataupun tidak patut dilakukan oleh seseorang berdasarkan pertimbangan baik secara individu maupun sebagai masyarakat. Suatu sistem nilai dalam organisasi, mengandung kepercayaan organisasi, tersebut dengan perbuatan yang dianggap patut dan tidak patut dilakukan.

Pengembangan organisasi berlandaskan pada suatu anggapan bahwa perubahan organisasi merupakan suatu proses dan teknologi untuk menciptakan, mengelola, dan memudahkan terjadinya suatu perubahan organisasi. Nilai ini mengandung suatu pengertian mengenai adanya kekuatan-kekuatan yang mendasari dan mengarahkan pandangan normatif mengenai apa yang benar, yang baik, dan yang tepat dalam menyusun organisasi serta dalam mengelola proses-proses yang terjadi dalam organisasi. Setiap keinginan untuk mengadakan perubahan organisasi selalu didasari oleh sistem nilai tertentu, baik mengenai apa yang dianggap menjadi persoalan, cara pemecahannya maupun harapan

atau tujuan yang ingin dicapai melalui perubahan tersebut. Pandangan yang melihat pengembangan organisasi sebagai suatu pendekatan, proses, dan teknologi yang bebas nilai merupakan pandangan yang kurang tepat, sebab pengembangan organisasi bukanlah suatu proses dan teknologi yang bebas nilai. Yang menjadi persoalan bahwa dalam pelaksanaannya adanya nilai-nilai yang terkandung di dalamnya sering tidak dinyatakan secara eksplisit, atau tepatnya nilai-nilai tersebut dirumuskan secara implisit. Namun, nilai-nilai tersebut dapat ditelusuri dalam rumusan mengenai hakikat organisasi itu sendiri, seperti dalam pernyataan bagaimana seharusnya organisasi itu beroperasi, apa saja yang menjadi identitasnya dan bagaimana suasana kerja yang terdapat dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut mungkin pula ditelusuri dalam proses pengembangan organisasi itu sendiri.

Secara singkat, terdapat dua macam nilai yang terkandung dalam pengembangan organisasi. Pelaksanaan program pengembangan organisasi akan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang terkandung dalam proses tersebut dan bentuk organisasi yang bagaimana yang akan dihasilkan dari program tersebut. Dihubungkan dengan sistem nilai mengenai manusia dan pekerjaan yang ada di dalam suatu organisasi, maka Margulies dan Raia, dalam Indrawijaya (1989:86) mengemukakan hal-hal sebagai berikut.

1. Memberikan kesempatan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk berfungsi sebagai manusia, bukan semata-mata sebagai salah satu unsur produksi.
2. Memberikan kesempatan kepada setiap orang dan organisasi secara keseluruhan untuk mengembangkan potensinya secara penuh.
3. Berusaha meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam arti tercapainya semua tujuan organisasi.
4. Memberikan kesempatan kepada orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut untuk turut menentukan bagaimana kaitan/hubungan mereka dengan pekerjaan, organisasi, dan lingkungan mereka.
5. Berusaha menciptakan suatu suasana yang memungkinkan timbulnya perasaan bahwa pekerjaan mereka adalah pekerjaan yang menarik dan menantang kemampuan mereka.
6. Memperlakukan setiap manusia sebagai seseorang yang mempunyai berbagai macam kebutuhan dan semua kebutuhan tersebut adalah penting bagi pekerjaan dan kehidupan mereka.

Semua nilai tersebut memegang peranan sangat penting dalam penentuan metode dan teknologi pengembangan organisasi yang akan digunakan. Dalam banyak hal, nilai-nilai tersebutlah yang merupakan esensi dari proses pengembangan organisasi, merupakan pedoman dalam penggunaan pendekatan pengembangan organisasi dan masalah merupakan esensi dari pengembangan organisasi itu sendiri. Nilai-nilai tersebut akan menentukan metode apa yang akan digunakan dan sasaran-sasaran apa saja yang ingin dicapai.

Suatu organisasi seperti juga manusia ini mempunyai sistem nilai. Hal ini meliputi kepercayaan organisasi tersebut yang dipancarkan dari sikap dan perbuatan anggota organisasi mengenai keputusannya bahwa sesuatu itu baik atau buruk patut atau tidak patut dilakukan. Konsistensi dan ketaatan berpegang pada perilaku yang patut dan tidak patut tersebut merupakan pengalaman perilaku dari kultur organisasi. Oleh karenanya, dalam perilaku organisasi, sulit kiranya memisahkan norma dengan nilai, karena keduanya selalu berkaitan dengan ketaatan dan ketidaktaatan. Namun, yang harus diingat bahwa sekalipun norma itu tidak menyangkut baik dan buruk, berguna atau tidak bermanfaat, tetapi ketaatannya dapat dinilai secara objektif, sedangkan apa yang dipercayai oleh seseorang tentang kepatutan atas ketaatannya dan ketaatan orang lain terhadap suatu norma yang ada mencerminkan suatu nilai.

Kepercayaan orang-orang tersebut dalam suatu organisasi kadang diwujudkan dalam bentuk mitos atau upacara keagamaan. Sejarah organisasi serta perilaku ritual tersebut dapat dipergunakan sebagai sumber data dalam diagnosis dan sebagai indikator untuk mengetahui sistem nilai dan norma di dalam organisasi.

Dalam pembinaan organisasi, nilai menjadi penting, karena akan menunjukkan sampai di mana ketaatan kita terhadap apa yang kita percayai tentang pembinaan organisasi ini. Selain itu, dari nilai tersebut dapat diketahui secara keseluruhan unsur-unsur budaya organisasi.

Dalam kegiatan PO ada beberapa nilai yang diterapkan dan dipegang oleh para konsultan salah satunya yang dikembangkan dari program latihan kepekaan (Thoha 2002:83–84), berikut beberapa nilai itu.

1. Nilai yang berorientasi pada humanisme

Nilai humanistik ini berdasarkan atas kepercayaan bahwa “adalah merupakan hal yang terhormat jika pada manusia ini diberikan

kesempatan yang penuh sepanjang hidupnya untuk mengembangkan potensinya sesuai dengan kebutuhan aktualisasi dirinya. Pemberian kesempatan ini tidak hanya merupakan tindakan yang terhormat saja, melainkan lebih dekat sebagai hak bagi manusia ini. Dengan demikian, nilai humanistik senantiasa mendasarkan pada suatu kepercayaan bahwa memberikan kesempatan yang penuh kepada manusia untuk bisa mengembangkan dirinya merupakan nilai yang luhur. Penganut nilai ini selalu menempatkan manusia dalam organisasi sebagai suatu unsur yang paling terhormat. Dengan kata lain, penganut nilai ini (konsultan maupun pimpinan) selalu menghargai manusia secara utuh. Tidak membedakan manusia ini atas beberapa tindakan status. Walaupun manusia itu berstatus bawahan atau pesuruh kantor, dia selalu diletakkan sama harganya dengan pimpinan yang di atas.

2. Menghargai pendapat

Pendapat seseorang merupakan sumber data yang utama, dan pendapat orang ini mempunyai implikasi yang besar pada setiap perubahan yang akan diselenggarakan. Oleh karena itu, penganut nilai ini menempatkan pendapat, buah pikiran, dan gagasan dari orang pada tempat yang terhormat. Buah pikiran yang bersumber dari siapa pun senantiasa disambut dengan hangat dan terhormat. Penganut nilai ini cirinya selalu mendengarkan secara aktif pendapat orang lain, tanpa dibarengi keinginan untuk meremehkan atau memandang sepele pendapat orang lain.

3. Konflik harus diangkat ke permukaan

Nilai ini beranggapan bahwa setiap konflik baik interpersonal maupun antarpersonal ataupun antarkelompok harus diangkat ke permukaan dan dipecahkan secara langsung. Suatu konflik jangan sampai ditahan terlalu lama dan dibiarkan berkembang di bawah permukaan. Konflik semacam ini akan banyak memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Penganut nilai ini menghargai setiap konflik karena dari konflik ini dapat memberikan tanda dinamisnya suatu organisasi. Akan tetapi jika terjadi konflik, konflik tersebut harus diangkat ke permukaan supaya harus cepat diatasi.

Ketiga nilai tersebut secara murni berasal dan bersumber dari prinsip program latihan kepekaan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin. Sementara program latihan kepekaan ini sedang populer di Amerika

Serikat. Ada dua sistem nilai yang utama sudah berkembang banyak pengikutnya (Schein dan Bennis 1965). Dua sistem nilai tersebut ialah spirit penelaian dan demokrasi.

Nilai spirit penelitian berasal dari nilai ilmu pengetahuan. Dunia ilmu pengetahuan yang mempunyai ciri dinamis dan selalu menentang perkembangan dan kemajuan, melahirkan keinginan dan nafsu untuk melakukan penelitian dalam segala aspek ilmu pengetahuan. Keinginan dan nafsu ini yang mengakibatkan adanya spirit untuk mengadakan penyelidikan dan penelitian. Dalam nilai spirit penelitian ini, dua bagian yang erat dan relevan dibicarakan, yakni: spirit hipotesis dan eksperimen. Dalam spirit hipotesis ada semacam anggapan yang sifatnya sementara, perlu adanya usaha pembuktian validitasnya, dan memungkinkan adanya kesalahan. Pada eksperimen menempatkan segala pemikiran atau dugaan kepada pengujian atau tes atas kebenarannya.

Nilai kedua adalah nilai demokrasi. Dalam nilai ini semua orang mempunyai hak yang sama untuk terlibat dan dilibatkan dalam organisasi. Ada dua unsur utama dalam nilai demokrasi ini, yakni: kolaborasi dan pemecahan konflik secara rasional. Kolaborasi merupakan usaha kerja sama dan kerja bersama di antara orang-orang dan unit-unit di antara konsultan dan klien di dalam suatu organisasi tertentu. Di dalam kolaborasi ini sudah terdapat adanya partisipasi. Konflik merupakan sisi lain yang timbul dari adanya kolaborasi dan partisipasi. Setiap usaha kerja sama yang dilakukan oleh orang-orang dalam masyarakat ini, pasti lambat atau cepat akan menimbulkan konflik. Jika terjadi konflik semacam itu, dalam nilai demokrasi dipecahkan dengan cara-cara yang rasional. Pemecahan konflik berdasarkan rasionalitas ini, menurut Schein dan Bennis bukanlah berarti menolak sama sekali usaha-usaha yang emosional atau irasional. Akan tetapi pemecahannya semata-mata didasarkan atas orientasi pada masalahnya dibandingkan dari cara-cara tradisional seperti misalnya tawar-menawar, permainan power, penekanan, dan/atau kompromi.

Schein dan Bennis mengemukakan dua nilai utama tersebut di tahun 1960-an. Pada saat itu, individualisme dan semangat pemberontakan kaum muda melawan otoritas dan persoalan hak bagi institusi tradisional sedang hangat-hangatnya diperjuangkan. Oleh karena itu, semacam pertanyaan yang diajukan, bahwa pendapat Schein dan Bennis hanya terbatas pada kurun waktu tertentu. Bagaimana keadaannya untuk

dewasa ini, apakah nilai yang diikuti oleh PO masih mengikuti warisan Lewin, pendapat Schein dan Bennis atau ada nilai lain yang sesuai?

Pertanyaan ini mungkin agak sulit dijawab, saking sulitnya dijawab, pernah suatu ketika Warner Burke (1982) dosen pascasarjana program *Business Universitas Columbia* mencoba mengajak mahasiswa yang mengikuti pelajarannya *Advance organization Development and Human Resources* untuk menulis keinginannya mempraktikkan nilai-nilai apa jika mereka menjadi konsultan PO.

Jawabannya bermacam-macam, akan tetapi sebagian besar mereka menjawab dan menekankan nilai yang menghargai manusia secara utuh sebagai manusia ciptaan Tuhan yang mulia ini. Termasuk di dalamnya memberikan kesempatan kepada manusia hak untuk mengembangkan kualitas dirinya, menciptakan kondisi lingkungan yang menghargai manusia, dan lain sebagainya.

Sementara itu, Tichy dalam Thoha (2002) memperoleh kesimpulan dari hasil studinya bahwa nilai yang banyak diikuti oleh konsultan PO, antara lain: nilai kemanusiaan dan nilai demokrasi. Menurut Tichy, hampir semua konsultan PO di Amerika Serikat tertarik untuk mengamalkan nilai-nilai yang menekankan pada hal-hal berikut ini.

1. Membantu setiap orang dalam organisasi untuk bisa terlibat dalam kesempatan membuat keputusan yang secara langsung akan mengenai dirinya.
2. Lebih bersifat dan bersikap asertif dalam hal menanggapi kebutuhan orang-orang dan bukannya asertif untuk menanggapi haknya.
3. Membantu merencanakan perjalanan kariernya.
4. Membuat dirinya sebagai bagian dari kelompok kerja dalam organisasi.
5. Menciptakan suasana kerja yang menarik dan mendorong semangat untuk maju bagi orang-orang dalam organisasi.
6. Memberikan dorongan setiap orang untuk mempunyai kesempatan menambah pendidikan dan latihannya sehingga tercapai kemajuan bagi orang-orang dalam organisasi.
7. Mendorong orang-orang mempunyai kesempatan untuk lebih terlibat dengan pimpinannya untuk menetapkan tujuan dan target yang akan dicapai.
8. Mendorong menciptakan iklim yang respektif bahwa semua orang mempunyai harga diri dan mendapat perlakuan yang terhormat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh institut riset sosial Universitas Michigan barangkali bisa dipergunakan bahan renungan kita tentang nilai-nilai yang sesuai untuk masa sekarang. Sudah barang tentu kita menyadari hasil riset tersebut dan berlaku untuk masyarakat America tentunya tidak sama dan tidak cocok untuk masyarakat kita. Walaupun demikian, paling sedikit kita bisa mengambil saripatinya dan bisa dipergunakan sebagai bahan perbandingan bagi masyarakat kita.

Menurut riset yang dilakukan oleh ISR tahun 1978 (Thoha 2002) sebagian nilai yang diharapkan oleh orang-orang dalam organisasi sebagai berikut.

1. Bebas berbeda pendapat dengan pimpinan

Mayoritas dari responden yang diteliti tahun 1978 orang-orang dalam organisasi merasakan bahwa bekerja dalam organisasi akan efektif dan respektif jika mempunyai kebebasan berbeda pendapat dengan pimpinan. Perbedaan pendapat merupakan hak asasi bagi manusia ini, walaupun perbedaan itu terjadi antara bawahan dan pimpinan. Berbeda pendapat dengan pimpinan bukanlah melanggar peraturan dan melanggar otoritas. Pimpinan organisasi biarpun turunan raja berdarah biru, tetapi manusia yang mempunyai kelemahan dan kesalahan. Dengan demikian, pimpinan itu bisa salah pendapatnya. Oleh karena itu, pendapat dengan pimpinan bukan barang tabu. Kalau iklim kebebasan berbeda pendapat dengan pimpinan ini dijamin dengan merdeka, kiranya kedinamisan organisasi akan bisa dicapai. Rosow (1979) menambahkan bahwa orang-orang muda dan orang-orang yang terdidik dalam organisasi sangat tidak menyenangi otoritarian. Penggunaan otoritas yang semena-mena sangat tidak disenangi oleh mereka. Sebaliknya, mereka akan sangat menghargai penggunaan otoritas yang sesuai dan rasional. Tidak dihargai dan dijaminnya berbeda pendapat dengan pimpinan sama dengan otoritarian. Nilai kebebasan berbeda pendapat dengan pimpinan ini sangat diharapkan diterapkan bagi organisasi.

2. Diberi kesempatan waktu istirahat

Bekerja keras memang baik, akan tetapi akan lebih baik lagi jika bekerja keras itu diimbangi masa istirahat dan cuti yang sepadan. Sumber kepuasan dan kebahagiaan ternyata bukan terletak pada pekerjaan saja. Banyak penyebabnya, dan salah satunya ialah diberi kebebasan untuk beristirahat atau cuti untuk memulihkan kepenatan kerja. Hasil penelitian ISR tersebut, menyatakan bahwa banyak

pekerja dari lapisan umur yang menginginkan adanya keseimbangan antara bekerja keras, perhatian dengan keluarga, menikmati waktu istirahat dan kepada masyarakat.

3. Dijamin adanya partisipasi dalam membuat keputusan  
Keinginan untuk ikut terlibat dalam membuat keputusan sepanjang yang menyangkut kepentingannya merupakan nilai yang diharapkan diterapkan bagi organisasi masa kini. Partisipasi dalam membuat keputusan merupakan nilai yang memberikan pengakuan atas kemampuan bawahan dan terbaginya wewenang menyebar dari pimpinan ke bawahan. Pusat otoritas tidak lagi berada di tangan satu orang didalam membuat keputusan organisasi, melainkan tersebar ke posisi bawahan.

Demikianlah sebagian dari hasil penelitian ISR yang sekiranya bisa di pergunakan sebagai bahan perbandingan. Tidak semua hasil temuan ISR yang saya kutipkan disini karena sebagian hanya cocok bagi masyarakat Amerika, dan sebagian kurang sesuai dengan masyarakat kita.

## **D. Pendekatan dalam Pengembangan Organisasi**

Pendekatan dalam hal ini hampir sama dengan nilai yang sering kali merupakan persoalan tersendiri bagi konsultan po dalam usahanya melakukan perbaikan dan pembinaan organisasi pendekatan ini sering menjadi semacam dilemma bagi konsultan pengembangan organisasi. Umumnya terdapat dua macam pendekatan (Thoha 2002:89) yakni pendekatan kontijensi dan pendekatan normatif.

- a. Pendekatan kontijensi

Pendekatan kontijensi menekankan bahwa kegiatan konsultan dalam PO hanyalah memberikan fasilitas terhadap perubahan dan perbaikan organisasi. Pengikut nilai atau pendekatan ini sering menganjurkan bahwa klienlah yang harus menentukan arah dan tujuan perbaikan. Sedangkan konsultan hanya membantu mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya, menurut kepercayaan dari aliran ini tidak ada cara terbaik untuk memperbaiki organisasi, menyusun organisasi, memimpin orang-orang, dan merancang perbaikan gaji. Semuanya itu ditentukan oleh banyak faktor antara lain: Lingkungan, sifat dan hakikat bahkan falsafah kerja yang dilakukan, tipe organisasi dan pelayanannya, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, konsultan PO

bukan datang dengan segudang resep untuk memperbaiki, melainkan datang untuk membantu menemukan faktor yang dominan dan cara perbaikan yang patut. Dengan demikian, yang harus menentukan tujuan, masalahnya, dan cara yang patut untuk memperbaiki masalah organisasi adalah klien. Tugas konsultan PO hanya membantu atau memberikan fasilitas ke arah tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh klien.

b. Pendekatan normatif

Pendekatan normatif menekankan bahwa walaupun konsultan PO itu pada hakikatnya memberikan fasilitas atau membantu klien, akan tetapi konsultan harus menentukan atau memberikan rekomendasi dan mengarahkan klien. Dengan demikian, normatif berangkat dari anggapan bahwa konsultan itu mampu dan seharusnya mampu memberikan resep perbaikan. Klien mengundang konsultan karena klien tidak tahu bagaimana memperbaiki organisasinya. Konsultanlah yang mengetahui normanya yang patut untuk memperbaiki persoalan organisasinya. Oleh karena itu, konsultan harus bersikap memberikan arahan, rekomendasi dan resep perbaikan.

Kedua pendekatan ini memang merupakan dilema bagi konsultan. Bagi konsultan di masyarakat liberal seperti Amerika ini tampaknya konsultanlah lebih menyukai pada pendekatan yang kontijensi. Karena selain liberal orang-orang dalam organisasi sudah banyak yang mendapatkan didikan tingkat perguruan tinggi sehingga kemandirian dalam bekerja sudah terbiasa. Akan tetapi bagi masyarakat agraris pendekatan normatif atau kombinasi dari kedua pendekatan di atas barangkali amat cocok.

Praktik kombinasi keduanya bisa berupa antara lain: pada awalnya konsultan PO berpendekatan kontijensi di sini dia bersikap membantu dan memberikan fasilitas. Pada tahap awal konsultasi konsultan mengajak klien untuk menghayati di mana letak persoalannya. Kemudian semakin masuk ke dalam, semakin dia memberikan rekomendasi dan arahan yang otoritatif. Dalam memberikan arahan yang otoritatif tersebut konsultan tidak membuat keputusan secara langsung, melainkan klien yang melakukannya. Dengan memberikan arahan yang otoritatif tersebut, konsultan harus menyadari akan kesiapan klien untuk menerima rekomendasinya. Jika telah siap, konsultan bisa melanjutkan saran-sarannya.

Selain kedua pendekatan tersebut di atas, Harold J. Leavitt, dalam Handoko (2001:332–335) mengemukakan tiga pendekatan perubahan organisasi yaitu; pendekatan struktural, pendekatan teknologi, dan pendekatan orang. Ketiga pendekatan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pendekatan Struktural

Pengubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan kembali berbagai sistem internal, seperti hubungan-hubungan tanggung jawab-wewenang, sistem komunikasi, aliran kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, atau hierarki manajerial. Menurut Leavitt, usaha-usaha untuk melakukan perubahan organisasi melalui pengubahan struktur dapat dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

**Pertama;** perubahan struktural yang diciptakan melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Para teoritis klasik berusaha untuk memperbaiki prestasi organisasi melalui perumusan tanggungjawab jabatan para anggota organisasi secara jelas. Penekanannya pada penciptaan pembagian kerja dan garis wewenang yang tepat.

**Kedua;** pengubahan organisasi melalui desentralisasi. Pendekatan ini didasarkan atas gagasan bahwa penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri akan meningkatkan motivasi para anggota satuan-satuan tersebut dan membantu mereka untuk memusatkan perhatiannya pada kegiatan-kegiatan berprioritas tertinggi. Hasil yang diharapkan adalah perbaikan prestasi kerja setiap satuan. Desentralisasi juga memungkinkan setiap satuan untuk menyesuaikan struktur dan teknologinya sesuai dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan lingkungan eksternal yang melingkupinya.

**Ketiga;** melakukan perbaikan prestasi organisasi melalui modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini didasarkan atas pemikiran bahwa aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktivitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.

### 2. Pendekatan Teknologis

Pengubahan teknologi organisasi berarti pengubahan atau modifikasi faktor-faktor seperti peralatan, proses teknik, teknik-teknik riset, atau sistem produksi yang mencakup layout, metode dan prosedur. Analisis terhadap pendekatan perubahan teknologi, telah ditandai dengan hasil

karya Frederick Winslow Taylor dengan gerakan manajemen ilmiahnya. Taylor telah menganalisis dan memperbaiki interaksi-interaksi antara para karyawan dan mesin-mesin untuk meningkatkan efisiensi. Dengan studi waktu dan gerak, penetapan tingkat upah borongan, dan usaha-usaha lain untuk merancang kembali operasi-operasi kerja dan sistem balas jasa., Taylor dan para teknisi industry mencoba untuk memperbaiki prestasi organisasi.

Masalah yang umum terjadi sehubungan dengan perubahan teknologi adalah bahwa perubahan yang dilakukan sering tidak cocok dengan struktur organisasi. Ketidakcocokan ini dapat menciptakan ketidak senangan dan pemutusan hubungan di antara para anggota organisasi. Hasilnya justru penurunan produktivitas, terjadi lebih banyak kecelakaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan *penggabungan pendekatan struktural dan teknologikal*. Penggabungan kedua pendekatan ini dimaksudkan untuk memperbaiki prestasi melalui perubahan berbagai aspek baik struktur organisasi maupun teknologinya secara terpadu.

### **3. Pendekatan Orang**

Pengubahan orang-orang organisasi mencakup perubahan 1) kebijaksanaan dan prosedur penarikan dan seleksi, 2) kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan, 3) sistem balas jasa, 4) keterampilan-keterampilan kepemimpinan dan komunikasi manajerial, dan 5) sikap, kepercayaan, peranan atau karakteristik-karakteristik karyawan lainnya.

Baik pendekatan maupun stuktural dimaksudkan untuk memperbaiki prestasi kerja organisasi melalui perubahan situasi kerja. Pendekatan-pendekatan tersebut didasarkan atas anggapan bahwa penciptaan situasi kerja yang tepat akan menyebabkan perilaku karyawan menjadi lebih produktif. Pendekatan orang dimaksudkan untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan, sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga mereka akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Keterampilan dan sikap baru ini juga dapat mendorong para karyawan untuk memprakarsai perubahan dalam struktur dan teknologi organisasi, yang mengarah pada perbaikan prestasi organisasi. Usaha-usaha untuk mengubah perilaku dan sikap orang dapat diarahkan kepada perseorangan, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan.

## E. Rangkuman

1. Norma merupakan standar atau aturan main yang diikuti oleh banyak orang (setiap orang yang tergabung dalam suatu organisasi).
2. Norma dapat dibedakan atas dua macam, yakni norma eksplisit dan norma implisit. Norma eksplisit merupakan suatu standar surat peraturan resmi yang dipatuhi oleh orang-orang dalam organisasi. Peraturan itu sengaja dibuat untuk mengikat dan mengatur orang-orang dalam organisasi. Norma implisit merupakan norma atau aturan yang diikuti secara tidak sadar oleh orang-orang dalam organisasi.
3. Dalam istilah organisasi, norma eksplisit itu tercermin dalam peraturan resmi atau aktivitas dan kegiatan organisasi formal, sedangkan norma implisit tercermin dalam sisi informalnya.
4. Peranan merupakan serangkaian perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang. Pengharapan semacam itu merupakan suatu norma yang dapat mengakibatkan terjadinya suatu peranan.
5. Perilaku seseorang dalam peranan organisasi sangat ditentukan oleh: 1) karakteristik pribadinya, 2) pengertiannya tentang apa yang diharapkan orang lain kepadanya, 3) kemauannya untuk menaati norma yang telah menetapkan pengharapan tadi.
6. Dalam pandangan PO, semakin kita memahami peranan, semakin kita memahami tepatnya keselarasan atau integrasi antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan tujuan dan misi organisasi.
7. Secara keseluruhan dalam pelaksanaannya teknik analisis peranan ini dilakukan melalui lima langkah yaitu: 1) melakukan analisis terhadap peran utama yang dilakukan oleh seseorang dalam aktivitas team atau organisasi. 2) pengujian terhadap peranan yang diharapkan oleh anggota kelompok lainnya. 3) meliputi usaha untuk menegaskan secara implisit harapan-harapan dan keinginan-keinginan dari anggota-anggota lain mengenai perilaku pemegang peranan tertentu. 4) berdasarkan hasil diskusi tersebut, pemegang peranan yang tadinya merasa kurang jelas dimintakan untuk merumuskan secara tertulis keseluruhan hasil diskusi yang telah menjadi keputusan bersama tersebut. Hasil rumusan tersebut dikenal dengan profil peranan (*role profile*). 5) sosok peranan yang sudah ditulis tersebut kemudian dinilai kembali secara singkat dalam pertemuan berikutnya.

8. Langkah-langkah pelaksanaan teknik perundingan peranan, yang meliputi: *contract setting, issue diagnosis, influence trade or negotiation period*.
9. Nilai, peran, dan norma dalam organisasi saling bergandengan satu sama lain. Nilai lebih menggambarkan kepercayaan tentang baik dan buruk dari seseorang. Dengan demikian, nilai bagi seseorang merupakan pandangan atau anggapan atau kepercayaan mengenai sesuatu yang baik atau yang buruk.
10. Menurut Thoha, umumnya terdapat dua macam pendekatan dalam pengembangan organisasi, yakni pendekatan kontingensi dan pendekatan normatif dan Harold J. Leavitt, mengemukakan tiga pendekatan perubahan organisasi yaitu; pendekatan struktural, pendekatan teknologi, dan pendekatan orang.

## **F. Refleksi**

1. Pengetahuan apa yang anda peroleh setelah mempelajari materi ini?
2. Bagaimanakah keberadaan norma dalam organisasi formal maupun informal?
3. Faktor-faktor apa yang menentukan bagaimana seseorang berperilaku dalam peranan organisasi?
4. Bagaimanakah PO memahami peranan dalam organisasi?
5. Diskusikan bahwa suatu organisasi seperti juga manusia yang mempunyai sistem nilai.
6. Jelaskan pendekatan-pendekatan dalam PO.

## BAB VI

# KONSULTAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Untuk mewujudkan perubahan berencana, organisasi memerlukan bantuan konsultan—selaku agen pengubah (pembaharu). Konsultan organisasi dapat berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan sendiri atau dengan menggunakan jasa-jasa konsultan profesional yang berasal dari luar organisasi. Memilih konsultan yang tepat haruslah dilakukan secara cermat sehingga konsultan yang dipilih harus dapat secara proaktif melakukan intervensi yang tepat agar organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan yang sering berubah dengan sangat cepat.

Oleh karena itu, bantuan konsultan tidak terbatas untuk menghadapi kondisi sekarang, akan tetapi melalui perubahan tertentu dapat beradaptasi dan menghadapi lingkungan di masa depan. Konsultan PO harus menumbuhkan kesadaran pada pimpinan organisasi yang menjadi kliennya bahwa perubahan bukanlah peristiwa organisasional yang terjadi secara kebetulan, melainkan harus direncanakan dan dilaksanakan dengan tujuan yang spesifik yang memerlukan gaya kepemimpinan yang tepat agar tujuan perubahan tersebut tercapai.

Kiranya perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa intervensi apa pun yang dilakukan, atau akan dilakukan oleh konsultan PO, nilai-nilai yang menjadi dasar bertindak harus bersifat humanistik-demokratik yang berarti bahwa di samping diarahkan pada peningkatan efektivitas organisasi, juga selalu harus memperhitungkan harkat dan martabat para anggota organisasi yang bersangkutan.

Paradigma PO berangkat dari konsep pertumbuhan manusia dan organisasi, proses kerja sama dan partisipasi serta semangat mencari, menemukan dan menerapkan hal-hal baru. Dengan demikian, konsultan PO tidak mendasarkan kegiatannya pada konsep-konsep seperti kekuasaan, kewenangan, pengawasan, konflik, atau pemaksaan. Karena

titik tolak pandangannya adalah kerja sama dan partisipasi, logis apabila konsultan PO menonjolkan nilai-nilai (Siagian 2000:34) tertentu dalam seluruh upayanya. Nilai-nilai itu seperti berikut.

1. Mengakui dan menghargai harkat dan martabat manusia. Konsultan PO biasanya berangkat dari pandangan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki rasa tanggung jawab, melakukan berbagai hal dalam kehidupannya berdasarkan keyakinan tertentu serta pada umumnya menunjukkan kepedulian terhadap sesama karena manusia adalah insan sosial. Dengan sifat-sifat seperti itu, merupakan hal yang sangat wajar apabila manusia ingin diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya.
2. Saling mempercayai dan saling mendukung. Nilai ini sangat penting karena pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa organisasi yang efektif dan sehat adalah organisasi yang memiliki berbagai ciri seperti saling mempercayai, saling mendukung, keterbukaan, dan kesungguhan yang jujur dalam interaksi antara seorang dengan orang-orang lain.
3. Pemerataan kekuasaan. Seperti telah ditekankan, konsultan PO tidak menyoroti kekuasaan dan kewenangan berbagai pihak dalam menjalankan roda organisasi. Sudah barang tentu agar memahami kultur organisasi klien, konsultan PO harus memahami struktur kekuasaan dan kewenangan dalam suatu organisasi. Hal tersebut dapat diketahui antara lain melalui bagan organisasi yang, meskipun tidak dengan jelas, menggambarkan letak dan posisi orang-orang yang memiliki kekuasaan tertentu dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi, konsultan harus mampu meyakinkan manajemen kunci dalam organisasi bahwa penggunaan kekuasaan, kewenangan, dan pengawasan justru harus dikurangi karena pengurangan seperti itu akan menumbuhkan iklim yang makin demokratis dalam organisasi. Itulah salah satu sebab mengapa dewasa ini terlihat gejala yang kuat bahwa struktur organisasi yang hierarkis piramidal—yang merupakan bukti adanya stratifikasi kekuasaan—diubah menjadi struktur yang datar seperti dalam bentuk organisasi matriks yang sering dipandang sebagai bagian dari upaya untuk pemerataan kekuasaan.
4. Kesiapan menghadapi masalah secara terbuka. Salah satu teori PO mengatakan bahwa dari sekian banyak tugasnya, konsultan harus mampu mendorong para kliennya agar siap berkonfrontasi, dalam

arti kesiapan para anggota organisasi menghadapi berbagai masalah secara terbuka.

5. Partisipasi. Alasan yang sangat mendasar mengapa partisipasi merupakan salah satu nilai yang dipegang teguh dalam pelaksanaan PO ialah apabila berbagai pihak yang akan kena dampak perubahan turut serta mengambil keputusan tentang arah, bentuk, dan sifat perubahan yang akan terjadi itu, sejak dini mereka akan sudah memahami dampak apa yang akan timbul dan harus dihadapi. Pemahaman demikian menjadi sangat penting karena para anggota organisasi lalu mengetahui penyesuaian-penyesuaian apa yang harus mereka lakukan. Artinya, partisipasi berakibat pada tumbuhnya rasa tanggung jawab yang lebih besar melaksanakan keputusan yang diambil dan kecenderungan menolak pun dapat diperkecil.

Berangkat dari nilai-nilai tersebut, konsultan PO menyadari bahwa perubahan lingkungan sering memaksa organisasi bersikap sebagai pemadam kebakaran karena perubahan yang terjadi tidak diduga atau tidak dapat diperhitungkan sebelumnya. Perubahan seperti itu bukan perubahan yang dituntut oleh PO.

Perubahan yang menggunakan teknik-teknik PO adalah perubahan yang merupakan hasil dari upaya sadar dan terencana untuk menuju perbaikan. Perbaikan-perbaikan demikian tidak terjadi dengan sendirinya hanya karena, misalnya, ada yang berpendapat dalam organisasi bahwa suatu program PO akan bermanfaat. Yang diperlukan ialah adanya kesadaran bahwa perubahan mutlak perlu terjadi sebagai akibat timbulnya masalah atau terjadinya ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi untuk mana bantuan konsultan PO dibutuhkan.

Dengan perkataan lain, untuk melaksanakan suatu program perubahan terencana, manajemen perlu terlebih dahulu mengidentifikasi kesenjangan antara situasi nyata yang dihadapi sekarang dengan kondisi yang lebih baik—bahkan kondisi ideal—yang diinginkan. Pada umumnya, kesenjangan dimaksud dapat dihilangkan, atau paling sedikit dikurangi, melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi dibarengi dengan kekayaan karyawan dan berbagai teknik PO lainnya. Memang sangat mungkin manajemen sudah berupaya mengurangi kesenjangan tersebut melalui perubahan jangka pendek, misalnya melalui upaya

menekan biaya operasional. Akan tetapi, upaya seperti itu sering kurang berhasil karena fokusnya terlalu terbatas dan tidak berakibat pada peningkatan kemampuan organisasi menghadapi masa depan dengan segala tantangannya.

Setiap program PO harus mulai atau berangkat dari hubungan yang serasi antara konsultan dengan kliennya. Tanpa hubungan yang serasi, program PO yang akan dilaksanakan pasti tidak akan berhasil membuahkan apa yang diharapkan. Keberhasilan mewujudkan perubahan terencana, pada tingkat yang dominan ditentukan oleh terciptanya secara dini hubungan yang serasi tersebut.

### **A. Peranan Konsultan Internal dan Eksternal**

Konsultan PO adalah seorang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab untuk memimpin atau menuntun organisasi melalui proses perubahan dalam organisasi. Salah satu gejala yang jelas tampak akhir-akhir ini ialah makin banyaknya organisasi besar di negara-negara maju yang menciptakan kelompok konsultan di lingkungan masing-masing. Tentu lebih banyak organisasi yang menggunakan jasa konsultan profesional yang berperan sebagai agen pengubah melalui penyelenggaraan PO. Masing-masing pendekatan mempunyai kekuatan dan kelemahan tertentu. Manajemen perlu menyadari benar faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersebut dalam menggunakan konsultan.

Karena pengetahuan dan kecakapan yang diperlukan mungkin tidak dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam organisasi, manajemen puncak sering memanggil dan menggunakan jasa konsultan yang memiliki pengetahuan dan telah dilatih secara khusus untuk membantu menyusun program pengembangan organisasi. Konsultan yang berperan sebagai perantara atau pengantar perubahan adalah seorang individu atau sekelompok orang yang mempunyai tanggung jawab untuk mengubah pola perilaku seseorang atau sistem sosial yang telah ada dalam organisasi. Orang yang melakukan intervensi atau pengambil inisiatif perilaku yang berubah disebut konsultan atau pengantar dan/atau perantara perubahan. Sering pengantar atau perantara perubahan dapat berasal dari dalam maupun dari luar organisasi itu sendiri.

## Konsultan Eksternal

Konsultan eksternal adalah seseorang dari luar organisasi yang memiliki keahlian dalam pengembangan interaksi antarpribadi. Konsultan akan menentukan teknik-teknik yang dipergunakan sebagai permulaan dalam memulai menganalisis dan mengadakan interaksi pengembangan organisasi. Jika manajemen memutuskan mempekerjakan konsultan eksternal, tindakan tersebut biasanya diambil karena berbagai pertimbangan (Siagian 2000:36), seperti:

1. Karena konsultan eksternal bukan anggota organisasi, tindakan yang akan diambilnya diharapkan tepat karena melihat permasalahan yang dihadapi kliennya dari kacamata yang berbeda.
2. Cara pandang demikian akan berakibat positif dalam pemecahan masalah karena tingkat objektivitasnya yang tinggi.
3. Karena profesionalismenya, konsultan eksternal dihargai tinggi dan menikmati status terhormat di mata kliennya.
4. Kebebasan bergerak yang lebih besar ketimbang konsultan internal.
5. Peranannya yang lebih besar dalam melaksanakan perubahan berskala besar.
6. Konsultan eksternal tidak terlalu terpengaruh—atau tidak silau—oleh kekuasaan orang-orang tertentu dalam organisasi meskipun ada kemungkinan kekuasaan tersebut akan digunakan untuk menghadang upaya mewujudkan perubahan.
7. Sikap yang lebih independen dalam mengambil risiko dalam pemecahan masalah karena konsultan tidak bergantung pada kliennya untuk kemajuan karier dan peningkatan penghasilan.

Ketujuh hal inilah yang dipandang sebagai kekuatan konsultan eksternal. Meskipun demikian, penggunaan konsultan eksternal bukannya tanpa kelemahan. Berikut berbagai kelemahan itu (Siagian 2000:37).

1. Pada umumnya, konsultan tidak mengenal organisasi kliennya dengan sempurna.
2. Upaya mengenal organisasi klien memerlukan waktu dalam bentuk orientasi yang pada gilirannya menambah beban biaya yang harus dipikul oleh klien karena konsultan sudah mulai dibayar pada saat ia memulai kegiatannya dalam organisasi klien.

3. Berapa lama pun upaya pengenalan berlangsung, ada saja segi-segi tertentu dalam organisasi klien yang tidak akan sepenuhnya dikuasai seperti dalam hal organisasi menggunakan teknologi yang amat canggih atau sangat spesial, karena konsultan memang tidak dididik atau dilatih untuk penguasaan teknologi yang dimaksud dan acuan kerjanya pun mungkin tidak mencakup hal seperti itu.
4. Konsultan tidak sepenuhnya memahami struktur organisasi karena perilaku para anggota organisasi tidak hanya diatur oleh kultur yang tersurat, akan tetapi juga secara tersirat seperti dalam hal kebiasaan yang tidak tercermin dalam bentuk formalisasi apa pun dalam organisasi.
5. Konsultan tidak mengenali sepenuhnya jaringan komunikasi—formal dan informal—yang terdapat dalam organisasi antara lain juga karena bentuk dan jaringan komunikasi yang berlaku ditentukan oleh kultur organisasi, terutama aspek kultur yang dirasakan kuat.
6. Apabila hanya mempelajari organ program, konsultan tidak akan mengetahui secara mendalam permainan yang lumrah terjadi dalam hal percaturan kekuatan atau kekuasaan dalam organisasi.
7. Keengganan berbagai pihak dalam organisasi untuk berbagi informasi dengan orang luar betapa pun kuatnya penekanan oleh manajemen puncak pada pentingnya akses yang terbuka lebar bagi konsultan memperoleh informasi dari semua pihak dalam organisasi.

Pemahaman yang tepat tentang kekuatan dan kelemahan penggunaan konsultan eksternal menjadi sangat penting karena bentuk dan sifat pemahaman tersebut akan menentukan keputusan yang akan diambil tentang pemanfaatannya.

### **Konsultan Internal**

Menyadari bahwa agar organisasi bersikap adaptif dan proaktif dalam menghadapi masa depannya, tidak sedikit organisasi yang mengambil berbagai tindakan yang mengarah pada penumbuhan kemampuan sendiri secara internal mewujudkan perubahan. Tegasnya, memiliki sendiri konsultan internal. Penugasan oleh manajemen puncak kepada para anggotanya menjadi konsultan internal dapat ditujukan kepada seorang eksekutif tingkat tinggi, manajer sumber daya manusia, ahli perburuhan atau seorang karyawan yang dipandang mampu berperan sebagai agen

pengubah. Status konsultan internal itu pun adalah sedemikian rupa sehingga dipandang sebagai seseorang yang menekuni suatu profesi terhormat, misalnya dengan menempatkannya langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada manajemen puncak organisasi.

Dapat dipastikan bahwa menggunakan konsultan internal mempunyai manfaat tertentu yang tidak diperoleh dengan menggunakan jasa konsultan eksternal (Siagian 2000:38). Berikut beberapa manfaat tersebut.

1. Konsultan sudah menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, yang bersangkutan biasanya sudah memahami kultur organisasi yang pada gilirannya diharapkan memudahkan baginya untuk menyusun rencana perubahan yang diperkirakan tidak akan ditolak oleh para anggota organisasi yang lain.
2. Konsultan sudah mengenal dengan baik dan menerima norma-norma yang berlaku dan sekaligus dengan lebih mudah dapat mengidentifikasi segi-segi kultur organisasi yang perlu diubah karena apabila tidak, akan menjadi penghalang bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitasnya.
3. Yang bersangkutan tidak perlu lagi menggunakan waktu yang panjang untuk menjalani periode orientasi dalam rangka memahami seluk-beluk organisasi. Paling sedikit, tidak selama yang dibutuhkan oleh konsultan eksternal. Dikatakan demikian karena meskipun seseorang sudah lama menjadi anggota suatu organisasi, belum tentu ia mengenali seluruh segi dan semua satuan kerja dalam organisasi karena tentunya perhatian utamanya ditujukan pada pemahaman fungsi, wewenang, tugas, dan tanggung jawab satuan kerja tempat ia dipekerjakan. Artinya, karena peranannya yang baru sebagai konsultan, ia tetap perlu memulai tugasnya dengan memahami segi-segi kehidupan organisasi yang tadinya belum dikenal dengan baik.
4. Konsultan internal tersebut sangat mungkin sudah memahami struktur kekuasaan dan kewenangan dalam organisasi. Hal ini sangat penting karena dalam menjalankan tugasnya, ia memerlukan dukungan berbagai pihak yang memiliki kekuasaan tertentu. Kalaupun tidak memberikan dukungan, paling sedikit jangan sampai pihak-pihak yang merasa kuat itu menjadi penghalang bagi terselenggaranya program PO yang direncanakan oleh konsultan yang bersangkutan.

5. Konsultan sudah mengenal orang-orang yang memainkan peranan yang strategis dalam organisasi, misalnya karena posisinya, atau pengetahuan khusus yang dimiliki atau karena berbagai pertimbangan lainnya.
6. Konsultan sudah dikenal oleh para anggota organisasi yang lain meskipun pada posisi, kedudukan, atau status yang berbeda.
7. Yang bersangkutan termasuk salah satu pihak yang berkepentingan yang tentunya ingin melihat organisasi meraih keberhasilan, baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Tidak dapat disangkal bahwa terdapat berbagai kelemahan dalam penggunaan konsultan internal (Siagian 2000:39) seperti berikut.

1. Kemungkinan kurangnya keterampilan khusus dalam teori dan teknik PO, apalagi bila yang bersangkutan hanya mengandalkan pengalaman tanpa pendidikan atau pelatihan khusus untuk itu.
2. Karena keterikatan psikologisnya kepada organisasi, konsultan internal mungkin tidak bebas dari subjektivitas dalam menganalisis permasalahan dan menyarankan perubahan.
3. Kemungkinan konsultan internal akan terpukau oleh sistem operasional yang berlaku dan menyesuaikan saran-sarannya dengan selera manajemen, suatu hal yang sangat mungkin terjadi karena karier, jabatan di masa depan, dan penghasilannya, tergantung pada manajemen yang menjadi klien tetapi sekaligus rekan atau atasannya.
4. Hubungannya dengan para karyawan lain akan diwarnai oleh sifat interaksi yang sudah terjalin di masa lalu. Lumrah apabila dengan orang-orang tertentu interaksi tersebut bersifat harmonis dan lumrah pula apabila dengan sebagian pihak yang bersangkutan diperlakukan dengan sikap bermusuhan, atau paling sedikit dengan sikap yang tidak bersahabat.
5. Konsultan internal mungkin tidak memiliki kekuasaan atau kewenangan tertentu yang sebetulnya diperlukan dalam melaksanakan berbagai jenis intervensi yang harus dilakukannya.

Terlepas dari siapa yang digunakan—konsultan eksternal atau konsultan internal—konsultan tersebut harus mampu menembus berbagai rintangan dalam birokrasi organisasi, termasuk percaturan politik yang terjadi di dalamnya. Hal ini sangat penting untuk mendapat

perhatian konsultan karena jika akan terjadi penolakan terhadap perubahan yang akan disarankan, penolakan itu biasanya berasal dari anggota birokrasi organisasi, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, dengan berbagai pertimbangan dan alasannya.

Hanya dengan demikianlah ia dapat bertindak inovatif dalam rangka menciptakan kreativitas, kerja sama tim, dan iklim saling mempercayai dalam organisasi, hal-hal yang mutlak ada dalam dan bahkan merupakan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan PO.

### **Kerja Sama Tim Eksternal dan Internal**

Dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa implementasi suatu program perubahan berskala besar, tidak mungkin berlangsung dengan efektif tanpa keterlibatan semua tingkat dan semua unsur organisasi. Jika di dalam suatu organisasi terdapat konsultan internal tetapi manajemen puncak memutuskan menggunakan jasa konsultan eksternal, pada konsultan internal itu harus mampu bekerja sebagai suatu tim dengan konsultan eksternal. Dalam hal tidak ada konsultan internal, para konsultan eksternal harus segera menciptakan iklim kerja sama dengan mitra kerjanya dalam organisasi. Dengan pendekatan demikian, masing-masing pihak membawa aneka ragam kekuatan yang sangat bermanfaat bukan hanya dalam menampilkan kinerja yang efektif, akan tetapi segera dapat membantu pihak lain untuk mengatasi kelemahannya. Misalnya konsultan eksternal membawa keterampilan, objektivitas, dan wawasan baru dalam memecahkan berbagai masalah. Sebaliknya, konsultan internal membawa pengetahuan yang rinci tentang kultur, norma-norma, sistem nilai, dan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan organisasi ditambah dengan kenyataan bahwa mereka sudah mengenal para anggota organisasi lainnya.

Dengan perkataan lain, kerja sama antara konsultan eksternal dan internal menghasilkan integrasi kemampuan, keterampilan, dan daya. Kerja sama demikian bahkan harus menjadi model kerja sama bagi seluruh komponen organisasi yang dapat mereka amati dan tiru. Berarti kerja sama tim konsultan tersebut harus mencerminkan adanya iklim saling mempercayai, saling menghormati, dan saling mendukung dalam pemecahan masalah dan introduksi perubahan terencana.

Tambahan pula, pendekatan tim mempunyai manfaat lain.

1. Pembagian kerja dalam pelaksanaan program perubahan.
2. Berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan diagnosis, penyusunan rencana dan penentuan strategi perubahan.
3. Mengurangi perlunakan saran perubahan karena satu pihak mendukung pihak lain, terutama dalam hal terdapatnya kecenderungan berbagai pihak dalam organisasi menolak perubahan tersebut.
4. Adanya jaminan bahwa perubahan yang diberlakukan berlangsung secara berlanjut karena meskipun konsultan eksternal tidak lagi aktif akan memantau hasil PO yang telah dilaksanakan, konsultan internal terus berada di lingkungan organisasi yang bersangkutan.
5. Dalam hal terjadinya pasang surut PO, tim eksternal dan internal dapat memberikan stimulasi dan motivasi yang diperlukan.

Karena itulah pendekatan tim dalam memanfaatkan tenaga konsultan PO dipandang sebagai pendekatan yang sangat efektif.

## **B. Tipologi Konsultan Pengembangan Organisasi**

Dari pembahasan di awal, menjadi jelas bahwa konsultan PO adalah seseorang atau sekelompok orang yang memprakarsai, mendorong dan memperlancar program perubahan yang bisa saja berasal dari dalam organisasi sendiri, akan tetapi mungkin juga dari luar. Dalam melaksanakan tugasnya, konsultan menggunakan beraneka ragam keterampilan dalam melakukan intervensi yang dianggapnya paling tepat, seperti misalnya dalam pengembangan kerja sama tim dan dalam hal melakukan transformasi organisasi.

Dapat dipastikan bahwa konsultan menggunakan berbagai gaya dalam membantu kliennya. Berbagai faktor memengaruhi gaya konsultansi yang mungkin digunakan oleh para konsultan, seperti jenis keterampilan dan teknik intervensi, nilai-nilai yang mereka bawa ke organisasi kliennya, cara-cara mereka melaksanakan tugas, orientasi yang mendominasi cara berpikirnya. Mengenai yang terakhir ini, seorang konsultan biasanya menggunakan orientasi pencapaian tujuan di satu pihak dan penekanan pada pemeliharaan hubungan yang serasi, semangat kerja, dan kepuasan para pelaku di pihak lain.

Berdasarkan penelitian para ahli, tipologi gaya konsultan yang umum dikenal dewasa ini (Siagian 2000:41) adalah: gaya stabilisator, gaya penggembira, gaya seorang analis, gaya pembujuk, dangaya pandu. Berikut penjelasan dari masing-masing gaya.

### **1. Gaya stabilisator**

Konsultan yang menggunakan gaya ini biasanya bersikap lunak dan merendahkan diri dalam arti bahwa tujuannya tidak terletak pada efektivitas perubahan dan tidak pula penekanan pada kepuasan para pelakunya. Dalam pelaksanaan tugasnya, konsultan tidak menyarankan hal-hal yang dapat menggoncangkan kehidupan organisasi, malahan sering hanya memperkuat atau memberikan legitimasi pada keputusan manajemen. Artinya, sasaran utama kegiatannya adalah membuat organisasi sekadar mampu mempertahankan eksistensinya, bukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi menghadapi masa depan dengan segala tantangannya. Peranan demikian sering terlihat dimainkan oleh konsultan internal yang diberi wewenang staf, bukan wewenang lini, yang sebenarnya merupakan pencerminan pandangan manajemen puncak yang tidak tepat tentang hakikat kegiatan PO. Jika konsultan menggunakan gaya ini, yang sesungguhnya terjadi ialah manajemen melakukan penekanan terhadap para bawahannya yang demi karier, nasib, dan penghasilan mereka, mau tidak mau harus melakukan penyesuaian yang diinginkan oleh manajemen. Dengan kata lain, konsultan sebenarnya tunduk pada rekayasa dan/atau manipulasi manajemen.

Dari ciri-ciri tersebut, jelas terlihat bahwa gaya stabilisator hanya tepat digunakan apabila manajemen ingin mempertahankan *status quo* yang ada bukan untuk kepentingan perubahan yang bersifat transformasional.

### **2. Gaya penggembira**

Gaya ini diambil dari peranan sekelompok pemberi semangat dalam suatu pertandingan olahraga, seperti bola basket dan sepak bola gaya Amerika. Para pemberi semangat tersebut melakukan berbagai hal, seperti meneriakkan yel-yel pendorong semangat para pemain dari kubu sendiri. Dengan tindakan tersebut diharapkan semangat bertanding para pemain yang didukungnya meningkat yang sudah barang tentu diharapkan berakhir pada kemenangan pihaknya. Pada gilirannya, kemenangan tersebut akan memberikan kepuasan bukan hanya kepada tim olahragawan yang bersangkutan, akan tetapi juga kepada para pendukungnya.

Dengan analogi itu, terlihat bahwa konsultan yang menggunakan gaya penggembara ini memberi penekanan pada kepuasan para anggota organisasi. Oleh karena itu, sorotan perhatiannya ditujukan pada peningkatan motivasi dan semangat kerja para pelaku yang terlibat. Karena penekanan demikian, hubungan yang akrab dan serasi mendapat sorotan dalam pelaksanaan tugasnya dan berupaya menghindari situasi yang konfrontasional. Gaya ini ditujukan pada peningkatan semangat kerja, memelihara keserasian hubungan dengan menghindari penonjolan perbedaan yang mungkin terdapat di antara para anggota organisasi. Konsultan yang menggunakan gaya ini tidak menekankan pentingnya efektivitas organisasi. Gaya berpikir konsultan didasarkan pada asumsi bahwa apabila kepuasan para pelaku tinggi, efektivitas kerjanya pun akan tinggi pula. Apakah asumsi tersebut didukung oleh kenyataan dalam praktik merupakan hal yang memang masih dapat diperdebatkan. Yang dapat dipastikan ialah ada situasi organisasional tempat gaya ini bermanfaat untuk diterapkan.

### **3. Gaya analis**

Ciri utama seorang analis adalah rasionalitasnya. Oleh karena itu, konsultan yang menggunakan gaya ini biasanya sangat peka terhadap pentingnya penekanan pendekatan efisiensi, tetapi sangat kurang memperhatikan kepuasan para pelaku yang terlibat. Dengan pendekatan demikian, sering seorang konsultan dengan gaya ini menunjukkan sikap yang konfrontasional dalam arti bahwa jika dalam pemecahan masalah secara rasional timbul konflik, manajemenlah yang harus menyelesaikannya. Dengan perkataan lain, dalam hal timbulnya konflik, konsultan bergaya analis berpendapat bahwa tugasnya adalah memecahkan masalah yang mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan dalam organisasi klien dan bukan menyelesaikan konflik yang bukan ciptaannya.

Banyak organisasi yang senang menggunakan jasa-jasa konsultan dengan gaya analis ini karena berbagai pertimbangan, seperti berikut.

- a. Konsultan memiliki kemahiran dan keterampilan yang (sangat) spesialisik.
- b. Pengetahuan dan pengalamannya memecahkan masalah-masalah spesifik.
- c. Klien dibebaskan dari keharusan memiliki kemampuan memecahkan masalah yang dihadapinya karena konsultan sanggup melakukannya dengan tuntas.

- d. Dengan kesadaran klien bahwa organisasi memang menghadapi masalah, klien tersebut mengidentifikasi konsultan yang tepat dalam arti mampu memberikan jasa dalam bentuk dan jenis yang diperlukan oleh organisasi.

#### 4. Gaya pembujuk

Ciri utama konsultan yang menggunakan gaya pembujuk ialah kemampuannya menggabungkan dua dimensi pelaksanaan tugas yang sudah disebut di muka, yaitu peningkatan efektivitas organisasi sekaligus membangkitkan semangat kerja, tetapi tanpa optimalisasi keduanya. Dengan ciri utama demikian, konsultan seperti ini akan menggunakan strategi dengan risiko rendah dan akan berupaya untuk menghindari situasi konfrontasional dengan semua pihak terhadap siapa perubahan akan diberlakukan. Dengan gaya demikian, pemecahan masalah pun akan dilakukan dengan penggunaan model pengambilan keputusan yang dikenal dengan istilah asal cukup memadai (*satisficing model*). Dalam interaksinya dengan berbagai pihak, ia cenderung menggunakan sikap yang kompromistik karena konsultan yang bersangkutan ingin memuaskan semua pihak yang terlibat. Dengan perkataan lain, perhatiannya ditujukan pada perolehan dukungan yang seluas mungkin terhadap saran-saran perubahan yang dibuatnya.

Meskipun gaya ini mengandung kekuatan—yaitu kecilnya kemungkinan penolakan terhadap perubahan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat organisasi—penggunaan gaya ini bukannya tanpa kelemahan, bahkan cukup mendasar, yaitu perubahan yang disarankan begitu lemahnya sehingga peningkatan kemampuan organisasi menghadapi tantangan lingkungan yang bergerak dinamis sangat mungkin tidak terjadi.

#### 5. Gaya pandu

Kesan pertama yang menonjol tentang gaya ini ialah bahwa konsultan benar-benar mampu membantu organisasi kliennya memusatkan perhatian pada pemecahan masalah secara mendasar dan mampu menemukan jawaban yang tepat terhadap berbagai pertanyaan fundamental yang dihadapi oleh organisasi.

Manajemen yang sungguh-sungguh menginginkan terjadinya transformasi organisasi menyenangi gaya ini karena konsultan berupaya mewujudkan efektivitas organisasi sekaligus memuaskan berbagai pihak yang terlibat. Konsultan yang menggunakan gaya ini bekerja atas dasar keyakinan bahwa tingkat efektivitas yang semakin tinggi dapat diwujudkan apabila semua pihak yang berkepentingan ikut terlibat secara aktif memikirkan, memutuskan, dan melaksanakan perubahan yang dirasa perlu dan bahwa melalui pendekatan tim pemecahan suatu masalah akan semakin tepat pada sasarannya. Konsultan dengan gaya pandu menganut pandangan bahwa suatu permasalahan harus dihadapi bersama secara terbuka dan tidak menutup-nutupinya dengan berbagai cara dan dalih.

Gaya pandu sesungguhnya menggunakan pendekatan berperilaku dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, konsultan dengan gaya ini berpendapat bahwa dalam kehidupan berorganisasi, timbulnya konflik bukanlah sesuatu yang harus ditakuti dan tidak pula dipandang sebagai suatu hal yang tabu, bahkan mungkin diperlukan, dengan berbagai alasan seperti berikut.

- a. Karena aneka ragam perbedaan dalam latar belakang sosial, pendidikan, budaya, sistem nilai dan kepribadian para anggota organisasi, perbedaan pendapat secara alamiah pasti selalu timbul.
- b. Berbagai pandangan tentang suatu situasi atau masalah dapat mengangkat ke permukaan berbagai dimensinya yang pada gilirannya mempermudah penggunaan pendekatan multifungsional dalam pemecahannya.
- c. Konflik mendorong tumbuhnya persaingan yang apabila tersalurkan secara memuaskan akan merupakan suatu stimulan bagi berbagai pihak untuk memberikan kontribusinya yang maksimal dalam mengatasi situasi yang mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi.
- d. Pihak-pihak yang terlibat tidak cepat puas dengan keputusan yang tampaknya termudah.
- e. Apabila konflik diselesaikan secara fungsional, kekompakan kelompok akan lebih terjamin yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan efektivitas kelompok.

Tambahan pula, penelitian tentang berbagai pandangan para praktisi PO menunjukkan bahwa konsultan yang menggunakan gaya pandu menonjol dalam tiga hal.

- a. Konsultan bergaya pandu merupakan pendengar yang baik, yang berarti bersedia mendengar pendapat orang lain yang mungkin lain atau baru baginya dan mempertimbangkan pendapat yang berbeda itu dalam memilih bentuk intervensi yang akan diterapkan dan dalam menyusun rencana perubahan yang akan disarankan kepada kliennya; berarti konsultan tidak bersikap a priori terhadap sesuatu yang baru atau mungkin asing baginya.
- b. Keterampilannya melakukan diagnosis secara tepat sehingga ia baru puas jika akar permasalahan yang dihadapi kliennya tercabut dan tidak mau hanya mengobati gejala-gejala yang segera terlihat dan dirasakan.
- c. Integritas profesionalnya yang tinggi yang tercermin antara lain pada kesediaannya memantau hasil perubahan yang disarankannya dan tidak menganggap tugasnya telah selesai pada waktu ia menyerahkan laporan akhir tentang pelaksanaan tugas yang diserahkan kepadanya untuk dikerjakan.

Dengan perkataan lain, konsultan yang tergolong pada tipe pandu tidak menampilkan sikap menggurui dan tidak pula datang ke kliennya dengan kunci wasiat dalam arti terpukau untuk menggunakan bentuk-bentuk intervensi tertentu yang disenanginya karena pernah terbukti ampuh memecahkan permasalahan yang dialami oleh klien lain di tempat dan pada waktu yang berbeda. Gaya pandu dipandang tepat karena konsultan yang menggunakannya menyadari benar bahwa solusi yang diperlukan oleh setiap klien haruslah yang bersifat *customized* atau *taylor-made* mengingat bahwa setiap organisasi bersifat khas, termasuk dalam hal jumlah, bentuk, intensitas, dan jenis permasalahan yang dihadapinya.

Dalam menyelesaikan tugasnya, konsultan yang menggunakan gaya pandu biasanya memberikan perhatian pada enam hal yang dipandang sangat penting dalam peningkatan efektivitas dan kinerja suatu organisasi. Berikut keenam hal tersebut.

*Pertama:* Komunikasi yang efektif. Telah umum diketahui bahwa yang dimaksud dengan komunikasi yang efektif adalah proses penyampaian suatu pesan oleh suatu sumber ke pihak penerima tanpa distorsi. Artinya,

pesan yang ingin disampaikan oleh suatu sumber diterima oleh mitra berkomunikasi dengan jiwa dan semangat seperti dimaksud oleh sumber yang bersangkutan. Agar tidak terjadi distorsi, dalam proses komunikasi hal-hal berikut perlu mendapat perhatian.

- a. Sumber komunikasi harus mampu merumuskan pesan yang ingin disampaikannya dengan jelas.
- b. Sumber harus dapat memilih simbol, kode, kata-kata dan/atau istilah-istilah yang mudah dipahami oleh mitra berkomunikasi.
- c. Saluran komunikasi yang digunakan harus mudah dicapai oleh penerima pesan.
- d. Mitra berkomunikasi harus mampu menerjemahkan simbol, kode, kata-kata dan/atau istilah-istilah yang digunakan sumber tanpa mengubah maknanya.
- e. Sumber komunikasi perlu memperoleh umpan balik dari mitra berkomunikasi yang memberikan kepastian bahwa sumber dan mitranya berkomunikasi dengan menggunakan gelombang yang sama.

Disadari benar bahwa tidak sedikit masalah yang timbul dalam kehidupan berorganisasi dan konflik yang tidak terselesaikan secara fungsional karena proses komunikasi yang tidak efektif.

*Kedua:* Peranan dan fungsi individu dalam kegiatan kelompok. Merupakan kenyataan bahwa para anggota suatu organisasi, baik karena pilihan sendiri atau karena penugasan manajemen, bergabung dalam kelompok-kelompok kerja tertentu yang menjadi kelompok formal dengan pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hierarki tertentu pula. Akan tetapi merupakan kenyataan pula bahwa dengan menjadi anggota suatu kelompok tertentu, para pegawai tetap merupakan individu yang memiliki sifat-sifat yang khas. Menjadi anggota kelompok tidak berarti bahwa seseorang harus kehilangan jati dirinya. Memang benar bahwa, tergantung pada kuat tidaknya kultur organisasi, sifat-sifat khas tersebut mau tidak mau harus mengalami berbagai bentuk penyesuaian, misalnya karena adanya norma-norma dan nilai-nilai kelompok yang harus dijadikan pedoman perilaku individual. Hanya dengan penyesuaian itulah peranan dan fungsi individu dalam kelompok dapat dimainkan secara efektif. Gaya pandu sangat memperhitungkan kemampuan individu melakukan penyesuaian dimaksud.

*Ketiga:* Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan oleh kelompok. Konsultan yang tergolong pada tipe pandu berangkat dari pandangan yang sangat mendasar yaitu bahwa para anggota organisasilah yang pada akhirnya memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya, antara lain melalui penerapan teknik pengambilan keputusan secara efektif. Konsultan hanya berperan membantu meningkatkan kemampuan tersebut untuk satu kurun waktu tertentu karena pada suatu ketika konsultan akan meninggalkan organisasi kliennya yaitu pada saat yang bersangkutan dianggap telah menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Untuk kepentingan tersebut konsultan biasanya melatih para kliennya dalam teknik-teknik pemecahan masalah dan pengambilan keputusan oleh kelompok, seperti *brainstorming*, *nominal group*, *consensus building*, *role-playing*, *management games*, dan metode Delphi. Dengan menguasai berbagai teknik tersebut para klien mampu memilih dan menggunakan teknik yang paling tepat. Dikatakan paling tepat karena tidak ada satu teknik pun yang cocok untuk mengatasi semua bentuk permasalahan atau semua situasi yang memerlukan keputusan.

*Keempat:* Norma-norma dan nilai-nilai kelompok. Pembagian tugas, beban kerja, jenis spesialisasi, tipe dan struktur organisasi serta pola sentralisasi atau desentralisasi pengambilan keputusan merupakan faktor-faktor yang menentukan jenis dan jumlah kelompok yang perlu dibentuk dalam suatu organisasi.

Akan tetapi, terlepas dari berbagai pertimbangan di atas, kelompok-kelompok dalam organisasi biasanya menumbuhkan dan memelihara norma-norma tertentu yang mengikat semua anggota kelompok yang bersangkutan. Norma-norma tersebutlah yang menjadi tolok ukur apakah seseorang dinilai oleh kelompok sebagai anggota yang baik atau tidak. Itulah sebabnya di muka ditentukan pentingnya para anggota organisasi melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu.

Agar kelompok mampu menyelenggarakan fungsi dan tugasnya secara efektif, kekompakan kelompok mutlak perlu. Berarti tidak menjadi soal apakah komposisi kelompok bersifat homogen atau heterogen, kohesi kelompok harus dipertahankan. Memang ada pandangan yang mengatakan bahwa untuk fungsi atau tugas yang rutin dan mekanistik komposisi yang homogen akan lebih efektif, sedangkan untuk kegiatan

yang menuntut inovasi, kreativitas dan masukan aneka raga pandangan, bahkan opini, kelompok yang heterogenlah yang diperkirakan akan lebih efektif. Mempertimbangkan hal itu tetap dengan landasan berpikir bahwa kohesi kelompok harus diperkuat.

*Kelima:* Kepemimpinan dan kewenangan. Pada analisis terakhir, berhasil tidaknya organisasi meningkatkan efektivitasnya akan ditentukan oleh mutu, gaya, dan perilaku para pimpinannya. Mutu kepemimpinan terutama tercermin pada komitmennya kepada organisasi, visinya tentang masa depan organisasi, kemampuannya merumuskan strategi yang tepat—terutama yang menyangkut bisnis intinya—dalam bidang mana organisasi yang dipimpinnya bergerak serta kecekatannya mengambil keputusan secara efektif. Hal-hal yang menyangkut gaya dapat disimpulkan pada kemampuan seorang pemimpin menerapkan gaya yang situasional. Kepemimpinan yang efektif adalah yang sesuai dengan situasi, kondisi, ruang, dan waktu di mana organisasi berada dan bergerak.

Dalam kaitan ini, kiranya relevan untuk menekankan bahwa gaya dasar yang harus dimiliki dan digunakan adalah gaya yang demokratis. Dari berbagai teori kepemimpinan diketahui bahwa terdapat berbagai tipe kepemimpinan yang berakibat pada penggunaan gaya tertentu seperti tipe yang otoriter, yang tipe paternalistik, tipe *laissez faire* dan tentunya tipe yang demokratis, yang penggunaannya ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin membaca situasi organisasi yang dipimpinnya.

Perilaku manajerial yang didambakan oleh para anggota organisasi adalah perilaku seperti berikut.

- a. Memperlakukan bawahan sebagai orang-orang yang sudah dewasa dalam arti intelektual dan emosional.
- b. Mendorong kreativitas dan inovasi bawahan.
- c. Mempercayai bawahan melalui pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Melibatkan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, bukan hanya terbatas pada tugas dan pekerjaan masing-masing.
- e. Menghargai kinerja yang memuaskan melalui imbalan, baik yang bersifat finansial dan keberadaan lainnya maupun yang non kebendaan.
- f. Mengenakan sanksi disiplin yang objektif dan rasional, tetapi sekaligus manusiawi.

*Keenam:* Kerja sama dan kompetisi antarkelompok. Kerja sama dan kompetisi bukan hanya penting dalam suatu kelompok, akan tetapi juga antarkelompok. Prinsip yang mendasari kedua hal tersebut adalah sinergi dan simbiosis. Berangkat dari pandangan bahwa organisasi dikelola berdasarkan pendekatan kesisteman, penerapan prinsip-prinsip tersebut tergambar para interaksi, interrelasi, dan interdependensi antara semua kelompok yang ada karena dalam organisasi yang kompleks, tidak ada satu tugas pun yang dapat terselesaikan hanya oleh satu kelompok tanpa bekerja sama dengan kelompok-kelompok yang lain.

Dengan semangat kerja sama itu pulalah, kompetisi perlu didorong. Jika sepintas konsep kerja sama dan kompetisi seolah-olah merupakan *contradiction interminus* sesungguhnya tidak demikian halnya. Dalam konteks ini, kompetisi harus dilihat dari sudut pandang bahwa jika satu kelompok menampilkan kinerja yang lebih hebat dari kelompok lain, keberhasilan tersebut harus dijadikan sebagai stimulan oleh kelompok lainnya sehingga menampilkan kinerja yang sama hebatnya, bahkan apabila mungkin, melebihi kinerja yang lebih dahulu ditampilkan itu. Jika suasana demikian tercipta, kinerja organisasi sebagai keseluruhan akan semakin meningkat pula, termasuk dalam hal melakukan perubahan.

Setelah menganalisis berbagai ciri, gaya, dan tipe konsultan, akhirnya harus ditekankan bahwa tidak ada satu gaya pun yang cocok untuk semua situasi. Sebaliknya, tidak ada satu gaya pun yang demikian banyak kelemahannya sehingga tidak dapat digunakan. Kiatnya terletak pada pemahaman yang tepat tentang situasi organisasi klien dan konsultan mampu memilih gaya yang diperkirakan paling efektif untuk situasi spesifik yang dihadapi itu.

Gaya apa pun yang hendak digunakan, mutlak perlu bagi konsultan—terutama konsultan eksternal—untuk selalu berpedoman pada pandangan bahwa keberadaannya dalam organisasi adalah membantu memecahkan masalah yang dihadapi menurut persepsi klien yang bersangkutan, bukan menurut persepsi konsultan.

### **Kesiapan Klien Melakukan PO**

Ada ungkapan yang sering digunakan oleh para konsultan sebagai dasar titik tolak berpikir untuk memutuskan apakah suatu organisasi siap melaksanakan PO atau tidak, yaitu: jika sesuatu tidak rusak, tidak perlu diperbaiki. Di lain pihak, karena kekurangan pengetahuan dan

informasi —dan bahkan ada kalanya karena merupakan sesuatu yang *trendy* mungkin saja manajemen puncak suatu organisasi berpandangan: Ada yang rusak atau tidak adalah tugas kosultan untuk menemukannya dan sekaligus memperbaikinya.

### TIPOLOGI GAYA KONSULTAN

TINGGI

P E N E K A N A N  P A D A  K E P U A S A N	Penggembira					Pandu		
				Pembujuk				
		Stabilisator					Analisis	

RENDAH

PENEKANAN PADA EFEKTIVITAS

TINGGI

Relevansi ungkapan tersebut terletak pada kenyataan bahwa karena organisasi pada umumnya dapat memperoleh manfaat dari pelaksanaan PO, organisasi cenderung melaksanakannya tanpa didasarkan pada penelitian perlu tidaknya PO dilakukan dan dalam bentuk apa. Pandangan demikian dapat dikatakan tidak tepat karena PO bukan suatu teknik mewujudkan perubahan demi perubahan semata melainkan untuk memecahkan masalah spesifik yang dihadapi oleh suatu organisasi. Jika pendekatan demikian dipaksakan oleh manajemen tidak mustahil para anggota organisasi akan menolaknya. Artinya, agar program PO membuahkan hasil yang diharapkan, perlu ada kesiapan seluruh komponen organisasi melakukannya.

Untuk mengukur kesiapan klien melaksanakan PO, seorang kosultan harus menanyakan dan memperoleh jawaban yang meyakinkan terhadap empat hal berikut:

1. Apakah sasaran pelajaran yang akan dipetik dari PO sudah tepat?
2. Apakah kultur organisasi mendukung PO?
3. Apakah orang-orang kunci dalam organisasi sudah siap terlibat?
4. Apakah orientasi para anggota organisasi sudah mendukung pelaksanaan PO?

Hanya apabila keempat pertanyaan tersebut terjawab dengan memuaskan, konsultan secara profesional dan moral dibenarkan untuk melanjutkan keterlibatannya. Apabila tidak, etika profesionalisme konsultan akan memberi petunjuk bahwa karena organisasi belum siap melaksanakan PO, konsultan tidak perlu mengambil langkah-langkah intervensi, meskipun konsultan yang bersangkutan yakin bahwa dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, intervensi sesungguhnya sudah diperlukan. Harus ditegaskan bahwa manajemen puncaklah yang pada akhirnya berwenang untuk memutuskan apakah intervensi konsultan diperlukan atau tidak.

### **C. Strategi Konsultan Mengurangi Resistensi**

Prinsip yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh konsultan dalam melaksanakan tugasnya ialah seluruh kegiatan PO harus didasarkan pada nilai-nilai humanistik dan demokratik. Para praktisi dan teoretisi PO tampaknya telah sependapat bahwa resistensi terhadap perubahan akan dapat dihilangkan—atau paling sedikit dikurangi—apabila seluruh upaya PO didasarkan pada nilai-nilai berikut ini.

*Pertama: Penghargaan dan pengakuan harkat dan martabat manusia.* Artinya, konsultan harus berangkat dari pandangan bahwa para anggota organisasi adalah makhluk yang memiliki rasa tanggung jawab, rasa kepedulian, dan sadar tentang akibat sikap dan tindakannya.

*Kedua: Saling mempercayai dan saling mendukung.* Konsultan yang profesional memang biasanya menyadari bahwa suatu organisasi yang efektif dan sehat memiliki ciri adanya iklim saling mempercayai, kesungguhan, keterbukaan dan saling mendukung, bukan sebaliknya terlalu mementingkan perolehan kekuasaan, berlomba-lomba memperkuat pengaruh “jegal-menjegal” atau saling mencurigai.

*Ketiga: Organisasi yang sehat adalah organisasi yang tidak menekankan pentingnya hierarki kekuasaan atau kewenangan, melainkan yang menonjolkan kebersamaan dan keserasian dalam interaksi antara*

seorang dengan orang lain dan antara satu kelompok kerja dengan kelompok yang lain.

*Keempat: Kesiagaan menghadapi masalah.* Para anggota suatu organisasi harus dipandang sebagai kekuatan ampuh dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapinya dan tidak justru mengelak jika timbul masalah. Nilai ini perlu dipahami oleh konsultan karena di satu pihak memang tidak ada organisasi yang tidak menghadapi masalah dan justru kehadiran konsultan dalam organisasi adalah untuk membantu kliennya mencari jalan keluar yang paling cocok untuk menyelesaikan masalah tersebut.

*Kelima: Partisipasi.* Telah umum diketahui dan disadari oleh berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan manajemen bahwa salah satu gaya manajemen yang dewasa ini semakin diandalkan adalah gaya partisipatif. Artinya, melibatkan berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan dalam proses pengambilan keputusan tentang perubahan yang akan diwujudkan karena jika mereka turut memutuskan rencana dan arah perubahan yang akan terjadi mereka akan merasa lebih bertanggung jawab dan membuat komitmen yang lebih konkret untuk menjadikan realisasi keputusan yang diambil itu sebagai suatu kenyataan.

*Hasil-hasil Positif PO.* Suatu program PO dapat dikatakan berhasil apabila sepuluh hal berikut ini terwujud.

1. Peningkatan efektivitas organisasi. Yang dimaksud dengan peningkatan 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 bukan hanya mempertahankan keberadaannya, akan tetapi beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak cepat karena visi dan cara bertindak yang proaktif.
2. Manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi yang antara lain terwujud dalam penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang situasional dengan bermodalkan gaya kepemimpinan yang demokratik.
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 subur nya semangat kerja sama dalam dan antarkelompok kerja yang didasarkan pada prinsip sinergi dan “simbiosis mutualistis”.
5. Meningkatkan 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 penghalang ke arah kemajuan dan oleh karena itu bersedia untuk mengatasinya dan bahkan apabila mungkin menghilangkannya.
6. Peningkatan kemampuan berkomunikasi secara efektif—baik vertikal ke bawah dan ke atas, horizontal ke samping dan diagonal ke atas dan ke bawah—dalam penyampaian informasi, saran, kebijakan dan keputusan yang pada gilirannya akan membuahkan peningkatan kapabilitas untuk memecahkan masalah dan penyelesaian konflik secara fungsional. Telah umum dimaklumi bahwa yang dimaksud dengan komunikasi yang efektif adalah situasi ketika komunikasi berlangsung tanpa distorsi sehingga “pesan” yang ingin disampaikan oleh komunikator pada komunikan diterima secara utuh baik dalam arti jiwa, semangat, dan isi pesan tersebut.
7. Upaya untuk menumbuhkan dan mengembangkan serta memelihara iklim kerja yang mendorong tumbuhnya kreativitas dan keterbukaan, memberikan kesempatan kepada para anggota organisasi untuk bertumbuh dan berkembang dan terdapatnya situasi bahwa perilaku yang positif dan sehat dihargai dan sebaliknya perilaku yang disfungsional atau negatif diperbaiki melalui penggunaan teknik modifikasi perilaku tertentu, seperti melalui penanganan sanksi disiplin berdasarkan kriteria yang rasional dan objektif.
8. Berkurangnya perilaku yang sifatnya disfungsional seperti penurunan produktivitas, ketidakpedulian pada pemborosan, rendahnya kesadaran tentang pentingnya waktu, tingkat kemangkiran yang tinggi dan sikap negatif terhadap organisasi tempat yang bersangkutan menjadi anggota.
9. Bertumbuhnya kesadaran yang semakin besar tentang pentingnya peningkatan kemampuan organisasi untuk terus-menerus beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah, kadang-kadang dengan kecepatan yang tidak dapat atau sulit diduga atau diperhitungkan sebelumnya. Artinya, menyadari tentang pentingnya

organisasi terus bertumbuh, mampu belajar dari pengalaman dan mampu memperbesar daya saingnya.

10. Akhirnya, konsultan dapat dikatakan berhasil melakukan intervensi yang tepat apabila melalui kegiatan PO organisasi semakin mampu menarik dan mempertahankan tenaga-tenaga yang loyal, produktif, terampil, proaktif untuk terus berkarya dalam organisasi yang bersangkutan.

#### **D. Rangkuman**

1. Untuk mewujudkan perubahan berencana, organisasi memerlukan bantuan konsultan—selaku agen pengubah (pembaharu). Konsultan organisasi dapat berasal dari dalam organisasi (konsultan internal) atau dengan menggunakan jasa-jasa konsultan professional yang berasal dari luar organisasi (konsultan eksternal).
2. Konsultan PO adalah seorang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab untuk memimpin atau menuntun organisasi dalam melalui proses perubahan dalam organisasi.
3. Konsultan internal maupun eksternal masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan, oleh karena itu diperlukan kerja sama antara konsultan eksternal dan internal untuk menghasilkan integrasi kemampuan, keterampilan, dan daya.
4. Kerja sama tim konsultan internal dan eksternal harus mencerminkan adanya iklim saling mempercayai, saling menghormati, dan saling mendukung dalam pemecahan masalah dan intervensi perubahan terencana.
5. Hasil penelitian para ahli, ada beberapa tipologi gaya konsultan yang umum dikenal dewasa ini, yaitu: gaya stabilisator, gaya penggembira, gaya seorang analis, gaya pembujuk, gaya pandu.
6. Tidak ada satu gaya pun yang cocok untuk semua situasi. Sebaliknya, tidak ada satu gaya pun yang demikian banyak kelemahannya sehingga tidak dapat digunakan. Kiatnya terletak pada pemahaman yang tepat tentang situasi organisasi klien dan konsultan mampu memilih gaya yang diperkirakan paling efektif untuk situasi spesifik yang dihadapi itu.
7. Gaya apa pun yang hendak digunakan, mutlak perlu bagi konsultan—terutama konsultan eksternal—untuk selalu berpedoman pada

pandangan bahwa keberadaannya dalam organisasi adalah membantu memecahkan masalah yang dihadapi menurut persepsi klien yang bersangkutan, bukan menurut persepsi konsultan.

8. Prinsip sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh konsultan dalam melaksanakan tugasnya ialah seluruh kegiatan PO harus didasarkan pada nilai-nilai humanistik dan demokratik.

### **E. Refleksi**

1. Mengapa diperlukan konsultan dalam pengembangan organisasi?
2. Diskusikan kelebihan dan kekurangan konsultan internal dan eksternal.
3. Bedakan peranan konsultan internal dan eksternal.
4. Jelaskan tipologi konsultan PO.
5. Bagaimanakah strategi konsultan PO dalam menghadapi resistensi?

# BAB VII

## PROSES DIAGNOSIS DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Perlu dipahami bahwa kegiatan PO merupakan kegiatan yang didasarkan pada data atau informasi. Dengan perkataan lain, apabila seorang konsultan akan melakukan intervensi tertentu, maka yang pertama harus dilakukan adalah mengadakan diagnosis organisasi. Melalui kegiatan diagnosis akan diperoleh informasi yang pada gilirannya memungkinkan konsultan organisasi memberikan masukan intervensi apa yang dapat menggiring terjadinya perubahan dalam organisasi. Banyak pakar dan teoretisi PO yang mengatakan bahwa diagnosis organisasi merupakan unsur yang paling kritikal dalam PO. Sebab, berbagai bentuk intervensi yang akan dilakukan kemudian tergantung pada sifat dan hasil diagnosis yang telah dilakukan.

Diagnosis organisasi ditujukan pada terjadinya analisis yang betul-betul mantap tentang berbagai data yang dimiliki termasuk yang menyangkut struktur, administrasi, interaksi, prosedur kerja, keterkaitan, dan interdependensi antara berbagai unsur organisasi klien. Dengan perkataan lain, melakukan diagnosis suatu permasalahan menuntut pendekatan yang sistematis dan meliputi seluruh proses yang terjadi dalam pengelolaan organisasi.

Pengembangan organisasi harus didasarkan pada suatu analisis yang andal berdasarkan semua data yang relevan tentang situasi yang dianggap berada pada kondisi ketidakseimbangan. Untuk melakukan diagnosis yang tepat, mutlak perlu tersedianya informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya mengenai situasi yang dihadapi dan menjamin bahwa informasi tersebut ditata dengan rapi berdasarkan suatu pola tertentu. Karena itulah, konsultan harus memiliki akses yang terbuka lebar untuk memperoleh semua jenis informasi yang diperlukannya dan organisasi

sebagai klien harus secara terbuka bersedia memberikan informasi tersebut.

Dalam kaitan ini, teori PO menekankan bahwa seorang konsultan biasanya memulai proses diagnosisnya dengan mempertanyakan bagaimana klien melakukan diagnosis masalah yang sedang dihadapinya. Sikap mempertanyakan itu penting karena tidak mustahil klien secara *a priori* memiliki persepsi tertentu tentang hakikat masalah yang dihadapinya. Sudah barang tentu, ada saja kemungkinan bahwa persepsi klien itu benar, akan tetapi juga mungkin tidak benar, dan diwarnai oleh sikap subjektivitas. Benar tidaknya persepsi organisasi klien tentang masalah yang dihadapinya perlu dibuktikan melalui suatu bentuk penelitian yang menjadi tugas seorang konsultan. Oleh karena itu, tim manajemen organisasi dan konsultan harus berkolaborasi untuk menemukan informasi, menganalisis, dan menentukan tindakan intervensi.

### **A. Pengertian Diagnosis**

Telah dikemukakan bahwa PO merupakan kegiatan memerlukan informasi yang tingkat validitasnya tinggi, khususnya yang menyangkut masalah yang sedang dihadapi organisasi dan berbagai peluang untuk melakukan perbaikan. Langkah ini sangat penting karena ia menyangkut penentuan titik tolak bertindak—dalam arti kondisi yang ideal atau kondisi yang diinginkan oleh klien. Secara garis besar dapat dikatakan bahwa suatu diagnosis meliputi dua hal (Siagian 2000:52) berikut.

1. Suatu diagnosis menganalisis berbagai sub-elemen yang terdapat dalam organisasi, jenis-jenis produk yang dihasilkan atau dapat pula menyorot hubungan yang terjadi antara berbagai subsistem dalam organisasi yang bersangkutan. Pendekatan lain dapat berupa sorotan terhadap berbagai tingkat manajerial dalam organisasi yang meliputi manajemen puncak, manajemen madya, dan manajemen tingkat rendah.
2. Bidang diagnosis yang kedua dapat didasarkan atas berbagai proses yang terjadi dalam organisasi seperti jaringan komunikasi, pengambilan keputusan oleh kelompok, pemecahan masalah, gaya kepemimpinan, pola percuturan kekuasaan dan kewenangan, cara penentuan tujuan, proses perencanaan, manajemen konflik—termasuk penyelesaiannya—dan bentuk persaingan yang didorong

dalam rangka peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Seorang konsultan yang tangguh selalu berpikir dalam konteks sebab akibat. Artinya, dalam diagnosis yang dilakukannya, ia selalu berupaya untuk mengidentifikasi berbagai implikasi dari perubahan-perubahan yang terjadi dalam suatu faktor terhadap faktor-faktor lainnya.

Miftah Thoha (2002:95) mengemukakan diagnosis dalam PO mempunyai dua macam orientasi yaitu; “orientasi masalah dan orientasi pada kemajuan”. Dalam orientasi masalah, diagnosis ditujukan untuk menemukan dan memecahkan masalah sebenarnya yang sedang dihadapi organisasi. Dengan ditemukannya akar masalah, akan memudahkan untuk menentukan langkah-langkah intervensi yang akan dilakukan. Orientasi pada kemajuan, maka diagnosis juga bertujuan untuk menemukan jalan keluar dan merancang usaha-usaha perbaikan yang lebih maju daripada usaha-usaha sebelumnya.

Dapat dikatakan bahwa karena pentingnya proses diagnosis, konsultan dan kliennya harus sama-sama sepakat bahwa ciri-ciri diagnosis (Siagian 2000:53) yang harus terdapat ialah sebagai berikut.

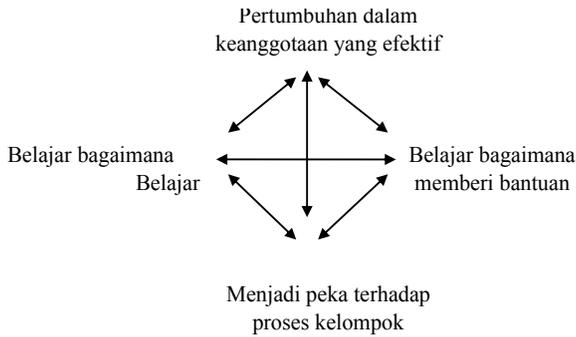
1. *Kesederhanaan*. Artinya, informasi yang digali harus tidak rumit dan dipresentasikan oleh konsultan kepada klien dengan cara yang mudah dicerna oleh klien yang bersangkutan.
2. *Kejelasan*. Konsultan harus mampu memilih dan menggunakan instrumen tolok ukur tentang apa yang terjadi dalam organisasi yang menyebabkan timbulnya ketidakseimbangan.
3. *Keterlibatan*. Karena peranan konsultan adalah untuk membantu kliennya memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh klien tersebut, keterlibatan semua pihak dalam organisasi klien merupakan keharusan yang mutlak perlu ditekankan. Alasan utama mengapa keterlibatan ini penting ialah karena diperlukan kesediaan para anggota organisasi klien untuk menerima perubahan dan peningkatan komitmennya untuk menjadikan perubahan tersebut menjadi efektif.
4. *Identifikasi faktor-faktor utama*. Artinya, konsultan menggunakan kumpulan variabel utama tanpa distorsi atau rekayasa dalam diagnosis. Itulah sebabnya di muka ditekankan tentang pentingnya tersedianya informasi yang andal dan dapat dipercayai.

5. *Menyoroti faktor-faktor kritikal.* Guna menemukan akar permasalahan dan tidak sekadar mengenali berbagai gejala yang segera tampak, konsultan menyoroti faktor-faktor yang sifatnya kritikal terhadap keberhasilan organisasi mengemban misi, menyelenggarakan fungsi, dan melaksanakan kegiatannya dan tidak justru menyoroti hal-hal yang hanya bersifat periferal.
6. *Penumbuhan rasa urgensi.* Pada fase diagnosis, konsultan harus mampu menumbuhkan perasaan urgensi dalam diri semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi bahwa perubahan-perubahan tertentu sudah diperlukan, bukan hanya untuk kepentingan pemantapan kemampuan organisasi mempertahankan eksistensinya, akan tetapi terlebih lagi untuk menghadapi berbagai tantangan yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang.

Dengan demikian, jelaslah bahwa diagnosis merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap pemahaman dan uraian kondisi organisasi sekarang. Maksud tahap diagnosis adalah untuk merinci secara jelas hakikat permasalahan yang dihadapi dan memerlukan penyelesaian, mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya, dan memberikan dasar untuk memilih strategi perubahan yang diperkirakan akan efektif serta teknik-teknik mewujudkannya yang dianggap paling tepat. Harus disadari bahwa hasil suatu diagnosis yang lemah, tidak akurat atau bahkan salah, adalah program PO yang mahal, akan tetapi tidak efektif.

## **B. Proses Diagnosis**

Diagnosis merupakan suatu proses siklikal yang mengandung pengumpulan, interpretasi, dan identifikasi wilayah permasalahan dan program aksi yang akan dilakukan. Proses tersebut dapat digambarkan (Siagian 2000:54) sebagai berikut.



Langkah pertama dalam proses diagnosis ialah mengidentifikasi wilayah permasalahan secara tentatif, dikatakan bahwa wilayah permasalahannya masih bersifat tentatif karena permasalahan yang sesungguhnya baru dapat diketahui setelah data yang terkumpul dikategorikan.

Langkah kedua dalam proses diagnosis ialah pengumpulan data berdasarkan identifikasi wilayah permasalahan yang telah dilakukan sebelumnya, meskipun sifatnya masih sementara. Dikatakan bahwa sifat permasalahan itu masih sementara karena bentuk sebenarnya dari permasalahan tersebut hanya akan diketahui setelah data yang dikumpulkan dikategorisasikan sedemikian rupa sehingga berbagai persyaratan seperti kemuktahiran, keakuratan, kelengkapan, dan keandalan benar-benar terpenuhi. Bahkan dalam kaitan ini harus ditekankan bahwa menurut teori sistem informasi manajemen, data hanyalah merupakan bahan baku dalam membantu proses pengambilan keputusan.

Artinya, diperlukan langkah-langkah sebagai tindak lanjut pengumpulan data. Bentuknya ialah analisis data tersebut. Pengolahan data yang benar ialah apabila sifat data itu berubah sedemikian rupa sehingga ia menjadi informasi yang baik oleh konsultan maupun oleh klien dilihat dan diinterpretasikan dengan kaca mata yang sama. Dalam proses analisis data kiranya amat penting bagi konsultan dan klien untuk

menyadari bahwa justru karena perkembangan teknologi informasi yang demikian pesat, kewaspadaan tentang mutu informasi sangat penting dipelihara. Alasan kuat untuk mengatakan demikian ialah bahwa karena kecanggihan teknologi informasi, kecepatannya mengolah data menjadi sedemikian cepatnya sehingga dalam waktu yang sangat singkat diharapkan informasi dalam jumlah yang sangat besar akan tetapi dengan tingkat mutu yang tidak dapat dipertanggungjawabkan apabila mutu data sebagai bahan baku rendah. Seperti dimaklumi dalam dunia teknologi informasi dikenal akronim GIGO (*Garbage In Garbage Out*) karena memang teknologi bermutu rendah menjadi informasi yang bermutu tinggi.

Langkah ketiga dalam proses diagnosis ialah menganalisis data sedemikian rupa sehingga berubah bentuknya menjadi informasi yang mutakhir, relevan, akurat, dan lengkap. Ciri-ciri informasi yang demikian sangat penting dimiliki karena hanya dengan ciri-ciri itulah informasi tersebut benar-benar dapat digunakan dalam mengidentifikasi hakikat permasalahan yang dihadapi.

Jika konsultan sudah melakukan analisis yang tepat, sesungguhnya bukan hanya langkah identifikasi permasalahan menjadi lebih akurat, akan tetapi diperoleh pula petunjuk tentang berbagai alternatif pemecahan yang mungkin ditempuh. Itulah sebabnya hasil analisis data tersebut perlu dipresentasikan—langkah keempat—kepada klien untuk memperoleh kesepakatan dan kesatuan bahasa tentang hakikat masalah yang dihadapi oleh organisasi klien tersebut.

Langkah kelima, dalam proses diagnosis adalah ialah secara bersama-sama antara konsultan dan klien mengidentifikasi wilayah permasalahan yang mengundang penyelesaian. Perlu ditekankan dalam kaitan ini bahwa antara konsultan dan klien tidak tercapai kesepakatan bulat tentang wilayah permasalahan yang dihadapi oleh organisasi klien. Dalam hal demikian, sangat mungkin yang diperlukan ialah informasi tambahan yang pengumpulan dan analisisnya merupakan tugas konsultan untuk kemudian dipresentasikan kepada klien.

Jika kemudian konsultan dan klien sudah sepakat tentang hakikat permasalahan yang dihadapi oleh organisasi klien, yang perlu dilakukan sebagai tindak lanjut ialah untuk memutuskan langkah-langkah intervensi apa yang diperlukan untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi itu. Artinya, sasaran diidentifikasi dan strategi perubahan yang

akan diterapkan dirancang bangun. Hal ini merupakan langkah yang keenam yang pada dirinya sesungguhnya juga berarti bahwa klien sudah termotivasi untuk melakukan perubahan. Sebab apabila tidak, tidak ada gunanya bagi konsultan untuk memaksakan perubahan yang menurut pandangannya penting dan perlu dilakukan, akan tetapi tidak didukung oleh kesiapan klien untuk melakukannya.

Jika klien memang sudah siap untuk mengambil langkah-langkah intervensi yang disarankan oleh konsultan, intervensi yang dilakukan harus dipantau untuk melihat tingkat perubahan yang telah terjadi dihadapkan atau diukur dengan sasaran perubahan yang diinginkan oleh organisasi klien.

Dinyatakan dengan cara lain, proses diagnostik merupakan proses untuk menemukan apakah ada jurang pemisah antara apa yang sesungguhnya dapat dilakukan oleh organisasi karena terdapatnya berbagai peluang pada lingkungannya dengan apa yang nyatanya terjadi dalam memanfaatkan peluang dimaksud. Artinya, melalui pendekatan ini, data dikumpulkan tentang keadaan sebenarnya dari organisasi dengan menyoroti berbagai dimensi kehidupan organisasi dikaitkan dengan kondisi ideal yang diharapkan. Tegasnya, data dikumpulkan dan dianalisis sehingga ditemukan situasi di mana organisasi berada dan dibandingkan dengan di mana organisasi seharusnya berada. Inilah yang dimaksud dengan jurang pemisah di atas dan pemahaman yang tepat tentang jurang tersebut akan memberikan petunjuk tentang bentuk-bentuk intervensi yang perlu dilakukan. Penting untuk mengetahui dengan tepat apa yang menjadi penyebab timbulnya jurang tersebut. Jurang itu bisa saja timbul karena kinerja satuan-satuan kerja dalam organisasi rendah. Tidak mustahil jurang itu timbul karena terjadinya berbagai inovasi baru dalam organisasi tanpa persiapan yang matang untuk melakukannya. Akan tetapi, pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa jurang demikian sering terjadi karena organisasi tidak mampu atau gagal untuk beradaptasi pada lingkungan eksternalnya yang, seperti sudah sering ditekankan, bergerak sangat dinamis.

Jelaslah bahwa diagnosis organisasi yang baik tidak hanya memberikan informasi yang tepat tentang hakikat sistem organisasi klien, akan tetapi juga harus bermanfaat dalam merancang bangun dan memperkenalkan alternatif tindakan untuk memperbaiki situasi

problematis yang dihadapi. Artinya, diagnosis yang dilakukan harus memperkuat pandangan tentang perlunya perubahan diwujudkan dan berbagai manfaat yang akan diperoleh apabila perubahan itu diwujudkan. Merupakan kenyataan kehidupan organisasional sehari-hari bahwa para manajer dan para pelaku lainnya dalam organisasi memberikan perhatian yang mungkin berlebihan pada masalah-masalah yang segera tampak seolah-olah ia penting, sedangkan masalah yang sesungguhnya penting luput dari perhatian. Dapat dipastikan bahwa pandangan demikian bukanlah cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

### **C. Berbagai Model Diagnosis Organisasi**

Suatu diagnosis didasarkan pada pemahaman tertentu tentang cara berfungsinya suatu organisasi. Kerangka konseptual yang digunakan oleh para praktisi PO dikenal dengan istilah model-model diagnostik. Penggunaan suatu model tertentu dalam melakukan diagnosis memainkan peranan yang penting dalam program PO. Sudah barang tentu setiap model mempunyai kekuatan sekaligus kelemahan sendiri-sendiri. Akan tetapi, model apa pun yang digunakan hendaknya ia mampu mendukung upaya melakukan analisis tentang berbagai segi kehidupan berorganisasi seperti strukturnya, budayanya, dan perilaku sistem organisasi sebagai keseluruhan maupun bagian-bagiannya. Model-model diagnosis (Siagian 2000:57–60) akan dibahas berikut ini.

#### **1. Model Analitis**

Model analitis, yang dikenal pula dengan istilah model diferensiasi-integrasi yang dikembangkan oleh Paul Lawrence dan Jay Lorsch dari Universitas Harvard menekankan pentingnya diagnosis analitis yang tepat sebagai dasar untuk mewujudkan perubahan dalam organisasi. Model tersebut dikembangkan untuk mempelajari dan memahami permasalahan antarsatuan kerja dengan melakukan secara teliti identifikasi wilayah permasalahan dalam organisasi yang bersangkutan. Seperti telah dimaklumi sebagian besar organisasi—bahkan semua organisasi yang besar—terdiri dari satuan-satuan kerja dengan nomenklatur apa pun berbagai satuan kerja itu dikenal, seperti departemen, divisi, biro, bagian, dan lain sebagainya. Yang penting ialah bahwa bagaimanapun cara pembagian kerja dilakukan, satuan-satuan kerja yang ada harus terintegrasi dalam suatu upaya yang menyatu karena hanya dengan

demikianlah organisasi akan berfungsi secara efektif. Tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing satuan kerja dapat dipelajari dikaitkan dengan empat karakteristik dari lingkungan organisasi, yaitu:

1. struktur satuan-satuan kerja yang ada;
2. orientasi waktu para anggota setiap satuan kerja;
3. orientasi para anggota satu satuan kerja dengan para anggota satuan kerja yang lain;
4. orientasi para anggota organisasi mengenai tujuan yang hendak dicapai.

Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa orang-orang yang ditempatkan pada suatu satuan kerja tertentu sering mempunyai persepsi bahwa satuan kerja tempat dia berada itulah satuan kerja yang terpenting. Persepsi demikian sering dikatakan sebagai satu masalah yang dihadapi oleh organisasi adalah masalah integrasi yaitu bagaimana menghilangkan persepsi bahwa ada tugas-tugas dan satuan-satuan kerja yang lebih penting dari yang lain.

## **2. Model Kecenderungan Perilaku Kelompok**

Model ini menyoroti kecenderungan para anggota suatu kelompok menampilkan perilaku tertentu. Model ini didasarkan pada hasil pemikiran George Homans yang sorotan perhatiannya terutama ditujukan pada interdependensi antarkelompok. Model ini meletakkan dasar konseptual untuk menganalisis perilaku dalam kelompok kerja. Menurut model ini, pola perilaku yang kompleks yang terdiri dari aktivitas, interaksi, perasaan, dan norma-norma berkembang dari serangkaian perilaku dan hubungan yang diperlukan demi berfungsinya kelompok yang bersangkutan. Tambahan pula, terdapat serangkaian pola perilaku yang timbul di samping faktor-faktor tersebut, misalnya yang berkaitan dengan aktivitas sosial. Perilaku dimaksud mungkin membantu kelompok dalam menunaikan kewajiban mereka, akan tetapi mungkin pula tidak. Model ini membantu dalam memahami bagaimana kelompok-kelompok dalam organisasi berfungsi. Dengan demikian, jelas bahwa model ini bermanfaat apabila digunakan untuk melakukan observasi dan mengumpulkan informasi tentang empat karakteristik tersebut dan menggunakan data yang dikumpulkan itu untuk mendiagnosis permasalahan antara atau dalam kelompok.

### 3. Model Konsultasi Manajemen

Terry Armstrong dan Walter Wheatley sebagai konsultan telah mengembangkan suatu model diagnostik yang menganalisis enam faktor utama dalam suatu organisasi. Keenam faktor itu sebagai berikut.

1. Perencanaan dasar dalam arti apakah organisasi memiliki misi, visi, dan sasaran yang ingin dicapai?
2. Praktik-praktik bisnis pada umumnya, dalam arti apakah organisasi memiliki sistem manajemen yang benar?
3. Keuangan, dalam arti apakah organisasi beroperasi berdasarkan rencana dan data finansial yang tepat waktu dan akurat?
4. Iklan dan promosi dalam arti apakah para anggota organisasi sadar tentang kaitan antara iklan dan penjualan?
5. Riset pemasaran dalam arti apakah para anggota organisasi menyadari bahwa pesaing memiliki juga strategi, kebijakan, dan sebagainya dan bahwa perhatian pada kebutuhan para pelanggan harus besar?
6. Sumber daya manusia dalam arti apakah organisasi memiliki sistem yang tepat untuk rekrutmen, pelatihan, dan mempertahankan para karyawan agar tidak ingin pindah ke organisasi lain?

Menurut kedua konsultan tersebut, alangkah baiknya jika berbagai pertanyaan mendasar ditanyakan yang menyangkut setiap bidang untuk memperoleh indikasi tentang di mana letak permasalahan yang dihadapi oleh klien.

### 4. Model Sosioteknikal

Model sosioteknikal—yang merupakan karya Eric Trist pada Lembaga Tavistok—digunakan untuk menganalisis suatu organisasi sebagai suatu sistem sosioteknikal yang berinteraksi dengan lingkungannya. Trist bersama rekan-rekannya berpendapat bahwa dalam setiap organisasi terdapat suatu sistem sosial yang terdiri dari jaringan hubungan yang sifatnya interpersonal sekaligus adanya suatu sistem teknologikal yang terdiri dari tugas, kegiatan, dan sarana serta prasarana yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kedua sistem ini—yaitu sistem sosial dan sistem teknologikal—berkaitan dengan dan saling bergantung pada satu sama lain. Karena demikian halnya, diagnosis yang dilakukan harus mampu menentukan bagaimana kedua sistem tersebut

saling berkaitan dengan terutama menyoroti tipe umpan balik atau tidak adanya umpan balik antara berbagai komponen sistem tersebut.

Salah satu teknik yang sudah biasa digunakan oleh para teoretisi dan praktisi PO adalah penggunaan peta penyebab dan analisis jaringan sosial dalam analisisnya. Yang dimaksud dengan peta penyebab adalah suatu penyajian matematikal tentang hubungan kausal antara berbagai variabel yang relevan. Teknik penggunaannya adalah dengan mencari atau menyusun suatu daftar faktor-faktor yang dianggap penting seperti volume, kecepatan, frekuensi, mutu, moril, dan sebagainya—biasanya terdiri dari 10 sampai 20 faktor yang penyusunannya dilakukan oleh sekelompok orang yang memang ditugaskan oleh manajemen untuk itu—dan setelah sejumlah faktor penting itu terkumpul, para partisipan diminta untuk mengidentifikasi hubungan kausal di antara berbagai variabel tersebut. Hasil analisis yang dilakukan dapat diinkorporasikan dalam suatu matriks hubungan yang jelas.

Analisis jaringan sosial didasarkan pada penyajian matematikal dari hubungan antara individu atau kelompok, misalnya bagian produksi. Dengan menganalisis faktor-faktor kausal dalam organisasi dan tersedianya informasi tentang hubungan interdepartemental secara spesifik, akan diketahui pentingnya saling ketergantungan antara satu sub-sistem dengan sub-sistem yang lain dalam organisasi. Pengetahuan tentang intensitas interdependensi itu sangat penting karena, seperti dimaklumi, dalam suatu organisasi yang modern tidak ada lagi satu tugas tertentu yang dapat diselesaikan dengan baik dan tuntas tanpa memperoleh dukungan atau tanpa memelihara hubungan saling ketergantungan dengan satuan-satuan lain dalam organisasi.

## **5. Model Analisis Bidang Kekuatan**

Model ini, yang ide orisinilnya dikembangkan oleh Kurt Lewin, adalah suatu teknik yang dapat digunakan untuk beraneka ragam kepentingan analisis. Pendapat Lewin didasarkan pada pandangan bahwa perilaku organisasi bukanlah merupakan hal yang didasarkan pada suatu pola yang statik melainkan merupakan suatu keseimbangan yang dinamis antara berbagai kekuatan yang bergerak pada arah yang berlawanan. Teori ini didasarkan pula pada pendapat bahwa dalam setiap organisasi selalu ada kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, akan tetapi terdapat pula kekuatan yang menghalangi terjadinya perubahan.

Berbagai kekuatan dalam organisasi yang mengarah pada terjaminnya pemeliharaan stabilitas organisasi dikenal dengan istilah kekuatan penghalang. Sebaliknya, kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan dikenal dengan kekuatan pendorong. Jika kekuatan penghalang dan kekuatan pendorong sama keampuhannya, dapat dikatakan bahwa organisasi berada pada kondisi keseimbangan dan organisasi berada pada kondisi stabil.

Perubahan terjadi apabila terdapat ketidakseimbangan antara kekuatan penghalang dan kekuatan pendorong, dan situasi ketidakseimbangan tersebut akan terus berlanjut hingga kedua jenis kekuatan yang saling bertentangan itu diseimbangkan. Ketidakseimbangan dalam organisasi dapat terjadi karena direncanakan, artinya dengan sengaja diciptakan dengan menambahkan kemampuan salah satu faktor tersebut, atau dengan menambahkan kekuatan baru, atau dengan mengurangi kemampuan salah satu faktor atau karena gabungan beberapa metode.

Contoh berikut akan menjelaskan penggunaan teknik ini, misalkan seorang pimpinan rumah sakit yang mempekerjakan 300 orang beserta para bawahan langsungnya mengidentifikasi tingkat kemangkiran setiap hari sebesar 6% sudah memerlukan perhatian. Mereka menyatakan bahwa tingkat kemangkiran sebesar 3% setiap hari adalah kondisi yang lebih dapat dipertanggungjawabkan. Dalam bahasa PO, apa yang mereka temukan adalah adanya jurang kinerja. Setelah mempelajari hasil survei yang dilakukan dengan seorang konsultan PO disepakati untuk menggunakan analisis bidang kekuatan untuk memperoleh diagnosis yang lebih baik dari permasalahan yang dihadapi. Dalam suatu diskusi yang dilakukan oleh manajer yang bersangkutan dengan para bawahannya itu menyusun suatu daftar tentang berbagai kekuatan yang cenderung mengurangi atau mendorong kemangkiran.

Hal yang dilakukan oleh manajer rumah sakit itu ialah membuat panah-panah dalam analisisnya proporsional dengan kekuatan faktor yang dianalisis. Dengan melakukan hal itu, para manajer di rumah sakit menggunakan berbagai strategi untuk mengurangi kekuatan faktor-faktor pendorong atau gabungan dari keduanya. Pada umumnya apabila faktor-faktor penekan, seperti ketakutan kehilangan pekerjaan, diperkuat, ketegangan dalam sistem tersebut akan meningkat pula yang dapat berakibat pada penolakan yang lebih kuat atau perilaku yang sulit diramalkan. Para teoretisi PO telah menemukan bahwa lebih

baik memperkuat faktor-faktor yang tidak menekan manusia, misalnya pengkaitan yang lebih tegas antara kebijakan promosi dengan tingkat kemangkiran, atau mengurangi faktor-faktor penghalang atau menambah faktor-faktor pendorong.

Selain kelima model tersebut, masih terdapat beberapa model diagnostik organisasi (Thoha 2002:98–128) seperti yang disarikan berikut.

### **1. Model 6 Kotak dari Weisbord**

Dalam model dari Weisbord ini, organisasi digambarkan memiliki enam kotak, yaitu: tujuan, struktur, penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan, dan kepemimpinan. Menurut model ini setiap kotak harus dilakukan diagnosis baik yang menyangkut mekanisme formal maupun informalnya.

Untuk mendiagnosis kotak *Tujuan*, oleh Weisbord dikemukakan ada dua hal yang penting yaitu: kejelasan tentang tujuan itu sendiri; sampai di mana anggota organisasi memahami secara jelas misi dan tujuan organisasinya, persetujuan dengan tujuan tersebut. Dalam hal ini, dukungan dari semua anggota untuk bertekad mengutamakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mendiagnosis *Struktur*, maka pertanyaan yang diajukan oleh Weisbord adalah; apakah ada keselarasan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan kerangka struktur internal yang dibangun. Pertanyaan lain apakah struktur internal yang telah dibangun benar-benar melayani tujuan organisasi. Jika struktur organisasi tidak sesuai dengan tujuannya, ini berarti antara struktur dan tujuan tidak selaras.

Untuk mendiagnosis kotak *Tata hubungan*, Weisbord mengemukakan tiga hal penting yaitu; tata hubungan antara individu, tata hubungan antara unit-unit organisasi yang berbeda tugas kegiatannya, dan tata hubungan antara orang-orang dengan sifat dan keharusan yang diminta oleh pekerjaannya. Weisbord juga mendiagnosis seberapa jauh saling ketergantungan (*interdependency*), kualitas tata hubungannya, dan arus konflik dalam organisasi.

Untuk kotak *Penghargaan (rewards)*, Weisbord memberikan perhatian kepada persamaan dan perbedaan antara apa yang diberikan secara formal oleh organisasinya dengan apa yang sebenarnya dirasakan oleh karyawan.

Dalam hal ini, apakah sistem penghargaan seperti; kompensasi, gaji, sistem insentif, dan lainnya yang telah diberikan organisasi dirasakan oleh karyawan sebagai penghargaan atau hukuman.

Dalam mendiagnosis kota *Kepemimpinan*, Weisbord menyarankan untuk mengikuti pendapat dari Selznick tentang tugas-tugas seorang pemimpin. Oleh karena itu, proses diagnosis nya diarahkan kepada seberapa jauh seorang pemimpin: merumuskan tujuan organisasinya, mengejawantahkan tujuan tersebut ke dalam program-programnya, mempertahankan integritas organisasinya, dan memelihara peraturan dan apresiasi nya terhadap konflik yang timbul.

Selanjutnya, untuk mendiagnosis kotak *Mekanisme Tata Kerja*. Proses perencanaan, pengendalian, penganggaran, dan lain-lainnya merupakan mekanisme tata kerja yang sangat membantu karyawan organisasi untuk memperoleh dan melaksanakan tugas pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasinya. Proses diagnosis untuk kotak ini menekankan kepada sampai di manakah mekanisme tata kerja tersebut membantu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Model Kongruensi dari Nadler dan Tushman

Ada empat unsur pokok yang dikemukakan dalam model Nadler Tushman (Thoha 2002:104) yakni: *input*, *output*, proses transformasi, dan kongruensi.

### a. *Input (Masukan)*

Adapun komponen-komponen yang dimasukkan ke dalam sistem input ialah lingkungan tempat organisasi ini hidup, sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, sejarah atau riwayat organisasi, strategi yang dipergunakan dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Burns dan Stalker serta Lawrence dan Lorch (dalam Thoha 2002:104) menganggap bahwa lingkungan organisasi itu relatif stabil atau dinamis dan dapat memengaruhi kegiatan di dalam organisasi, struktur, dan kebijaksanaan yang diambil.

Untuk kebanyakan organisasi suatu aspek yang amat penting dari lingkungan ini ialah keberadaan organisasi induk atau sistem induk (*the parent system*). Banyak organisasi yang melakukan kegiatan di bawah naungan organisasi induknya. Walaupun kelihatannya dapat mandiri (*autonomous*), akan tetapi dalam banyak hal masih tergantung pada

induknya. Oleh karena itu, lingkungan dapat dikategorikan atas dua yakni lingkungan organisasi induknya dan lingkungan organisasi-organisasi di luar organisasi induknya.

Sumber daya dan dana dalam model Nadler dan Tushman antara lain: modal pokok (uang, harta kekayaan, peralatan, dan sebagainya), bahan-bahan mentah, teknologi, orang-orang, dan berbagai sumber “*intangible*” seperti nama organisasi (perusahaan) yang mempunyai nilai paten di pasaran.

Sejarah atau riwayat organisasi diklasifikasikan sebagai masukan oleh Nadler dan Tushman, karena melalui sejarah dapat ditelusuri mengapa orang-orang dalam organisasi tersebut berperilaku tertentu, tipe-tipe orang yang diterima dalam organisasi, bahkan cara pengambilan keputusan pada situasi atau keadaan kritis yang terjadi dalam organisasi.

Selanjutnya, Nadler dan Tushman meletakkan strategi sebagai masukan, karena strategi merupakan suatu proses menetapkan bagaimana sumber-sumber organisasi bisa berfungsi secara optimal. Mereka juga memberi penekanan bahwa bagaimanapun wujudnya suatu organisasi seharusnya mempunyai strategi.

### **b. Output (Keluaran)**

Untuk tujuan diagnosis, Nadler dan Tushman mengemukakan empat aspek yang tergolong keluaran, yakni: berfungsinya sistem, perilaku kelompok, hubungan antarkelompok, dan perilaku individu berikut akibatnya. Dalam mendiagnosis berfungsinya sistem, (Thoha 2002:107) mengajukan beberapa pertanyaan untuk maksud tersebut.

- 1) Seberapa jauh produksi organisasi tersebut sesuai dengan tujuan yang diinginkan? Bagaimana pelayanan yang diberikan? Bagaimana pula tabungan balik yang dicapai oleh organisasi? Apakah semuanya itu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan diinginkan semula?
- 2) Seberapa jauh organisasi tersebut memanfaatkan sumber-sumber yang dipunyai? Dapatkah sumber yang tersedia di lingkungannya dimanfaatkan? Kalau tidak dapat dimanfaatkan, mengapa dan di mana letak hambatanannya?
- 3) Seberapa jauh organisasi tersebut menanggapi perubahan-perubahan yang ada dalam lingkungannya? Apakah pengaruh perubahan tersebut pada organisasi?

Tiga keluaran lainnya yang semuanya berhubungan dengan perilaku, dapat digali informasinya (Thoha 2002:107) dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

- 1) Seberapa jauh kelompok atau unit-unit dalam organisasi tersebut melaksanakan tugasnya?
- 2) Seberapa jauh efektivitas komunikasi antara unit-unit tersebut?
- 3) Seberapa jauh unit-unit tersebut mengatasi perbedaan satu sama lain?
- 4) Seberapa jauh kolaborasi jika diperlukan dilakukan oleh masing-masing unit?
- 5) Seberapa jauh masing-masing individu berperilaku dan menjalankan tugasnya masing-masing?

**c. Proses Transformasi**

Dalam proses transformasi, Nadler dan Tushman, mengemukakan ada empat komponen yaitu: orang-orang yang ada dalam organisasi, tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang tersebut, struktur organisasi formal, dan tata hubungan informal antara orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

*Komponen Tugas*, meliputi semua pekerjaan yang melekat dalam kewajibannya dan yang harus dikerjakan. Yang perlu didiagnosis ialah seberapa jauh luas dan sifat ketergantungan masing-masing pelaksana dalam menjalankan tugasnya, tingkat kecakapan yang dibutuhkan, dan jenis informasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut.

*Komponen Orang (Individu)*, meliputi semua perbedaan dan persamaan yang ada di antara para pejabat dan petugas. Hal-hal yang perlu didiagnosis terutama data demografinya, tingkat kecakapan dan profesionalisme, dan variabel-variabel yang berhubungan dengan kepribadian dan sikap-sikapnya.

*Komponen Organisasi Formal*, meliputi semua pengaturan formal organisasi tersebut ke dalam susunan tertentu. Pengaturan kelompok pimpinan dan kelompok pelaksana, tata aliran kerja, sistem penghargaan, sistem informasi, dan lain-lainnya yang sejenis termasuk ke dalam pengaturan formal. Diagnosis diarahkan untuk mengumpulkan informasi seberapa jauh pengaturan formal tersebut selaras dengan tujuan, selaras dengan tugas, selaras dengan orang-orang yang ada dalam organisasi, dan selaras pula dengan pengaturan informalnya.

*Komponen Informal*, komponen ini merupakan struktur sosial yang terbentuk dalam organisasi, tetapi tidak diatur resmi oleh organisasi dan baru diketahui jika organisasi tersebut telah mulai melakukan kegiatannya. Termasuk struktur sosial ini antara lain, kelompok kasak-kusuk, kelompok keluhan, klik, politik internal organisasi, dan otoritas informal. Dalam proses diagnosis, segi informal ini perlu dideteksi untuk mengetahui seberapa jauh komponen ini selaras dengan komponen-komponen lainnya.

**d. Kongruensi (Keselarasan)**

Menurut Nadler dan Tushman konsep keselarasan merupakan ukuran kongruensi atau keharmonisan antara pasangan komponen masukan, keluaran, dan proses transformasi. Ketidakharmonisan antara pasangan-pasangan tersebut, baik masing-masing komponen maupun masing-masing unsur dalam proses transformasi akan mengakibatkan organisasi dan pelaksanaan kerja masing-masing individu tidak efektif dan efisien. Semakin baik keseimbangan dan keselarasan di antara masing-masing komponen dan unsur transformasi, semakin efektif dan efisien organisasi itu bekerja.

Berikut tiga langkah diagnosis yang dianjurkan oleh Nadler dan Tushman (Thoha 2002:110) untuk mendeteksi keselarasan.

- 1) Kenali sistemnya; Apakah organisasi itu merupakan suatu sistem yang otonomi, atau bagian dari sistem yang lebih besar, atau anak organisasi? Bagaimana batas wilayahnya sistem tersebut? Bagaimana keanggotaannya, bagaimana batas wewenang para pejabat dan petugasnya? Bagaimana pula tata hubungan antara sistem itu dengan sistem lainnya?
- 2) Tentukan sifat-sifat dari variabel kuncinya; Bagaimanakah dimensi-dimensi masukan dan keluarannya? Apakah produk yang dihasilkan? Bagaimanakah sifat pelayanan yang diberikan, berbelit-belit atau memudahkan?
- 3) Diagnosis wujud keselarasannya. Langkah ini amat penting untuk mendeteksi komponen keselarasan dalam organisasi. Hal-hal yang perlu ditanyakan meliputi dua hal, antara lain: menentukan keselarasan antara komponen-komponen tersebut dan mendiagnosis jalinan antara keselarasan itu sendiri dengan keluaran organisasi.

### 3. Model Hornstein dan Tichy

Model yang dikembangkan oleh Hornstein dan Tichy dikenal sebagai *model pragmatik yang situasional*. Hornstein dan Tichy mengemukakan lima fase (Thoha 2002:113) dan melalui lima fase inilah konsultan mengarahkan klien.

- a. Menggali dan Mengembangkan Suatu Model Diagnostik
 

Pada fase ini, terdapat empat langkah yang perlu dilakukan oleh konsultan. Langkah pertama; pada fase ini masing-masing kelompok klien bekerja sendiri-sendiri, dengan menggunakan buku kerjanya, memilih label-label dalam buku kerja untuk menentukan pilihan mana yang akan didiagnosis, minimal menurut pendapat masing-masing. Langkah kedua; menetapkan pilihan diagnosis umum dari daftar yang ada bagi semua anggota. Pada langkah kedua ini terdapat suatu persetujuan bersama antara para anggota organisasi. Persetujuan ini merupakan proses menghilangkan tumpang tindih yang terdapat dalam langkah pertama dan melahirkan suatu daftar akhir diagnosis yang telah disetujui bersama sebagai pilihan masing-masing individu. Langkah ketiga; mengembangkan kategori-kategori dari komponen organisasi yang diperoleh dari daftar umum, yang dapat berupa kategori struktur formal organisasi, keuntungan dan kerugian yang diperoleh organisasi, hubungan dengan lingkungannya, dan sifat-sifat keanggotaan atau kepegawaiannya. Langkah keempat; menetapkan suatu model yang dinamis. Anggota kelompok membayangkan adanya suatu perubahan yang diharapkan terjadi dalam suatu bagian dari komponen modelnya. Menelusuri akibat-akibat yang mungkin akan terjadi pada semua komponen modelnya. Kegiatan ini dilakukan dan ditujukan untuk semua komponen model. Matriks dari hasil kegiatan ini akan memberikan petunjuk bagi anggota kelompok tentang komponen manakah yang dipercaya mempunyai pengaruh yang tepat bagi komponen lainnya. Hasil ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi perubahan dan pengembangan.
- b. Mengembangkan Strategi Perubahan
 

Perbedaan komponen yang terdapat pada suatu model memungkinkan akan timbulnya perbedaan dampak. Untuk itu, klien harus menentukan pelatuk mana yang potensial untuk memulai perubahan. Jika suatu model mengajukan kategori “struktur formal”

yang meliputi; struktur otoritas, sistem penghargaan, dan struktur komunikasi formal, kategori yang dipertimbangkan sebagai pelatuk potensial ialah manakala perubahan dari satu kategori menghasilkan perubahan yang diharapkan bagi kategori yang lain. Thoha (2002:115) mengemukakan strategi dalam tahapan ini merupakan suatu pernyataan tentang: hal yang akan diperbaiki, metode yang akan dipergunakan, dan urutan langkah perbaikan.

c. Mengembangkan Cara Perubahan

Tahapan ini meliputi kegiatan eksplorasi teknik atau cara yang paling sesuai untuk melakukan perbaikan. Menetapkan teknik atau cara tersebut pada komponen-komponen organisasi yang dirancang bakal diperbaiki. Teknik tersebut lahir dan dipilih, tidak bisa dilepaskan dari proses sebelumnya.

d. Menilai Situasi dan Kondisi yang Menjamin adanya Keberhasilan

Tahapan kegiatan pada fase ini dipusatkan untuk menilai sampai di manakah kesiapsiagaan sistem tersebut melakukan perbaikan. Kesiapsiagaan ini meliputi; bagaimana kesediaan sumber-sumber yang dijanjikan, kesiapan anggaran, dan perlu dinilai sejarah perubahan dan perbaikan masa lalu, terutama apakah PO pernah diterapkan pada organisasi tersebut.

e. Mengevaluasi Strategi Perubahan

Pada fase ini dilakukan kegiatan mengembangkan suatu kriteria untuk menilai keberhasilan dan kegagalan dari seluruh strategi yang telah ditetapkan dan semua prosedur yang telah dikembangkan.

#### 4. Model Kontingensi dari Lawrence dan Lorsch

Teori kontingensi dari Lawrence dan Lorsch berangkat dari asumsi yang dikembangkan setiap organisasi mempunyai pembagian kerja, oleh mereka disebut *differentiation*. Dengan adanya pembagian kerja tersebut, organisasi memerlukan koordinasi dan integrasi sehingga diperoleh keselarasan kerja untuk memperoleh efisiensi dan efektivitas. Koordinasi oleh Lawrence dan Lorsch disebut sebagai *integration*. Dengan demikian, teori ini mengutamakan adanya pembagian kerja dan integrasi sehingga teorinya disebut sebagai teori *differentiation integration*. Teori ini disebut juga sebagai teori kontingensi. Unsur sentral dari teori ini antara lain: *differentiation*, *integration*, tata jalinan organisasi dengan lingkungannya, dan kontrak implisit antara karyawan dan sistem manajemennya.

Untuk keperluan diagnosis, teori ini memberi saran untuk mengamati klien sepanjang dimensi-dimensi organisasi yang dipertimbangkan paling penting. Berikut ini akan dikemukakan beberapa ringkasan pertanyaan dari dimensi organisasi.

- a. Tuntutan Lingkungan; Pertanyaan yang diajukan dalam diagnosis tentang lingkungan organisasi itu antara lain:
  - 1) Dengan dasar apakah pemakai jasa/produksi organisasi dari organisasi ini menilai dan memilih jasa/produksi organisasi ini? (misalnya; karena harga, kualitas barang/jasa, pelayanan, dan sebagainya)
  - 2) Apakah persoalan yang menonjol yang dihadapi organisasi ini dalam bersaing dengan organisasi lainnya.
  - 3) Adakah perubahan yang menonjol di dalam pasar atau kondisi teknis dalam organisasi ini dalam beberapa tahun terakhir ini? Apakah wujud perubahan tersebut?
- b. Diferensiasi-Pembagian Kerja
  - 1) Tentang struktur organisasi; bagaimana rentang kendali dalam organisasi ini? Sejauh mana pentingnya peraturan formal untuk menjamin terselenggaranya prosedur kerja dalam organisasi ini?
  - 2) Tentang waktu rentang umpan balik, berapa lamakah karyawan mengetahui saran atau umpan balik dari hasil kerjanya?
  - 3) Tentang hubungan interpersonal, sampai di manakah pentingnya hubungan interpersonal dalam organisasi ini? Seberapa banyak interaksi antara orang-orang dalam organisasi ini diperlukan?
  - 4) Tentang kejelasan tujuan organisasi, sampai seberapa jauh kejelasan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi ini bagi karyawannya? Bagaimana mereka menilainya?
- c. Integrasi
  - a. Sampai seberapa jauh ketergantungan masing-masing unit dalam organisasi ini? Sangat tergantung (masing-masing sangat tergantung dalam kelangsungan hidupnya), cukupan (masing-masing hanya membutuhkan sesuatu dari yang lain), dan rendah (masing-masing sangat otonom).
  - b. Bagaimanakah kualitas tata hubungan di antara masing-masing unit?
- d. Manajemen Konflik
  - a. Kalau ada konflik, bagaimana cara mengatasinya? Apakah dipaksakan dari atas ke bawah? Damai, mencoba menghindar

- dan berbuat sebaik mungkin supaya tidak timbul konflik. Atau konfrontasi, mencari sebab-sebab perbedaan dari pihak-pihak yang konflik dan kemudian dipecahkan persoalannya.
- b. Sampai seberapa jauhkah karyawan bawahan mempunyai pengaruh untuk mengatasi konflik dan membuat keputusan dalam organisasi ini?
  - e. Kontrak Karyawan dengan Manajemen
    - a. Sampai di manakah karyawan merasa bahwa apa yang diharapkan terpenuhi oleh organisasi ini?
    - b. Sampai di manakah karyawan merasa bahwa mereka menerima kompensasi dan penghargaan yang sama dan sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya?

#### **D. Proses Pengumpulan Data**

Seperti telah berulang kali ditekankan dalam karya tulis ini, kegiatan PO merupakan upaya mewujudkan perubahan berdasarkan data. Data yang dikumpulkan digunakan oleh mereka yang menyediakan data tersebut dan tidak jarang berakibat secara positif dalam arti menunjukkan cara-cara yang dapat ditempuh oleh para anggota organisasi—biasanya bersama konsultan—untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam arti yang sebenar-benarnya proses pengumpulan data merupakan suatu kegiatan investigatif, tersedianya sekelompok data dan salah satu bentuk penanganan informasi. Berbagai langkah dalam proses pengumpulan data—disoroti khusus dari sudut pandang manfaatnya bagi kegiatan PO—dibahas berikut ini.

Setiap konsultan mengetahui bahwa ada berbagai metode pengumpulan data yang dapat digunakan, beberapa di antaranya diidentifikasi berikut ini.

1. Sumber-sumber data sekunder. Apabila seorang praktisi PO memulai tugasnya, dapat dan boleh saja ia mengasumsikan bahwa data yang diperlukannya tidak tersedia dalam organisasi. Akan tetapi, seperti telah disinggung di muka, kegiatan-kegiatan operasional organisasi menghasilkan sejumlah data tertentu yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi wilayah permasalahan yang dihadapi. Data demikian dapat dikategorikan sebagai data sekunder. Beberapa contoh dari jenis data ini ialah data akunting, data produktivitas, dan indikator kinerja seperti pencurian yang dilakukan oleh karyawan—

contohnya pencurian kertas—tingkat perpindahan pegawai dan tingkat kemangkiran karyawan.

Sudah barang tentu penggunaan data sekunder bukannya tanpa kelemahan. Bahkan tidak mustahil bahwa data yang tersedia tidak dalam format yang segera dapat digunakan oleh konsultan dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi kliennya. Kelemahannya yang terbesar terletak pada kenyataan bahwa data tersebut tidak memberikan bahan tentang hal-hal yang mendasari perilaku negatif para anggota organisasi, seperti kebiasaan mencuri dan tingkat kemangkiran tadi. Itulah sebabnya metode pengumpulan data yang lain harus pula dipertimbangkan untuk digunakan.

2. Kuesioner. Telah dimaklumi bahwa biasanya kuesioner digunakan sebagai instrumen pengumpulan data dalam jumlah yang besar. Para peneliti dan teoretisi PO telah memaklumi bahwa kuesioner amat bermanfaat sebagai alat dalam studi mempelajari sikap, sistem nilai, dan keyakinan para responden. Benar bahwa data yang diperoleh dari kuesioner pada umumnya “tanpa kepribadian” karena anonimitasnya dan oleh karena itu unsur perasaan sangat “tipis”. Tetapi meskipun demikian, metode ini sangat memudahkan upaya melakukan analisis yang bersifat kuantitatif.
3. Observasi langsung. Salah satu sumber lain yang penting bagi praktisi PO ialah dengan melakukan pengamatan langsung tentang bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan berinteraksi. Artinya, konsultan mengamati bagaimana caranya para anggota organisasi menyelesaikan tugasnya dan bagaimana mereka memberikan tanggapan atau bereaksi terhadap situasi tertentu. Dengan perkataan lain, norma-norma dan sikap yang ditampilkan oleh para anggota suatu organisasi merupakan sumber data yang juga sangat penting. Dengan pengamatan yang dilakukannya dapat dideteksi perilaku yang tidak konsisten atau bahkan tidak sesuai. Itu berarti situasi yang berbeda dari situasi yang tadinya dijelaskan atau diharapkan.

Seorang konsultan PO dapat menggunakan suatu diagram—misalnya sosiogram yang telah disinggung di muka—untuk menggambarkan proses komunikasi dalam pertemuan kelompok kerja, misalnya untuk mengetahui arus dan pola komunikasi yang terjadi. Banyak konsultan yang menyarankan agar pengamat tidak menonjolkan diri dan tidak pula menggunakan alat tertentu seperti “stop watch” dan

bahkan sebaliknya pengamat tidak membuat catatan pada waktu ia melakukan pengamatan. Ditekankan bahwa apabila pengamat ingin membuat catatan, ia sebaiknya meninggalkan ruangan tempat pengamatan itu berlangsung. Sering pengamat melakukan pengamatan secara tidak langsung yaitu dengan cara memberikan kesan ia sedang mengamati bagian tertentu suatu ruangan padahal sesungguhnya ia sedang mengamati yang lain.

Sering sangat bermanfaat bagi konsultan untuk mengunjungi tempat pekerjaan, atau terjun ke lapangan atau mengamati ruang kerja para anggota organisasi. Tujuannya ialah membandingkan perilaku yang diamati dengan perilaku yang dilaporkan. Sudah barang tentu cara ini akan mempunyai nilai yang lebih tinggi jika konsultan yang melakukan pengamatan itu mengetahui secara pasti apa yang dicarinya. Para konsultan mengetahui bahwa pengamatan dapat sangat sistematis dan terstruktur. Akan tetapi, dapat pula tidak sistematis dalam arti dilakukan secara acak. Yang lebih berguna sebagai instrumen pengumpulan data adalah yang sistematis dan terstruktur karena semakin terencana pengamatan dilakukan disertai dengan pencatatan yang cermat dengan pengamatan yang teliti pula, pengamatan demikian akan menghasilkan data yang dapat dipercayai dan bermanfaat bagi konsultan dalam memahami situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi kliennya. Seorang konsultan yang profesional tidak seyogianya membiarkan dirinya dipengaruhi oleh praduga atau prasangka tertentu tentang apa yang dilihatnya.

4. Wawancara. Pengalaman banyak konsultan menunjukkan bahwa wawancara merupakan instrumen pengumpulan data yang paling banyak digunakan dalam program PO. Keunggulan instrumen ini ialah ia bersifat langsung, personal, dan luwes dibandingkan dengan survei dan ternyata paling cocok untuk studi interaksi dan perilaku. Diakui bahwa terdapat dua keunggulan wawancara sebagai instrumen pengumpulan data dibandingkan dengan berbagai instrumen lain. Pertama, wawancara bersifat luwes dan dapat digunakan untuk berbagai jenis situasi. Misalnya, wawancara dapat digunakan untuk memahami motivasi, nilai, dan sikap. Kedua, wawancara merupakan satu-satunya teknik yang memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah antara konsultan dengan partisipan yang diwawancarai. Artinya, dengan komunikasi dua arah tersebut, konsultan memahami

lebih mendalam tentang masalah, tantangan, dan kendala-kendala yang dihadapi oleh organisasi kliennya. Para konsultan PO biasanya menggunakan wawancara pada permulaan intervensinya dalam sistem organisasi dan agar mendapatkan hasil yang diharapkan, perlu diperhatikan agar pewawancara benar-benar memahami teknik-teknik melakukan wawancara. Wawancara biasanya berlangsung sekitar satu jam dan tujuannya ialah agar orang yang diwawancarai mau berbicara dengan bebas tanpa ketakutan tentang hal-hal yang penting baginya dan bersedia berbagi informasi dengan konsultan dengan jujur dan secara terus terang. Merupakan hal yang normal dan manusiawi apabila seseorang mau membicarakan hal-hal dianggapnya penting dan apabila konsultan mampu menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang tepat dan dengan cara yang tepat pula, wawancara akan membuahkan hasil yang penting bagi konsultan dalam melaksanakan tugasnya.

Keunggulan wawancara sebagai instrumen pengumpulan data bahwa melalui penggunaan instrumen ini dapat diperoleh data yang hampir tidak mungkin diperoleh melalui cara-cara yang lain. Data yang bersifat subjektif seperti norma-norma, sikap dan nilai, yang sulit diperoleh melalui observasi misalnya, dapat disimpulkan melalui wawancara yang efektif. Memang harus disadari bahwa wawancara bukannya tanpa kelemahan tertentu seperti:

- a. memerlukan waktu yang banyak,
- b. perlunya pewawancara menjalani pelatihan terlebih dahulu agar memiliki keterampilan yang diperlukan,
- c. bias atau penolakan yang diwawancarai, dan
- d. tidak mungkin dilakukan perbandingan data antara seorang responden dengan responden lain secara simultan.

Wawancara dapat mengambil beberapa bentuk. Misalnya, wawancara dapat bersifat terarah, tetapi dapat pula tidak. Wawancara yang sifatnya terarah biasanya digunakan apabila pewawancara ingin memperoleh data tertentu. Dengan demikian, pertanyaan-pertanyaan tertentulah yang ditanyakan. Biasanya pertanyaan yang hendak ditanyakan kepada para responden pun telah dipersiapkan sebelumnya agar keseragaman jawaban diperoleh. Pertanyaan yang ditanyakan dapat berupa pertanyaan yang dalam bahasa informasi dikenal dengan istilah “open-ended questions” atau “close-ended questions”. Pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya

“terbuka” memungkinkan responden bebas dan tanpa pembatasan dalam memberikan jawabannya. Contoh: “Mohon Anda jelaskan suasana kerja dalam organisasi ini”. Jawaban yang diberikan oleh responden memang dapat sangat menantang, tetapi tidak mustahil sulit untuk merekamnya dan kuantifikasinya pun sering tidak mudah. Sebaliknya, pertanyaan yang sifatnya “tertutup” biasanya dapat dijawab dengan “ya” atau “tidak” dan memang mudah direkam serta tidak sulit mengkuantifikasinya.

Jika wawancara bersifat tidak terarah, arah wawancara itu ditentukan oleh responden dan pewawancara tidak perlu dan bahkan tidak boleh memberikan arahan tertentu sesuai dengan keinginan pewawancara yang bersangkutan. Jika dalam proses wawancara itu digunakan serangkaian pertanyaan, pertanyaan-pertanyaan tersebut sebaiknya yang bersifat terbuka, bukan yang tertutup. Data yang diperoleh melalui teknik ini dapat sangat mendetail dan penting, akan tetapi harus disadari bahwa karena wawancara ini tidak terstruktur, analisis data yang diperoleh biasanya tidak mudah.

## **E. Analisis Data**

Dari analisis data yang telah dikumpul, ada dua macam teknik analisis data yang sering digunakan yaitu teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan statistik, dan teknik analisis data kualitatif. Teknik analisis data kualitatif sangat baik untuk menyimpulkan informasi dengan tema umum yang mencakup jawaban-jawaban khusus. Teknik analisis data kuantitatif menggunakan bantuan statistik, baik yang deskriptif maupun statistik inferensial.

Setiap orang yang sudah biasa bergerak dalam kegiatan penanganan data telah mengetahui bahwa dikenal berbagai teknik analisis data, mulai dari teknik yang sederhana hingga ke teknik-teknik canggih dengan menggunakan statistik. Analisis data hanya dapat dilakukan dengan tepat apabila sebelum keputusan tentang metode pengumpulan data dibuat, ditemukan jawaban terhadap berbagai pertanyaan seperti berikut.

1. Bagaimana data yang nanti diperoleh dianalisis?
2. Apakah akan menggunakan metode statistikal dan apabila “ya” metode apa yang akan digunakan?
3. Apakah data yang diperoleh akan diolah secara manual atau dengan menggunakan komputer?
4. Sistem pengkodean apa yang akan dipakai?

Jelaslah bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara teknik pengumpulan data dan metode analisis yang akan digunakan. Makin kuat keterkaitan ini, makin mudah untuk menarik inferensi dan kesimpulan tentang makna data yang diperoleh dan peranannya dalam mengidentifikasi permasalahan organisasi klien.

## **F. Rangkuman**

1. Dipahami bahwa kegiatan PO merupakan kegiatan yang didasarkan pada data atau informasi. Oleh karena itu, apabila seorang konsultan akan melakukan intervensi tertentu, yang pertama harus dilakukan adalah mengadakan diagnosis organisasi. Melalui kegiatan diagnosis, akan diperoleh informasi yang pada gilirannya memungkinkan konsultan organisasi memberikan masukan intervensi apa yang dapat menggiring terjadinya perubahan dalam organisasi.
2. Diagnosis dalam PO mempunyai dua macam orientasi, yaitu; “orientasi masalah dan orientasi pada kemajuan”.
3. Proses dapat dilakukan melalui langkah-langkah: 1) identifikasi wilayah permasalahan tentatif, 2) pengumpulan data, 3) analisis data, dan 4) umpan balik.
4. S.P. Siagian mengemukakan lima model diagnosis yakni: model analitik, model kecenderungan perilaku kelompok, model konsultasi manajemen, model sosioteknikal, model analisis bidang kekuatan.
5. Selain kelima model tersebut, masih terdapat beberapa model diagnostik organisasi yaitu: model 6 kotak dari Weisbord, Model Kongruensi dari Nadler dan Tushman, model Hornstein dan Tichy, dan model kontinjensi dari Lawrence dan Tichy.
6. Dalam model dari Weisbord, organisasi digambarkan memiliki enam kotak, yaitu: tujuan, struktur, penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan, dan kepemimpinan. Menurut model ini, setiap kotak harus dilakukan diagnosis, baik yang menyangkut mekanisme formal maupun informalnya.
7. Dalam model diagnosis Nadler dan Tushman ada empat unsur pokok yang didiagnosis yakni: input, output, proses transformasi, dan kongruensi.
8. Hornstein dan Tichy mengemukakan lima fase diagnosis yang digunakan konsultan untuk mengarahkan klien yakni: 1) menggali dan mengembangkan suatu model diagnostik, 2) mengembangkan

strategi perubahan, 3) mengembangkan cara perubahan, 4) menilai situasi dan kondisi yang menjamin adanya keberhasilan, 5) mengevaluasi strategi perubahan.

9. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui angket/kuesioner, observasi dan wawancara, dengan teknik analisis data kualitatif maupun kuantitatif.

## **G. Refleksi**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan diagnosis PO.
2. Mengapa diagnosis organisasi dipandang penting dalam PO?
3. Jelaskan ciri-ciri diagnosis PO.
4. Bagaimanakah proses diagnosis PO dilaksanakan.
5. Bandingkan berbagai model diagnosis PO.

# BAB VIII

## INTERVENSI

### DALAM PENGEMBANGAN

### ORGANISASI

Istilah *intervensi pengembangan organisasi* menunjukkan serangkaian kegiatan yang programatik terencana yang di dalamnya klien dan konsultan mengambil bagian selama berjalannya program pengembangan organisasi. Istilah *intervensi* dalam pengembangan organisasi dimaksudkan sebagai upaya untuk menetapkan cara-cara apakah yang pantas dilakukan dan dipergunakan untuk merencanakan perbaikan organisasi berdasarkan masalah yang terungkap dalam proses diagnosis. Kegiatan-kegiatan ini dimaksudkan untuk memperbaiki fungsi organisasi dengan memungkinkan anggota-anggota organisasi manajemen *tim* dan memelihara organisasi mereka lebih baik. *Intervensi pengembangan organisasi* membentuk teknologi-metode-metode dan teknik-teknik-praktik pengembangan organisasi secara terus-menerus. *Intervensi* merupakan suatu kegiatan perbaikan yang terencana dalam proses pengembangan organisasi. Dengan mengetahui alat-alat *intervensi pengembangan organisasi* dan dengan mengetahui dasar pemikiran yang menggarisbawahi penggunaan *intervensi-intervensi* yang berlainan, akan banyak sekali membantu memahami filsafat, anggapan-anggapan, hakikat dan proses-proses pengembangan organisasi.

#### **A. Pengertian Intervensi Pengembangan Organisasi**

Menurut Wendell L. French dan Cecil H. Bell, Jr., istilah *intervensi* itu sekarang digunakan dengan berbagai cara yang berlainan. Pada satu pihak, ini tampaknya disebabkan oleh kekacauan dan kekurangan atau tidak adanya definisi. Pada pihak lain, disebabkan oleh kenyataan bahwa hal ini menunjukkan dengan cermat beberapa golongan pengertian dipandang dari sudut tingkat abstraksi. Apakah suatu *intervensi* itu merupakan sesuatu yang dilakukan oleh seseorang terhadap suatu organisasi atau

apakah intervensi pengembangan organisasi itu merupakan sesuatu yang berlangsung, artinya suatu kegiatan? Intervensi pengembangan organisasi adalah kedua-duanya. Akan tetapi, kita lebih menyukai bahwa tekanan yang diberikan kepada hakikat intervensi; intervensi adalah “hal-hal yang terjadi”, kegiatan-kegiatan, dalam suatu kehidupan organisasi.

Suatu penggunaan istilah yang sudah umum dipakai oleh para praktisi dan orang-orang awam adalah bahwa suatu intervensi merupakan sesuatu yang dilakukan oleh konsultan dari luar terhadap sistem klien. Kekurangan yang penting dari definisi ini, *pertama*, bahwa definisi ini tidak melengkapi sistem klien melakukan sesuatu untuk dirinya sendiri dan *kedua*, ini maniadakan kerja sama yang terjadi antara konsultan dan klien. Dalam program pengembangan organisasi, individu-individu dan unit-unit dalam organisasi sering memulai kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan fungsi organisasi mereka sendiri. Kegiatan-kegiatan ini dapat membentuk intervensi-intervensi pengembangan organisasi.

Istilah intervensi pengembangan organisasi sering digunakan untuk menunjukkan teknik atau metode belajar dari seseorang praktisi. Dengan demikian, setiap metode yang masih ada, yang oleh Burke dan Hornstein disebut “teknologi sosial pengembangan organisasi” merupakan suatu intervensi menurut penggunaan ini. Teknik-teknik ini terdapat, baik bagi sistem klien maupun bagi konsultan. Hal ini barangkali merupakan penggunaan yang paling umum, dan merupakan intervensi pengembangan organisasi yang tepat. Teknologi pengembangan organisasi terdiri atas kegiatan-kegiatan pendidikan, metode-metode dan teknik-teknik; beberapa “hal untuk dilakukan: dan beberapa “hal yakin jangan dilakukan”; rencana daftar pertanyaan, pengamatan dan wawancara dan sebagainya. Masing-masing ini dianggap suatu intervensi apabila digunakan untuk mengadakan perubahan organisasi.

Semua ini merupakan penggunaan istilah intervensi yang cermat, tetapi mereka menghubungkan dengan tingkat-tingkat abstraksi yang berlainan dan dengan demikian kadang-kadang dapat mengacaukan.

Akhirnya, untuk memberikan definisi kita, intervensi pengembangan organisasi adalah *serangkaian kegiatan terstruktur* yang di dalamnya unit-unit organisasi terpilih (kelompok-kelompok sasaran atau individu-individu) melakukan suatu tugas atau serangkaian tugas yang secara langsung atau tidak langsung sasaran-sasaran tugas dihubungkan dengan

perbaiki organisasi. Intervensi-intervensi membentuk arah tindakan pengembangan organisasi; intervensi-intervensi “membuat sesuatu terjadi” dan merupakan “apa yang sedang terjadi”.

Praktisi pengembangan organisasi adalah seorang ahli yang benar-benar mengetahui teori dan praktik pengembangan organisasi. Praktisi membawa sifat terhadap keadaan organisasi serangkaian nilai; serangkaian anggapan tentang orang-orang, organisasi-organisasi, dan hubungan-hubungan antar perseorangan; serangkaian sasaran dan tujuan baik praktisi maupun bagi organisasi dan anggota-anggotanya; dan serangkaian kegiatan terstruktur atau tersusun yang merupakan *alat* untuk menerapkan nilai-nilai, anggapan-anggapan, dan sasaran-sasaran. Kegiatan-kegiatan ini adalah apa yang kita maksudkan dengan istilah *intervensi*.

Menurut John R. Schermerhorn, Jr. dkk. dalam buku mereka yang berjudul *Managing Organizational behaviour: “OD intrevation are programs, activities, or thing done by consultants and/or managers in support of comperhensive OD program”*. (Intervensi atau campur tangan pengembangan organisasi adalah program-program, kegiatan-kegiatan, atau hal-hal yang dilakukan oleh konsultan dan/atau manajer untuk membantu program organisasi yang luas). Daftar berikut (daftar 1) menggolongkan intervensi-intervensi yang sudah lazim menjadi intervensi-intervensi yang memusatkan pada tingkat-tingkat tindakan perseorangan, kelompok, dan organisasi.

Argyris (dalam Thoha 2002:158) mengemukakan: Intervensi merupakan kegiatan yang mencoba masuk ke dalam suatu sistem tata hubungan yang sedang berjalan, hadir berada di antara orang-orang, kelompok ataupun suatu objek dengan tujuan untuk membantu mereka. Dalam pengertian tersebut, tersirat pemikiran bahwa sistem yang akan diintervensi itu tidak tergantung sama sekali pada konsultan sebagai pengintervensi. Selanjutnya, Argyris (dalam Thoha 2002:158) menjelaskan pula bahwa kriteria dari suatu intervensi yang efektif antara lain adanya informasi yang benar dan bermanfaat, kebebasan memilih, dan keterikatan di dalam.

## Daftar 1

### Jenis-jenis intervensi pengembangan organisasi

Fokus	Intervensi
<b>Perseorangan</b>	Latihan kepekaan (kelompok-L) Perencanaan karier Latihan manajemen Analisis peranan Analisis transaksional Perencanaan kembali pekerjaan
<b>Kelompok</b>	Pembentukan <i>tim</i> Pembentukan <i>tim</i> antarkelompok Umpan balik survei Pertemuan konfrontasi pengembangan organisasi grid
<b>Organisasi</b>	<i>Grid</i> manajerial Umpan balik survei Pertemuan konfrontasi Perencanaan kembali organisasi Manajemen berdasarkan sasaran

Sumber : John R. Schermerhorn, Jr. James G Hunt dan Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1982, hlm. 499

Seseorang dapat memahami hakikat dan isi pengembangan organisasi dengan menyelidiki peranan khusus dan bantuan konsultan; dan dengan membandingkan pengembangan manajemen dengan pengembangan organisasi.

Selanjutnya, dikemukakan pula bahwa pengembangan organisasi adalah suatu ancangan yang luas terhadap perubahan organisasi yang khususnya mengandung banyak intervensi yang dipilih karena pertimbangan-pertimbangan tertentu dan digunakan secara sistematis sepanjang waktu dalam suatu organisasi apa saja.

### **B. Perencanaan Intervensi Pengembangan Organisasi**

Miftah Thoha (2002:159) mengemukakan paling sedikit terdapat tiga dasar pertimbangan dalam merencanakan kegiatan intervensi, yaitu: kesiapan klien untuk melakukan perubahan, kepastian bahwa perubahan

tersebut masih dalam batasan “kekuasaan” dan “kewenangan” organisasi, kesiapan sumber-sumber internal untuk membantu manajemen, memonitor, dan memelihara proses perubahan. Ketiga dasar pertimbangan tersebut akan dijelaskan berikut.

### **1. Kesiapan klien untuk melakukan perubahan**

Kesiapan klien untuk melakukan perubahan organisasinya sebenarnya bisa dilihat ketika mengumpulkan data. Pada saat wawancara atau ketika mengisi daftar pertanyaan dalam kuesioner kita bisa menangkap gejala kesiapan ini. Berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan klien, kita dapat mengetahui masalah-masalah apa yang perlu mendapat perhatian. Klien menyadari adanya masalah dan bagaimana motivasinya untuk memecahkan masalah tersebut. Selain itu, kesiapan dapat pula diamati dari kesadaran klien akan adanya perbedaan dan kesenjangan antara kedudukan organisasi pada saat sekarang dengan yang diinginkan di waktu yang akan datang.

Melihat dan memahami kesiapan seperti itu, belum seluruhnya mengetahui sampai berapa jauh kesiapan tersebut diukur. Untuk memastikan sampai berapa jauh kepastian klien untuk melakukan perubahan, dapat diamati lebih lanjut ketika benar-benar telah dilaksanakan perubahan. Di saat pelaksanaan intervensi, kita bisa mengetahui siapa yang membantu dan menghalangi, setuju dan yang melawan, serta siapa pula siap melakukan perubahan dan siapa pula yang enggan melakukannya. Pada tahap ini sekaligus kita mengetahui tingkat perlawanan yang timbul dari anggota klien.

### **2. Kepastian bahwa perubahan tersebut masih dalam batasan “kekuasaan” dan “kewenangan” organisasi**

Dalam kaitan ini, suatu perubahan tidak bakal terjadi kalau tidak dihubungkan atau dikaitkan dengan kekuasaan yang dijalankan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, jika hendak dilakukan perubahan, keputusan melakukan perubahan harus datang dari kekuasaan yang ada dalam organisasi. Kalau sistem dalam organisasi klien itu mengikuti sistem hierarkir, keputusan dari pemimpin tertinggi tentang perubahan itu sangat menentukan. Selain itu, keterlibatan orang-orang yang mempunyai kekuasaan dalam organisasi terhadap proses intervensi sangat pula menentukan keberhasilan

intervensi. Pengertian mempunyai kekuasaan ini hanya tidak terbatas pada kekuasaan hierarkikal saja, akan tetapi juga termasuk lokasi timbulnya persoalan. Umpamanya, dalam proses diagnosis didapatkan kepemimpinan merupakan sumber persoalan dalam organisasi (lihat kotak Weisbord dalam bab diagnosis). Maka ketika melaksanakan proses intervensi posisi orang-orang yang termasuk pemimpin dalam organisasi tersebut perlu dilibatkan. Lebih jelasnya, jika dipilih bentuk intervensinya itu berupa “training-latihan jabatan kepemimpinan”, untuk memperbaiki masalah kepemimpinan, maka orang-orang yang termasuk pemimpin dalam organisasi tersebut harus mau dimasukkan ke program latihan jabatan tersebut.

### **3. Kesiapan sumber-sumber internal untuk membantu manajemen, memonitor, dan memelihara proses perubahan**

Sumber-sumber internal itu didapat berupa perangkat lunak maupun perangkat kasar. Sumber-sumber dana dan fasilitas-fasilitas lain yang dibutuhkan oleh pelaksanaan perubahan perlu disiapkan terlebih dahulu. Demikian pula orang-orang yang akan membantu dan melaksanakan perubahan harus disiapkan. Apalagi jika dalam konsultasi organisasi konsultannya berasal dari luar, orang-orang yang termasuk konsultan dari dalam organisasi harus disiapkan untuk membantu dan melaksanakan perubahan organisasi. Orang-orang di dalam organisasi klien dapat bertindak sebagai konsultan internal, dan tugasnya memberikan saran-saran kepada pemimpin organisasi dalam membantu konsultan eksternal untuk melakukan proses diagnosis dan intervensi. Dengan demikian, proses perbaikan dan perubahan organisasi tidak semata-mata tergantung pada konsultan dari luar organisasi.

Melaksanakan proses perubahan memang tidak mudah, mengajak ke perbaikan itu memang sulit. Yang mudah, membiarkan semuanya itu kacau-balau dan salah. Menurut hukum Murphy jika *sesuatu dibiarkan bersalah, maka semuanya akan mudah berlaku salah*. Oleh karena itu, dalam proses perubahan organisasi, sumber-sumber internal seperti konsultan internal dapat dimanfaatkan sebagai monitor dan pemeliharaan proses perubahan tersebut. konsultan internal dapat dimanfaatkan untuk membantu proses perubahan sejak langkah pertama usaha-usaha PO. Kemudian dilanjutkan dengan keterlibatannya dalam proses diagnosis dan bertindak sebagai sub-intervensi. Dalam proses intervensi konsultan

internal dapat bertindak sebagai sub-intervensor atau pembantu konsultan eksternal dalam program-program seperti: tim pengembangan, latihan jabatan, analisis data, dan lain sebagainya.

Keputusan mengambil alternatif intervensi tergantung pada pucuk pimpinan organisasi klien. Dengan demikian, keputusan tentang bentuk intervensi itu bukanlah diambil oleh konsultan. Konsultan PO hanya terbatas pada mengajukan alternatif intervensi saja. Kalau seandainya konsultan PO harus mengambil keputusan untuk memilih bentuk intervensi yang akan dilakukan, konsultan harus melakukannya bersama organisasi klien.

### **C. Pendekatan terhadap Intervensi Pengembangan Organisasi**

Robert Blake dan Jane Mouton (dalam Moekijat 2005) memberikan pendekatan terhadap hakikat intervensi pengembangan organisasi dengan mencatat intervensi-intervensi yang penting dipandang dari sudut tema-tema atau pokok-pokok yang mendasarinya. Mereka menyatakan jenis-jenis intervensi sebagai berikut.

1. *Intervensi ketidaksesuaian*, yang menaruh perhatian terhadap suatu pertentangan dalam tindakan atau sikap yang kemudian mengakibatkan penyelidikan.
2. *Intervensi teori*, yaitu ilmu pengetahuan dan teori ilmu perilaku yang digunakan untuk menjelaskan perilaku dan anggapan-anggapan sekarang yang mendasari perilaku.
3. *Intervensi prosedural*, yang menunjukkan suatu tinjauan tentang bagaimana sesuatu dilakukan untuk menentukan apakah telah digunakan metode-metode yang terbaik.
4. *Intervensi hubungan*, yang memusatkan perhatian terhadap hubungan antarperseorangan (khususnya mereka meratakan pokok-pokok persoalan untuk kemungkinan mengadakan penyelidikan dan pemecahan.
5. *Intervensi percobaan*, dua rencana tindakan yang berlainan diuji untuk akibat-akibatnya sebelum keputusan terakhir terhadap satu akibat ditentukan.
6. *Intervensi pilihan*, digunakan suatu pilihan darurat atau yang dipaksakan untuk memaksa pengujian pilihan-pilihan yang mungkin ada dan anggapan-anggapan yang mendasarinya.

7. *Intervensi perspektif*, yang manjauhan diri dari tindakan-tindakan dan tuntutan-tuntutan langsung dan memungkinkan melihat kepada latar belakang historis, suasana, dan tujuan yang akan datang untuk menilai apakah tindakan-tindakan “masih mengenai sasaran”.
8. *Intervensi struktur organisasi*, yang menuntut pengujian dan evaluasi sebab-sebab struktural bagi ketidakefektifan organisasi.
9. *Intervensi kebudayaan*, yang menguji tradisi-tradisi, preseden-preseden (preseden adalah suatu yang dapat dijadikan contoh), dan praktik-praktik susunan kebudayaan organisasi dalam suatu pendekatan langsung dan terpusat.

#### **D. Tipe-tipe Intervensi**

Sangat penting untuk menekankan bahwa seorang konsultan proses tidak boleh terlibat dalam tugas kelompok. Artinya, memang benar bahwa bentuk intervensi proses itu beraneka ragam, tetapi harus hanya ditujukan pada bagaimana kelompok menyelesaikan tugasnya, bukan intervensi tentang tugas kelompok. Tipe-tipe intervensi yang dapat dilakukan oleh konsultan termasuk pemberian kejelasan, menyimpulkan, membuat sintesis, generalisasi, mendalami, mempertanyakan, mendengarkan, menyalurkan perasaan, memberikan dukungan, latihan, konseling, pembuatan model, penentuan agenda, pengamatan umpan balik dan mengusulkan perubahan struktural.

*Kejelasan.* Konsultan proses ada kalanya harus memberi tambahan tentang proses yang ditangani oleh kelompok. Karena yang menjadi sorotan sekarang ini adalah berbagai jenis intervensi dalam berlangsungnya interaksi antara para anggota kelompok, kejelasan dimaksud adalah untuk menyelesaikan salah pengertian yang mungkin timbul atau persepsi yang tidak benar tentang apa yang dikatakan oleh seorang anggota kelompok pada yang lain.

*Penyimpulan.* Agar persepsi para anggota kelompok tentang apa yang terjadi dalam proses di mana kelompok terlihat sama—misalnya proses pengambilan keputusan—sering merupakan hal yang baik bila konsultan menyimpulkan butir-butir pembicaraan dan ringkasan hasil yang dicapai. Manfaatnya besar untuk mengetahui di mana kelompok sekarang berada dan menghubungkannya dengan topik agenda berikutnya. Hal ini penting untuk menjamin relevansi dan kaitan topik tersebut dengan proses mana kelompok terlibat.

*Membuat Sintesis.* Maksud dari sintesis ialah upaya menggabung berbagai pandangan dan ide menjadi suatu tema utama umum. Sintesis perlu, terutama dalam menyatukan persepsi dan “bahasa” kelompok sehingga berbagai pendapat yang timbul tidak berakibat pada aneka ragam interpretasi, apalagi interpretasi yang diwarnai oleh subjektivitas.

*Generalisasi.* Yang dimaksud dengan generalisasi ialah mengambil ide atau bahkan perasaan seseorang dan “mencantolkannya” dengan ide dan pandangan yang dominan dalam kelompok. Gunanya ialah agar tidak ada anggota kelompok yang merasa ditinggalkan oleh kelompok karena dianggap mengemukakan sesuatu yang “aneh”.

*Mendalami.* Mendalami artinya kelompok memerlukan informasi tambahan atau perlu menggali lebih jauh ide-ide tambahan yang diharapkan berakibat pada pemahaman yang makin sempurna tentang proses yang ditangani oleh kelompok.

*Bertanya.* Mengajukan pertanyaan sering sangat penting dalam diskusi bukan hanya berkaitan dengan meminta kejelasan, akan tetapi juga untuk mencegah timbulnya salah pengertian di kemudian hari. Oleh karena itu, bertanya sangat penting pada permulaan berlangsungnya suatu diskusi, terutama apabila menurut pengamatan konsultan kelompok yang berdiskusi itu terlalu cepat tiba pada kesimpulan-kesimpulan tertentu.

*Mendengarkan.* Umumnya telah disepakati dalam dunia perkonsultasian bahwa salah satu keterampilan yang mutlak perlu dimiliki oleh konsultan PO adalah kesediaan mendengar. Ditekankan pula bahwa mendengar bukanlah suatu kegiatan yang sifatnya pasif dalam arti mendengarkan apa yang dikatakan oleh orang lain. Kegiatan mendengar sesungguhnya berupa kegiatan aktif yang melibatkan konsultan. Penting bagi konsultan proses untuk melakukan berbagai bentuk komunikasi sambil mendengarkan seperti:

- a. melakukan kontak mata,
- b. memusatkan perhatian penuh pada interaksi dengan mitra,
- c. menghilangkan gerak-gerik yang menyebabkan terjadinya distorsi,
- d. raut muka yang menunjukkan bahwa ia memberikan perhatian penuh pada interaksi yang sedang terjadi,
- e. tidak melakukan tindakan lain yang memberikan kesan bahwa perhatiannya terbagi-bagi.

Jelaslah bahwa mendengarkan berarti menerima seluruh pesan yang ingin disampaikan secara utuh, baik yang dinyatakan secara eksplisit maupun secara implisit, termasuk perasaan mitra berkomunikasi. Oleh karena itu, konsultan harus bisa “membaca” tekanan suara, raut wajah, gerak-gerik tangan, postur tubuh, dan gerakan mata.

*Merefleksikan Perasaan.* Dalam kegiatan berkomunikasi, tentunya ada “pesan” yang ingin disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain. Penting untuk menyadari bahwa suatu “pesan” biasanya terdiri dari dua bagian, yaitu: isi pesan dan perasaan sumber pesan yang dinyatakan secara tidak verbal. Agar mampu menerjemahkan perasaan mitra berinteraksi dengan tepat, seorang konsultan harus memiliki rasa empati, yaitu kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain termasuk dalam cara melihat suatu permasalahan. Jadi, merefleksikan perasaan berarti mengkomunikasikan kembali kepada sumber pesan apa yang telah diterima sehingga kedua belah pihak menggunakan “gelombang” yang sama dalam proses komunikasi selanjutnya. Dalam praktik, apabila konsultan mampu merefleksikan perasaan mitranya secara tepat, penyatuan persepsi mudah dilakukan dan makin mudah mengajak para anggota kelompok terlibat secara aktif dalam diskusi yang diadakan. Penting bagi konsultan PO untuk secara berkelanjutan menilai atau menguji apa yang dikatakan oleh kliennya. Memiliki sikap empati terhadap klien dan merefleksikan kembali apa yang dikatakan oleh mitra berkomunikasi, baik dalam arti isi maupun perasaannya, akan sangat besar peranannya dalam memupuk hubungan yang positif dengan klien yang pada gilirannya dapat merupakan landasan yang kokoh untuk memecahkan masalah dan mewujudkan perubahan.

*Pemberian Dukungan.* Langkah ini mencakup pemberian dorongan kepada para anggota kelompok untuk berani berbicara dan tidak usah takut untuk menyampaikan ide yang ada padanya. Di samping itu, pemberian dorongan dapat pula berarti memuji kelompok yang bersangkutan jika ternyata mereka mampu menyelenggarakan pertemuan dan diskusi secara produktif dalam arti mampu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapinya dan menemukan cara yang paling efektif untuk menyelesaikannya.

Dalam menjalankan proses tertentu—yang bagi kelompok bertautan dengan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab kelompok tersebut—mungkin saja timbul pertanyaan di antara para anggota

kelompok maupun di kalangan kelompok serta tindakan apa yang perlu diubah agar kelompok dapat berfungsi secara efektif. Dalam kondisi demikian, konsultan harus mampu berperan sebagai pelatih atau “coach”.

*Konseling.* Sangat mungkin pula para anggota kelompok menghadapi masalah-masalah tertentu yang tidak dapat dipecahkannya sendiri, karena, misalnya, sifatnya psikologis. Jika hal itu terjadi, konsultan diharapkan berperan sebagai konselor. Baik kegiatan *coaching* maupun konseling dapat terjadi secara individual. Pengalaman menunjukkan bahwa konseling akan lebih efektif apabila penyelia atau manajer yang menjadi pimpinan formal bagi kelompok dilibatkan.

*Umpun Balik.* Berbagai bentuk intervensi yang dilakukan oleh konsultan dimaksudkan agar para anggota kelompok dan kelompok sebagai keseluruhan menampilkan perilaku dan menggunakan cara-cara tertentu dalam meningkatkan proses di mana kelompok itu terlibat. Untuk mengetahui apakah perilaku dan tindakan kelompok itu sesuai dengan harapan konsultan dan tuntutan proses yang diselenggarakan, kelompok memerlukan umpan balik dari konsultan. Pentingnya umpan balik itu menjadi semakin jelas apabila diingat—suatu hal yang memang tidak boleh dilupakan oleh konsultan—bahwa tugas utama dan terpenting dari seorang konsultan adalah membantu kliennya supaya semakin mampu sebagai partisipan aktif dalam mengidentifikasi dan memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya.

*Pembuatan Model.* Kehadiran konsultan dalam kelompok hanya bersifat sementara dan bukan untuk selamanya. Oleh karena itu, selama konsultan berada bersama kelompok, salah satu tugasnya yang terpenting adalah mengajar para anggota kelompok tentang cara-cara bagaimana melakukan intervensi yang diperlukan sehingga mereka mampu melakukan sendiri intervensi yang dianggap perlu secara teratur, tidak hanya pada pertemuan-pertemuan tertentu yang dihadiri oleh konsultan. Salah satu cara yang dianggap baik ialah meminta para anggota kelompok mengamati konsultan melakukan intervensi tertentu. Setelah konsultan yakin bahwa para anggota kelompok telah memahami teknik intervensi yang paling tepat menjalankan proses di mana mereka terlibat, para anggota kelompok lalu diberi kesempatan untuk melakukan sendiri intervensi itu. Keberhasilan konsultan melaksanakan konsultansi proses antara lain harus diukur dari semakin berkurangnya intervensi

yang dilakukan oleh konsultan dan makin banyak dilakukan sendiri oleh kelompok yang bersangkutan untuk pada akhirnya membuat kehadiran konsultan tidak diperlukan lagi.

*Penentuan Agenda.* Yang dimaksud dengan penentuan agenda ialah penyisihan waktu tertentu pada waktu mana isu proses spesifik dibicarakan tanpa menyinggung isu isi atau tugas kelompok. Artinya, seperti telah disinggung, konsultan dalam melakukan konsultansi proses, perhatiannya tidak perlu ditujukan pada tugas kelompok, melainkan pada berbagai proses yang harus dilalui untuk menyelesaikan tugas tersebut. Cara yang dapat digunakan oleh konsultan ialah mendorong kelompok untuk menyediakan waktu dalam pertemuan reguler mereka untuk secara khusus membahas proses yang terjadi. Atau, kelompok didorong untuk menyediakan waktu khusus semata-mata untuk membahas masalah-masalah yang dihadapi dalam memfungsikan proses yang harus terjadi. Topik-topik yang relevan dibahas dalam pertemuan dimaksud dapat meliputi efektif tidaknya para anggota organisasi dalam berkomunikasi satu sama lain; atau membicarakan tingkat kepuasan para anggota kelompok dalam menghadiri pertemuan tertentu; atau apakah keterlibatan para anggota kelompok sudah pada tingkat yang memuaskan atau tidak.

*Saran Perubahan Struktural.* Ada kalanya konsultan proses perlu mengusulkan dilakukannya perubahan dalam kelompok, misalnya yang menyangkut keanggotaan kelompok, pola komunikasi, alokasi pekerjaan bagi para anggota kelompok, pembagian tanggung jawab dan sifat kewenangan yang wajar untuk dimiliki, baik oleh kelompok sebagai keseluruhan maupun oleh para anggota kelompok. Mungkin pula konsultan perlu memberikan saran tentang bagaimana pekerjaan kelompok ditata, siapa yang akan diminta duduk dalam panitia tertentu apabila dirasakan ada kebutuhan untuk membentuk panitia dan siapa yang akan ditugaskan untuk menangani proyek tertentu yang oleh manajemen yang lebih tinggi ditugaskan kepada kelompok untuk ditangani dan diselesaikan. Dengan perkataan lain, konsultan harus membantu pimpinan atau kelompok kerja menentukan hasil apa yang diharapkan dari tindakan mereka dengan menggunakan proses tertentu. Jika manajer atau kelompok dipandang belum mampu melaksanakannya dengan tepat, konsultan dapat saja melakukan intervensi, misalnya dengan mengajukan alternatif

yang dipandang lebih baik atau lebih realistik. Hanya saja konsultan harus menghindari sifat “mengambil alih” tugas kelompok melakukan hal tersebut sebab jika hal seperti itu terjadi, klien tidak akan pernah belajar memecahkan sendiri berbagai permasalahan yang dihadapinya. Artinya, konsultan jangan sampai menciptakan kondisi ketergantungan klien kepadanya.

Jika seorang konsultan mampu mengalihkan keterampilannya kepada kliennya untuk menggunakan berbagai teknik dalam menghilangkan atau paling sedikit mengurangi kecenderungan menolak perubahan, antara lain melalui kemampuan kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi untuk mengidentifikasi permasalahan dan mencari sendiri jalan keluarnya, sesungguhnya dapat dikatakan bahwa konsultan tersebut telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik.

## **E. Teknik Intervensi Pengembangan Organisasi**

Menurut Fred Luthans dalam bukunya, *Organizational Behavior*, penerapan latihan di dalam laboratorium bagi pengembangan organisasi mempunyai dua teknik utama. Teknik utama pertama adalah pendekatan latihan kelompok-L (T-group = *training-group*) atau pendekatan latihan kepekaan (*sensitivity training*) yang sangat penting dalam sejarah, dan pendekatan lainnya adalah latihan grid (*grid training*) yang dipergunakan secara luas. Setelah membicarakan kedua teknik ini akan ditunjukkan dan dianalisis umpan balik survei yang berasal dari pengembangan organisasi. Ketiga teknik ini menunjukkan pendekatan-pendekatan tradisional terhadap pengembangan organisasi, akan tetapi masih dipergunakan secara luas. Selain teknik-teknik yang dikemukakan oleh Fred Luthans, juga akan dibicarakan teknik-teknik pengembangan organisasi yang ditulis oleh pengarang-pengarang lainnya.

### **1. Latihan Kepekaan**

Pendekatan kepekaan atau pendekatan kelompok-L berkembang dari konsep dinamika kelompok Kurt Lewin. Kursus latihan kepekaan pertama diselenggarakan pada 1946 di kampus State Teachers Collage New Britain, Connecticut. Latihan kepekaan pertama yang lebih luas dikenal adalah pada 1947 di National Training Laboratory Bethel; Maine. Selain Lewin, juga Kenneth Benne; Leland Bradford, dan Ronald Lippitt mempunyai peranan yang penting pada awal kegiatan latihan kepekaan.

Sejak permulaan di Bethel, latihan kepekaan menjadi suatu teknik yang dipergunakan secara luas oleh berbagai ahli (ahli mengobati penyakit dengan cara kebatinan, penasihat, pendidik, juru rawat, karyawan sosial, karyawan dalam bidang agama dan pelatih serta konsultan organisasi). Latihan di dalam laboratoium paling tidak mempunyai enam sasaran populasi yang penting sebagai berikut.

- a. Pembantu-pembantu ahli yang mempunyai tanggung jawab dalam bidang pendidikan dan konsultasi (karyawan-karyawan dalam bidang agama, istri direktur-direktur perusahaan, pengawas-pwngawas sekolah, guru-guru, dan karyawan-karyawan muda).
- b. Manajemen puncak dan madya.
- c. Semua organisasi tertentu (suatu keluarga atau organisasi perusahaan).
- d. Orang-orang awan dan/atau ahli-ahli dalam suatu kelompok kerja yang berlainan.
- e. Anak-anak, kaum muda, dan mahasiswa.
- f. Orang-orang yang mempunyai kebudayaan dan/atau latar belakang kebangsaan yang berlainan.

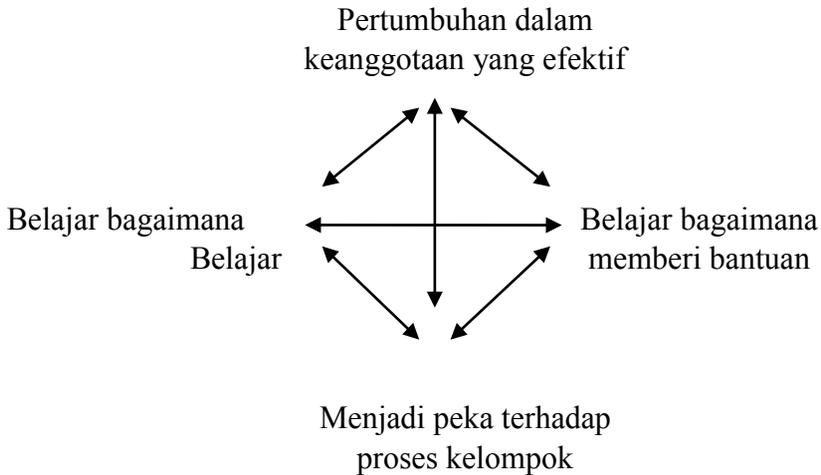
Daftar ini menunjukkan bahwa latihan kepekaan itu penerapannya sangat bermacam-macam, akan tetapi untuk mencapai tujuan pembicaraan kita sekarang, latihan kepekaan hanya dipandang dari sudut penggunaannya sebagai suatu teknik pengembangan organisasi.

#### **a. Tujuan Latihan Kepekaan**

Latihan kepekaan berusaha mencapai banyak tujuan yang berlainan. Beberapa kursus latihan menekankan pada segi-segi pengembangan perseorangan, kursus-kursus lainnya menekankan pada cara untuk dapat menjadi anggota kelompok yang lebih efektif, dan kursus-kursus lainnya lagi menekankan pada keduanya. Secara keseluruhan, latihan kepekaan tradisional merupakan suatu proses tidak memusatkan pada tugas, melainkan pada hal-hal atau masalah-masalah sebagai berikut.

- 1) Membuat para peserta menjadi lebih sadar dan lebih peka terhadap reaksi-reaksi dan pernyataan-pernyataan emosional dalam diri mereka sendiri dan dalam diri orang lain.
- 2) Meningkatkan kemampuan para peserta untuk melihat dan belajar dari akibat tindakan-tindakan mereka melalui perhatian terhadap perasaan mereka sendiri dan perasaan orang lain.

- 3) Mendorong penjelasan dan pengembangan nilai-nilai dan tujuan-tujuan perseorangan sesuai dengan pendekatan demokratis dan ilmiah terhadap masalah-masalah keputusan serta tindakan sosial dari perseorangan.
- 4) Mengembangkan konsep-konsep dan pengertian-pengertian teoretis yang akan dipergunakan sebagai alat untuk menghubungkan nilai-nilai, tujuan-tujuan, dan keinginan-keinginan perseorangan dengan tindakan-tindakan perseorangan dengan faktor-faktor dalam dan dengan kebutuhan-kebutuhan situasi.
- 5) Membantu pencapaian keefektifan perilaku dalam transaksi-transaksi dengan lingkungan para peserta.



**Gambar 1**

Variabel-variabel proses yang saling memengaruhi dalam latihan kepekaan  
Sumber: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Third Edition, Toshio Printing Co., Ltd., Tokyo, 1981, hlm. 615

Gambar 1 menghubungkan dan mengikhtisarkan variabel-variabel proses yang penting ini. dalam arti sistem, variabel-variabel ini saling memengaruhi dan saling tergantung satu sama lain.

Karena pertumbuhan dalam kepopuleran latihan kepekaan yang cepat dan pengaruh emosional yang sangat besar (baik yang setuju maupun yang tidak) terhadap orang-orang, terdapat banyak salah pengertian.

Untuk menjelaskan hal ini dan memperoleh pengertian yang lebih baik mengenai apa yang termasuk dalam latihan kepekaan Argyris mencatat hal-hal yang tidak termasuk dalam latihan kepekaan sebagai berikut.

- 1) Latihan kepekaan bukan serangkaian proses perbuatan yang tersembunyi untuk dapat mengindoktrinasi individu-individu dalam berpikir, dalam hal mempercayai dan merasakan cara seseorang yang mungkin menginginkan mereka tanpa menyadari apa yang sedang terjadi mengenai mereka.
- 2) Latihan kepekaan bukan suatu proses pendidikan yang dibimbing oleh seorang pemimpin staf yang tersembunyi dlm pengendalian yang gaib dengan menyembunyikan fakta ini dari para peserta.
- 3) Tujuan latihan kepekaan bukan untuk mendiamkan pertentangan atau mengusahakan agar setiap orang saling menyukai.
- 4) Latihan kepekaan tidak berusaha mengajarkan orang-orang yang menjadi tidak berperasaan dan tidak sopan terhadap masyarakat serta tidak menyukai mereka yang hidupnya kurang terbuka.
- 5) Latihan kepekaan bukan merupakan analisis jiwa atau pengobatan kelompok secara intensif.
- 6) Latihan kepekaan tidak perlu berbahaya, akan tetapi harus memusatkan pada perasaan.
- 7) Latihan kepekaan bukan merupakan pendidikan untuk kepemimpinan otoriter. Tujuan latihan kepekaan adalah untuk mengembangkan pemimpin-pemimpin yang efektif, yang memusatkan pada kenyataan. Yang dapat dilakukan oleh kebanyakan latihan kepekaan adalah membantu individu-individu melihat akibat-akibat tertentu yang tidak diinginkan dari kerugian-kerugian kepemimpinan mereka serta mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan lain apabila mereka menghendakinya.
- 8) Latihan kepekaan tidak menjamin adanya perubahan sebagai akibat mengikuti kursus-kursus latihan.

Menurut Bruce Yuill dan Dan Steinhoff dalam buku mereka, *Developing Managers in Organizations*, salah satu tujuan latihan kepekaan adalah agar para peserta memperoleh pengertian dalam perilaku mereka sendiri dan dalam perilaku orang-orang lain. Individu menjadi lebih mampu dalam memahami berita-berita yang disampaikan oleh para peserta dan dalam mendiagnosis unsur-unsur situasi sosial. Ia juga mempelajari bagaimana

suatu kelompok bekerja dan bagaimana latihan kelompok-L meningkatkan keterampilannya untuk menghadapi orang-orang.

Kelompok-kelompok dalam latihan kepekaan itu biasanya terdiri atas 10 sampai 15 orang, dan bertemu dalam situasi-situasi tidak tertentu tanpa adanya acara atau tugas yang formal. Juga tidak ada pemimpin biasanya hadir seorang pelatih, akan tetapi ia tidak ikut serta secara aktif dalam pekerjaan kelompok.

### **b. Bentuk dan Perilaku Laboratorium Kepekaan**

Latihan kepekaan dapat berbentuk “laboratorium asing” (*stranger-lab*) atau “laboratorium saudara sepupu” (*cousin-lab*) atau “laboratorium keluarga” (*family-lab*). Dalam laboratorium asing para peserta berasal dari organisasi-organisasi yang berlainan, dan oleh karenanya tidak saling mengenal. Urutan kejadiannya adalah sebagai berikut.

- 1) Mula-mula tidak terdapat kepemimpinan yang dapat memberikan bimbingan yang diinginkan, acara yang resmi, dan wewenang serta status yang diakui. Hal ini mengakibatkan kekosongan perilaku diisi oleh peserta-peserta dengan sangat menonjolkan perilaku tradisional.
- 2) Dalam tahap yang kedua, pelatih menjadi terbuka, tidak bersifat mempertahankan dan empati (empati atau dalam bahasa Inggris *empathy* adalah kemampuan seseorang untuk melihat hal-hal secara objektif dan memahami hal-hal tersebut dipandang dari sudut pandangan orang lain) dan menyatakan perasaannya dengan penilaian yang minimal. Akan tetapi, pengaruh penting terhadap setiap peserta berasal dari umpan balik yang diterima dari perilaku anggota-anggota kelompok lain.
- 3) Dalam tahap yang ketiga, hubungan antarpribadi berkembang. Anggota-anggota saling menjadi sumber dan memudahkan percobaan dengan perilaku perseorangan, antarpribadi, dan kerja sama yang baru.
- 4) Tahap yang terakhir berusaha menyelidiki hubungan pengalaman ditinjau dari sudut situasi dan masalah setelah kembali.

Dalam laboratorium saudara sepupu peserta-peserta berasal dari organisasi yang sama, akan tetapi bukan dari sub-unit yang sama; sedangkan dalam laboratorium keluarga peserta-peserta semuanya berasal dari sub-unit yang sama. Laboratorium saudara sepupu dan laboratorium keluarga ini dalam pengembangan organisasi lebih sering dipergunakan

daripada laboratorium asing. Perilaku dari kedua laboratorium ini dapat sama dengan perilaku yang digambarkan untuk laboratorium asing, akan tetapi lebih sering perhatian yang lebih besar dicurahkan kepada hubungan antarkelompok. Khususnya dalam laboratorium saudara sepupu dan laboratorium keluarga terdapat antar hubungan dan hal saling memengaruhi antara penyelidikan yang diagnosis, wawancara, dan sidang-sidang konfrontasi tentang berbagai kebijaksanaan, pemecahan masalah, dan sengketa-sengketa antar-pribadi.

### **c. Penilaian Latihan Kepekaan**

Baik pengkritik maupun penganjur latihan kepekaan mempertahankan pendiriannya secara emosional. George Odiorne, salah seorang kritikus terkenal, menyampaikan bahwa ia telah mengadakan serangan secara pribadi dari segi yang lain. Bantahan terhadap pendirian Odiorne ini khususnya mempunyai dasar pertimbangan sebagai berikut; “kenyataan yang sesungguhnya bahwa Anda menyerang latihan kepekaan menunjukkan bahwa kepekaan Anda setuju dengan manajemen otokratis, dan karenanya memerlukan latihan kepekaan untuk menjelaskan ketidakcakapan pribadi Anda”. Odiorne menunjukkan bahwa alasan demikian benar-benar merupakan suatu tanda kelemahan. Perdebatan yang sengit ini hingga sekarang masih terus berlangsung, akan tetapi pada akhirnya fakta-fakta penelitian mulai dikumpulkan.

Pandangan teknik-teknik pengembangan organisasi yang luas, yang dikemukakan oleh Porras dan Berg, baru-baru ini menyimpulkan bahwa latihan di dalam laboratorium yang berorientasi pada proses (seperti yang dipertentangkan dengan latihan di dalam laboratorium yang berorientasi pada tugas, yang sekarang terkenal dengan sebutan pembentukan tim) merupakan intervensi pengembangan organisasi yang kedua (setelah pembentukan tim) yang paling banyak diteliti, akan tetapi mempunyai tingkat perubahan positif yang paling rendah, baik dalam variabel-variabel proses maupun dalam variabel-variabel hasil. Dalam penyelidikan ilmiah yang kedelapan yang terkandung dalam analisis latihan kepekaan ini, disimpulkan bahwa ada 44% perubahan positif yang penting terhadap variabel-variabel proses (yakni jenis-jenis variabel yang saling memengaruhi yang ditunjukkan dalam Gambar 1 dan 44% pengaruh positif yang sama terhadap variabel-variabel hasil (misalnya keuntungan, biaya, kemangkiran, perpindahan tenaga kerja, atau kepuasan pegawai).

Penemuan-penemuan tentang tinjauan Porras dan Berg agak mengherankan dalam dua hal. *Pertama*, meskipun latihan kepekaan secara relatif tidak seefektif teknik-teknik pengembangan organisasi lainnya, akan tetapi latihan ini masih mempunyai pengaruh yang positif. *Kedua*, meskipun latihan kepekaan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan variabel-variabel proses, latihan ini mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel-variabel hasil. Akan tetap, meskipun ada laporan yang agak menguntungkan tentang pengaruh latihan kepekaan ini, ada fakta-fakta bahwa para praktisi tidak begitu senang menggunakan latihan kepekaan. Misalnya, suatu survei yang dilakukan oleh direktur-direktur personalia perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat menemukan bahwa banyak responden tidak akan menyarankan penggunaan latihan kepekaan. Oleh karena itu, meskipun ada fakta-fakta bahwa latihan kepekaan mempunyai pengaruh yang positif, keengganan yang jelas para praktisi untuk menggunakannya mungkin dapat dibenarkan. Ada sedikit masalah bahwa latihan kepekaan telah dijadikan sasaran penyamarataan masalah ini harus diteliti dan diperbaiki apabila latihan kepekaan akan dijadikan teknik pengembangan organisasi yang sungguh-sungguh efektif untuk waktu yang akan datang.

## **2. Latihan Grid**

Latihan grid merupakan suatu rancangan atau pendekatan instrumen terhadap latihan di dalam laboratorium. Benne menjelaskan hakikat rancangan instrumen (Moekijat:2005) sebagai berikut.

Dalam kelompok-L (*T-Group*) yang dilengkapi dengan instrumen, pelatih dilepaskan dari peran serta langsung dalam kelompok. Pada tempatnya diperkenalkan serangkaian instrumen yang diurus sendiri. Umpan balik yang diberikan oleh semua anggota untuk menanggapi instrumen-instrumen ini, dipergunakan sebagai mekanisme kemudi yang penting dalam pengembangan kelompok dan dalam pengetahuan-pengetahuan yang diperoleh para peserta.

Suatu ancangan langkah demi langkah yang lebih luas dipergunakan apabila latihan grid (*grid training*) dipergunakan dalam pengembangan organisasi. Blake dan kawan-kawannya (dalam Moekijat 2005) menjelaskan sebagai berikut.

*Grid* membantu memberikan suatu sistem bahasa kepada para pengusaha untuk menggambarkan preferensi-preferensi manajerial

mereka yang sekarang. *Grid* juga mengandung alat-alat ruang kelas dan suatu program pendidikan untuk merancang hubungan-hubungan pemecahan-pemecahan yang lebih produktif. Bahkan lebih penting, program dimaksudkan juga untuk diajarkan dan diterapkan oleh para manajer ini selama suatu jangka waktu yang mencakup enam tahap yang tumpang tindih).

Secara singkat keenam tahap latihan grid untuk pengembangan organisasi itu adalah sebagai berikut: latihan seminar di laboratorium, pengembangan tim, pengembangan antarkelompok, penentuan tujuan organisasi, pencapaian tujuan, stabilitasi.

Keenam tahap latihan grid ini dapat memakan waktu tiga sampai lima tahun untuk melaksanakannya, akan tetapi dalam beberapa hal tahap-tahap tersebut dapat dipersingkat menjadi jangka waktu yang lebih singkat. Kebanyakan bantuan untuk latihan grid datang dari penemunya, Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. Mereka dan kawan-kawannya telah mempertahankan sepanjang tahun agar “Kefektifan manajerial dan tim dapat diajarkan oleh para manajer tanpa bantuan dari luar. Selanjutnya, tampak bahwa jenis strategi pendidikan ini dapat membantu memberikan sumbangan yang penting bagi keberhasilan organisasi”.

Dalam karya mereka yang terakhir, *The New Management Grid*, mereka harus menyarankan agar riset dapat menunjukkan bahwa latihan grid itu sangat efektif. Peninjauan Porras dan Berg mengenai pengembangan organisasi baru-baru ini memberikan bantuan terhadap tuntutan mereka. Menurut mereka, latihan grid mempunyai 43% pengaruh positif yang penting terhadap variabel-variabel proses, sedangkan ketiga penyelidikan lainnya yang mereka lakukan, yang memeriksa pengaruh terhadap variabel-variabel hasil, mempunyai 68% pengaruh yang positif. Pengaruh latihan grid terhadap variabel-variabel hasil adalah lebih besar daripada pengaruh teknik-teknik pengembangan organisasi lainnya, akan tetapi penemuan ini hanya didasarkan atas tiga penyelidikan. Kesimpulan-kesimpulan masih bersifat sementara karena pada waktu-waktu yang akan datang masih diperlukan riset yang lebih banyak dan lebih baik sebelum kesimpulan dari setiap perusahaan dapat ditarik; meskipun demikian, penggunaan latihan grid tampaknya dapat dibenarkan. Satu hal adalah pasti: latihan grid telah dipergunakan secara luas. Menurut suatu perkiraan, paling sedikit 20.000 orang telah mengikuti grid-

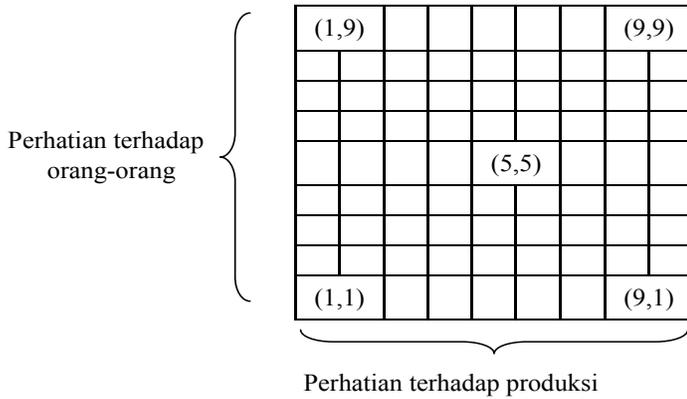
grid umum, sedangkan 200.000 orang telah mengikuti kursus-kursus pengetahuan grid dalam perusahaan. Kesimpulannya bahwa grid manajerial merupakan satu-satunya ancangan yang paling populer bagi pengembangan organisasi.

### 3. Grid Manajerial

Mengenal *grid manajerial* ini Hebert. C. Hicks dan C. Ray Gulleett dalam bukunya, *Management*, memberi penjelasan sebagai berikut.

Salah satu teknik pengembangan organisasi yang terkenal adalah grid manajerial. Program ini terdiri atas 6 tahap yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Dalam tahap 1 manajer-manajer mengikuti seminar yang lamanya 5 hari. Pada waktu tersebut, mereka belajar lebih banyak tentang gaya-gaya kepemimpinan mereka sendiri. Dua aspek kepemimpinan yang penting diukur, yakni aspek perhatian terhadap orang-orang dan aspek perhatian terhadap produksi. Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2, kedua faktor ini merupakan poros grid manajerial.

Meskipun pada grid terdapat 9,1 posisi yang mungkin, lima posisi di antaranya adalah yang paling lazim dibicarakan. Titik 1,1 kadang-kadang disebut posisi *drop out* (gugur). Seorang manajer yang mempunyai jenis gaya kepemimpinan ini menunjukkan sedikit perhatian terhadap produksi dan orang-orang. Posisi 1,9 menunjukkan sedikit perhatian terhadap produksi dan banyak perhatian terhadap orang-orang. Menyukai keadaan sejahtera adalah jauh lebih penting bagi jenis manajer ini daripada melihat bahwa kelompok adalah produktif. Sebaliknya, pada posisi 9,1 manajer menekankan pada produksi dan menunjukkan sedikit perhatian terhadap segi kemanusiaan atau manajemen. Manajer demikian cenderung menjadi *otokritik* dan sungguh-sungguh berorientasi pada hasil.



**Gambar 2**  
*Grid Manajerial*

Sumber: Dikutip dari Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton, dan Alvin C. Bidwell, *Managerial Grid, Advanced Management Office Executive*, September 1962, hlm. 13.

(1,1) Manajemen yang tidak cakap

Tidak dapat diperoleh produksi yang efektif karena orang-orangnya malas, merasa lesu dan acuh tak acuh. Sulit dicapai hubungan yang baik. Adanya pertentangan tidak dapat dielakkan.

(1,9) Manajemen tugas

Orang-orang dipandang sebagai barang dagangan, sebagai mesin. Tanggung jawab manajer adalah merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan pekerjaan orang-orang bawahan.

(1,9) Manajemen "country club"

Produksi kurang penting dibandingkan dengan tidak adanya pertentangan dan "persahabatan yang baik".

(5,5) Buaiian kurang (*dampened pendulum*)

Dorong produksi, akan tetapi jangan semuanya pergi keluar. Beri sesuatu, akan tetapi jangan semuanya. "Bertindaklah dengan jujur dan keras".

(9,9) Manajemen tim

Produksi berasal dari penyatuan tugas dan kebutuhan manusia.

Manajer berada di tengah (*the middle-of-the-road manager*) adalah seorang manajer yang terdapat pada posisi, (5,5). Manajer ini mengkompromikan perhatian terhadap orang-orang dan perhatian terhadap produksi dengan menunjukkan perhatian yang sedang terhadap kedua-duanya. Blake dan Mouton berpendapat bahwa posisi kompromi ini menghasilkan kurang daripada perhatian yang cukup terhadap hasil dan terhadap kebutuhan para pegawai.

Sering gaya kepemimpinan yang terbaik adalah posisi (9,9). Di sini pemimpin menunjukkan perhatian yang besar, baik terhadap orang-orang maupun terhadap produktivitas. Melalui peran serta dalam kegiatan-kegiatan seminar tahap I, setiap manajer belajar lebih banyak tentang gaya kepemimpinan dan perilaku alternatifnya yang sekarang dapat membantu manajer bergerak menuju ke posisi (9,9).

Dalam tahap 2 pengetahuan yang diperoleh dalam tahap 1 dibawa ke lingkungan pekerjaan. Di sini berbagai tim kerja (biasanya anggota-anggota suatu departemen dan manajer mereka) mengadakan pertemuan untuk meningkatkan efisiensi kelompok. Penghalang-penghalang atau rintangan-rintangan bagi berfungsinya tim yang sukses dibicarakan, dan pemecahan-pemecahan dikembangkan.

Tahap 3 mengandung perbaikan hubungan antarkelompok melalui pemecahan bersama pertentangan dan perselisihan.

Dalam tahap 4 diciptakan suatu model organisasi yang ideal dengan menerapkan model tersebut dalam tahap 5.

Tahap 6 merupakan tahap penilaian keseluruhan program. Kelemahan-kelemahan diketahui dan tindakan-tindakan diambil untuk memperbaiki setiap kelemahan yang tampak. Tantangan-tantangan baru dalam lingkungan yang memerlukan perubahan dalam model ditunjukkan dengan tepat. Organisasi berjalan terus untuk menyesuaikan diri apabila kondisi-kondisi menghendaknya.

#### **4. Umpan Balik Survei**

Di samping latihan di dalam laboratorium (latihan kepekaan dan latihan *grid*), daya pendorong yang penting lainnya dalam mengembangkan organisasi berasal dari riset survei dan umpan balik data. Sekali lagi, Kurt Lewin mempunyai pengaruh permulaan dalam umpan balik survei, akan tetapi selama 35 tahun yang terakhir ini ancangan atau pendekatan

tersebut paling erat berhubungan dengan “the University of Minchigan’s Institute fo Social Resarch (IRS)”.

Seperti yang ditunjukkan oleh peristilahan, ancangan pendekatan terhadap pengembangan organisasi ini menyelidiki unit analisis (misalnya kelompok kerja, departemen, atau organisasai secara keseluruhan) dengan menggunakan daftar pertanyaan dan mengumpnanbalikkan data kepada mereka yang menghasilkannya. Data dalam pengertian riset tindakan dipergunakan untuk mendiagnosis masalah-masalah dan tindakan masing-masing situasi atau seperti yang sudah lazim dalam tahun-tahun belakangan ini suatu versi atau cara yang distandardisasikan, diteliti, dan dikembangkan oleh *Institute for Social Research*. Selama bertahun-tahun lamanya, sejumlah perbaikan telah diadakan, akan tetapi daftar pertanyaan *Institute for Social Research* itu pada umumnya memberikan data yang bidang-bidangnya sebagai berikut.

#### Kepemimpinan

1. Bantuan Manajerial
2. Tekanan tujuan manajerial
3. Hal memudahkan atau meringankan pekerjaan manajerial
4. Hal memudahkan interaksi manejarial
5. Bantuan teman sebaya
6. Tekanan tujuan teman sebaya
7. Hal memudahkan pekerjaan teman sebaya
8. Hal memudahkan interaksi teman sebaya

#### Suasana organisasi

9. Komunikasi dengan perusahaan
10. Motivasi
11. Pengambilan keputusan
12. Pengendalian dalam perusahaan
13. Koordinasi di antara departemen-departemen
14. Manajemen umum

#### Kepuasan

15. Kepuasan terhadap perusahaan
16. Kepuasan terhadap penyedia atau supervisor
17. Kepuasan terhadap pekerjaan
18. Kepuasan terhadap pembayaran
19. Kepuasan terhadap kelompok kerja

Biasanya seorang konsultan dari luar akan menghimpun, menyediakan, dan mengubah data untuk kepentingan kelompok. Kemudian dalam suatu konsultasi proses atau dalam pembentukan tim konsultasn biasanya membantu kelompok mendiagnosis dan memecahkan masalah-masalahnya.

Institute for Social Research telah melakukan banyak riset sepanjang tahun terhadap instrumen daftar pertanyaan mereka dan terhadap umpan balik survei sebagai suatu intervensi pengembangan organisasi. Misalnya, dalam suatu studi yang luas yang dilakukan oleh David Bowers dan Institute for Social Research, berbagai intervensi pengembangan organisasi (umpan balik survei, konsultasi proses antarpribadi, konsultasi proses tugas, latihan kepekaan) telah dianalisis. Ribuan orang bawahan dari 25 sistem organisasi dalam 10 perusahaan diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang memberikan data yang sama dengan 19 dimensi yang digariskan di atas dalam kepemimpinan, suasana organisasi, dan kepuasan. Data ini dikumpulkan sebelum dan sesudah diadakan intervensi pengembangan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa intervensi umpan balik survei mempunyai pengaruh yang paling baik terhadap pada responden. Kelompok-kelompok responden rata-rata melaporkan perubahan positif, bukan negatif, dan umpan balik survei 72% untuk suasana organisasi, 85% untuk kepemimpinan manajerial, 100% untuk kepemimpinan teman sebaya, dan 85% untuk kepuasan. Bahkan kondisi pengendalian yang hanya mengembalikan data survei kepada para penyelia yang tepat mempunyai pengaruh positif terhadap kepemimpinan manajerial, kepemimpinan teman sebaya, dan kepuasan yang lebih banyak daripada yang dilakukan oleh teknik-teknik pengembangan organisasi lainnya.

Studi yang mengesankan ini memberikan kepercayaan kepada ancangan umpan balik survei terhadap pengembangan organisasi. Akan tetapi, harus ditafsirkan dengan hati-hati. Pertama-tama, teknik umpan balik survei merupakan satu-satunya teknik yang “disebarkan” ke seluruh organisasi satu-satunya yang diselidiki dan langsung berhubungan dengan gabungan masalah-masalah tentang akibat struktural, teknis, dan antarpribadi terhadap keseluruhan organisasi. Teknik lain dalam penerapannya lebih terbatas (misalnya konsultan-konsultan mempergunakan sebagian besar waktunya dengan manajemen puncak), dan oleh karenanya tidak ada pengaruh yang berlebihan. Yang kedua, seseorang dapat meragukan satu-satunya penggunaan tanggapan

terhadap daftar pertanyaan sebagai ukuran orang bawahan untuk menilai pengaruh. Banyak ukuran adalah jauh lebih efektif, dan setidaknya-tidaknya dari harapan manajemen sumber daya manusia, tindakan pelaksanaan yang sulit untuk menilai pengaruh atau variabel hasil akan lebih berarti. Tinjauan Porres dan Berg yang menganalisis tiga penyelidikan terhadap umpan balik survei menunjukkan bahwa umpan balik ini mempunyai 53% perubahan positif yang penting terhadap variabel-variabel hasil. Dengan demikian, meskipun ada kemungkinan terdapat berapa keberatan, riset ini sangat menunjang keefektifan pendekatan umpan balik survei terhadap pengembangan organisasi.

Seperti apa yang telah dikemukakan sebelumnya, dua bantuan historis yang penting dalam pengembangan organisasi adalah latihan di dalam laboratorium (latihan kepekaan dan latihan grid) dan umpan balik survei. Keduanya masih merupakan suatu strategi intervensi pengembangan organisasi yang penting. Akan tetapi, sekarang banyak teknik penting lainnya yang juga dipergunakan dalam pengembangan organisasi. Daftar I menunjukkan suatu jenis intervensi pengembangan organisasi yang paling luas dikenal berdasarkan unit analisis.

Seperti yang telah ditunjukkan, latihan kepekaan dapat dipergunakan sebagai intervensi yang penting, baik pada tingkat dalam individu maupun pada tingkat antarpribadi; umpan balik survei dapat diterapkan, baik pada tingkat organisasi secara keseluruhan; latihan grid dalam berbagai tahapnya atau sebagai suatu keseluruhan dapat diterapkan pada semua tingkat (tiga tingkat).

Meskipun ada intervensi pengembangan organisasi lainnya yang kadang-kadang dipergunakan pada tingkat dalam individu (misalnya perencanaan hidup dan karier yang membantu individu-individu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri untuk memusatkan pada tujuan hidup dan karier dan bagaimana mereka dapat mencapainya) dan pada tingkat organisasi keseluruhan (misalnya campur tangan teknostruktural yang menurut rencana dapat meningkatkan hasil teknis atau struktural), kebanyakan kegiatan pengembangan organisasi yang modern dan dipergunakan secara luas ditunjukkan pada tingkat antarpribadi atau antarkelompok. Selain teknik latihan kepekaan, latihan grid, dan umpan balik survei yang telah dibicarakan, terdapat tiga macam intervensi yang paling penting

pada tingkat antarpribadi atau antarkelompok, yakni konsultasi proses, pendamaian oleh pihak ketiga, dan pembentukan tim.

Unit Analisis	Campur Tangan Pengembangan Organisasi yang Penting
Dalam-Individu	Latihan kepekaan Latihan grid (Tahap 1)
Antarpribadi (kelompok) dan antarkelompok (kelompok-kelompok yang berlainan diganti dengan individu-individu yang berlainan dalam penerapan antarkelompok)	Latihan kepekaan (saudara sepupu dan keluarga) Latihan grid (Tahap 1, 2, dan 3) Umpan balik survei Konsultasi proses Pendamaian oleh pihak ketiga Pembentukan tim
Organisasi (sistem) total	Latihan grid (semua tahap) Umpan balik survei

**Daftar**

*Jenis campur tangan pengembangan organisasi yang penting*

Sumber: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Third Edition, Toshio Printing Co., Ltd., Tokyo. 1981. hlm. 622.

**5. Konsultasi Proses**

Variabel-variabel proses dimasukkan dalam pembicaraan latihan sensitivitas, dan seperti yang ditunjukkan oleh peristilahan, pendekatan konsultasi proses terhadap pengembangan organisasi itu berhubungan dengan proses-proses yang terjadi dalam suatu kelompok, Edger Schein, penulis terkenal dan konsultan dalam bidang konsultasi proses, melakukan peranan konsultan luar sebagai membantu klien untuk melihat, mengetahui dan bertindak terhadap kejadian-kejadian proses dapat secara aktif dalam lingkungan klien. Yang mendasari anggapan konsultasi proses bahwa konsultasi proses dapat secara aktif membantu mendiagnosis dan memecahkan masalah-masalah penting yang dihadapi oleh organisasi-organisasi modern. Schein menunjukkan bahwa konsultan pada umumnya berhubungan dengan proses-proses seperti bermacam-macam tindakan manusia yang terjadi dalam arus pekerjaan yang normal, dalam hal memimpin rapat-rapat, dan dalam pertemuan-pertemuan formal dan informal di antara anggota-anggota organisasi. Sangat erat hubungannya adalah tindakan-tindakan klien sendiri dan pengaruhnya

terhadap orang-orang lain. Bidang khusus yang di dalamnya konsultasi proses ditujukan meliputi komunikasi, peranan fungsional anggota-anggota kelompok, pemecahan masalah kelompok dan pengambilan keputusan, norma-norma dan pertumbuhan kelompok, kepemimpinan dan otoritas, serta proses-proses antarkelompok.

Schein mencatat langkah-langkah khusus yang harus diikuti oleh konsultan dalam suatu program konsultasi proses pengembangan organisasi sebagai berikut.

1. *Prakarsai hubungan.* Ini adalah bila klien menghubungi konsultan dengan suatu masalah yang tidak dapat dipecahkan oleh prosedur-prosedur atau sumber-sumber organisasi biasa.
2. *Tentukan hubungan.* Dalam langkah ini, konsultan dan klien mengadakan, baik kontrak formal yang menguraikan pelayanan, waktu dan biaya maupun kontrak psikologis. Kontrak yang belakangan ini menguraikan harapan-harapan dan hasil-hasil yang diharapkan, baik dari klien maupun dari konsultan.
3. *Pilih tata cara dan metode.* Langkah ini mencakup pengertian tentang di mana dan bagaimana konsultan akan melaksanakan pekerjaan yang perlu dilakukan.
4. *Kumpulkan data dan buat suatu diagnosis.* Melalui suatu survei dengan menggunakan daftar pertanyaan, observasi dan wawancara, konsultan membuat suatu diagnosis pendahuluan. Pengumpulan data ini terjadi secara serentak dengan keseluruhan proses konsultatif.
5. *Adakan capur tangan.* Penyusunan agenda, umpan balik, *coaching*, dan/atau intervensi struktural dapat dilakukan dalam pendekatan konsultasi proses.
6. *Kurangi keterlibatan dan akhiri.* Konsultan melepaskan organisasi klien dengan persetujuan bersama, akan tetapi membuka pintu untuk tanggung jawab yang akan datang.

Ada dua macam keuntungan besar yang dapat diperoleh dari suatu pendekatan konsultasi proses terhadap pengembangan organisasi. Pertama, konsultasi proses ditujukan kepada masalah-masalah antarpribadi dan antarkelompok yang dihadapi oleh organisasi sekarang. Kedua, meskipun digunakan seorang konsultan dari luar, dengan keuntungan-keuntungan yang diperolehnya, pendekatan konsultasi proses ditujukan untuk membantu organisasi menolong dirinya sendiri. Kerugian-kerugian

konsultasi proses bahwa para peserta tidak terlibat secara sungguh-sungguh seperti halnya dalam beberapa teknik pengembangan organisasi lainnya, dan biasanya memerlukan waktu dua atau tiga tahun keterlibatan yang terus-menerus, yang memerlukan tanggung jawab dan biaya yang banyak. Hingga sekarang, meskipun Chris Argyris telah mengembangkan beberapa pendekatan pembaharuan terhadap konsultasi proses dan ada beberapa kasus yang menyebutkan keberhasilannya, riset yang sekarang yang menilai pendekatan ini belum diadakan. Penyelidikan Bower yang telah dikemukakan sebelumnya berpendapat bahwa, baik konsultasi proses antarpribadi maupun konsultasi proses tugas, kurang berpengaruh terhadap reaksi para responden daftar pertanyaan daripada terhadap umpan balik survei. Akan tetapi, jelas lebih banyak riset daripada konsultasi proses diperlukan sebelum suatu kesimpulan dapat ditarik.

## **6. Pendamaian oleh Pihak Ketiga**

Suatu kasus khusus mengenai konsultasi proses adalah pendamaian oleh pihak ketiga, yang terutama ditujukan untuk memecahkan pertentangan antarpribadi atau antarkelompok. Seperti halnya konsultasi proses, pendamaian oleh pihak ketiga ini memeriksa proses-proses yang sulit membuat suatu diagnosis mengenai alasan-alasan pertentangan, dan melalui konsultan pihak ketiga memudahkan suatu konfrontasi yang bersifat membangun dari suatu pemecahan pertentangan.

Richard Walton sangat erat hubungannya dengan pendamaian oleh pihak ketiga. Ia beranggapan bahwa pendekatan ini dapat menentukan motivasi bersama pada pihak para peserta; menciptakan keseimbangan dalam kekuasaan situasi mereka; menelaraskan tindakan-tindakan mereka, baik yang positif maupun yang negatif, memberikan bantuan sosial dan keahlian proses yang menambah keterbukaan; melaksanakan fungsi perubahan dan menyelesaikan ketegangan sampai tingkat optimum. Intervensi yang dilakukan oleh konsultan dapat, baik yang bersifat pasif, dengan konsultan cukup hadir dan didapatkan dalam konfrontasi maupun yang bersifat aktif, dengan konsultan mengambil jenis langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Kumpulkan data yang penting dengan mengadakan tanya-jawab mengenai prinsip-prinsip dalam pertentangan.
- b. Pilih tempat dan susun hubungan pertemuan konfrontasi.

c. Adakan campur tangan langsung dalam proses dengan melakukan tindakan-tindakan sebagai berikut.

- 1) Mewasiti proses interaksi.
- 2) Memulai melaksanakan agenda.
- 3) Mendorong dan ikut serta dalam umpan balik.
- 4) Memberikan diagnosis dan cara penyampiannya.
- 5) Membantu para peserta merencanakan dan mempersiapkan percakapan lebih lanjut setelah konfrontasi.

Keuntungan pendamaian oleh pihak ketiga bahwa hal ini merupakan suatu pendekatan sistematis bagi pemecahan pertentangan gangguan fungsi. Kerugiannya adalah pertentangan dapat menjadi lebih buruk apabila tidak ditangani dengan sebaik-baiknya. Untuk menghindarkan masalah menjadi lebih sulit, harus ada seorang konsultan yang sangat cakap. Walton menyarankan agar seorang pendamai pihak ketiga itu memiliki hal-hal berikut.

- 1) *High professional expertise regarding social processes*
- 2) *Low power over fate of principals;*
- 3) *High control over the confrontation setting and processes;*
- 4) *Moderate knowledge about the principals, issues, and background factors;*
- 5) *Neutrality or balance with respect to substantive outcomes, personal relationships, and conflict resolution methodology.*

Richard Walton menggambarkan pekerjaan yang ia lakukan dalam pendamaian antarpribadi, dan menunjukkan suatu kerangka analitis untuk melaksanakan konsultasi oleh pihak ketiga.

Pendamaian oleh pihak ketiga telah lama dilaksanakan sebagai suatu kebiasaan, sebagai penyelesaian suatu sengketa dengan cara menengahnya, dalam memecahkan pertentangan antara pihak buruh dan pimpinan, dalam pekerjaan penyelesaian sengketa antarbangsa dengan menengahnya di Sekretariat PBB, dan dalam penyuluhan yang berhubungan dengan perkawinan. Akan tetapi, pendamaian oleh pihak ketiga ini masih sangat baru bagi dunia pertentangan antarpribadi dalam suatu organisasi. Metodologi Walton cocok untuk mendiagnosis dan memecahkan pertentangan antara dua orang, seperti manajer-manajer dari dua departemen yang saling berhubungan, dua orang anggota dari departemen yang sama, atau anggota-anggota dari suatu panitia tetap.

Mula-mula penting untuk mengetahui dua jenis pertentangan pokok (sering saling berhubungan). Pertentangan pokok yang pertama berhubungan dengan perselisihan-perselisihan antarpribadi atas masalah-masalah yang sesungguhnya, seperti kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan cara suatu masalah khusus harus ditangani. Pertentangan pokok yang berhubungan dengan pertentangan-pertentangan perseorangan dan emosional yang timbul antara dua orang yang saling memengaruhi. Teknik-teknik untuk menangani kedua pokok persoalan ini berlainan. Pertentangan mengenai masalah pokok memerlukan perundingan bantuan campur tangan yang bersifat menengahi oleh pihak ketiga. Pertentangan emosional atau perasaan memerlukan perubahan penglihatan seseorang, dan bekerjanya melalui perasaan-perasaan di antara kedua orang. Pemecahan masalah-masalah yang sesungguhnya lebih banyak merupakan suatu masalah kesadaran, sedangkan pemecahan persengketaan-persengketaan perasaan lebih banyak merupakan suatu masalah yang bersifat saling memengaruhi.

Walton tidak mengajurkan agar semua pertentangan antarpribadi dihapuskan. Bahkan ia berpendapat bahwa jumlah pertentangan yang fatal dapat meningkatkan motivasi dan kreativitas. Juga hal ini dapat memperkuat pengertian seseorang mengenai kedudukannya sendiri tentang suatu masalah, dan membantunya memperoleh kesadaran yang lebih besar mengenai identitasnya sendiri. Akan tetapi, terlalu banyak pertentangan dapat menghabiskan tenaga dari semua pihak yang terlibat, membuatnya tidak bersedia untuk pekerjaan produktif yang nyata.

Untuk menangani pertentangan antara dua orang, ada empat strategi operasional. Tiga strategi di antaranya adalah metode-metode untuk *mengendalikan* pertentangan, sedangkan metode yang keempat dapat disebut suatu metode untuk *memecahkannya*. Strategi pengendalian pertama sesungguhnya merupakan suatu strategi penghindaran. Pihak-pihak mengurangi frekuensi mereka berhubungan satu sama lain, khususnya mengenai masalah-masalah yang dapat mengakibatkan terjadinya pertentangan. Keuntungannya adalah bahwa hal ini memberikan waktu sebelum terjadi pertentangan, dan melindungi sistem organisasi yang lebih besar dari kehancuran. Kerugiannya adalah pertentangan mungkin menjadi tidak langsung. Dengan demikian, kedua orang dapat menyerang satu sama lain melalui orang-orang lain atau melalui prosedur-prosedur tidak langsung.

Strategi pengendalian *kedua* mengandung penggunaan paksaan-paksaan dan peraturan-peraturan. Semua peristiwa membantu yang sifatnya bersaing ada peraturan-peraturannya. Bahkan ada kebiasaan dan peraturan untuk kesejahteraan internasional. Misalnya, dalam suatu organisasi, suatu subpanitia dapat ditugaskan untuk memecahkan suatu masalah khusus yang rumit yang telah merintangai pekerjaan pokok panitia. Mungkin ada juga kebiasaan-kebiasaan yang biasanya telah dikenal yang membatasi banyaknya kritik langsung, yang terutama ditujukan kepada individu-individu dalam pertemuan-pertemuan kelompok.

Strategi pengendalian yang *ketiga* berupa penggunaan apa saja dari bermacam-macam tindakan untuk mengatasinya. Dengan demikian, seseorang dapat membantu diri sendiri secara emosional dengan memperoleh simpati dari seorang teman kerja atau istrinya. Atau ia dapat menggunakan cara-cara alternatif untuk hidup dan bekerja dalam organisasi yang memungkinkan terhindar dari pertentangan dengan lawannya.

Strategi yang *keempat* adalah strategi pemecahan. Ini memerlukan konfrontasi langsung di antara pihak-pihak yang terlibat dan mengandung penggolongan masalah-masalah, pemahaman kekuatan-kekuatan yang mendasari pada pekerjaan, dan suatu analisis dari perasaan orang-orang yang terlibat. Konfrontasi demikian memerlukan keterusterangan dan keterbukaan. Seseorang harus menyatakan kebutuhan-kebutuhan, masalah-masalah, dan keraguan-keraguan sendiri. Ini memerlukan suatu pernyataan dua arah satu sama lain.

#### **a. Peranan Konsultan**

Konsultan atau pihak ketiga mempunyai peranan yang penting dalam pemecahan pertentangan ini. Dengan sederhana ia dapat membantu mengumpulkan orang-orang dan dapat membantu mereka mengenai hal saling bergantung serta kebutuhan untuk mendamaikan persengketaan. Ia dapat membantu menciptakan suasana keterbukaan dan dapat memberikan bantuan emosional kepada para peserta.

Campur tangan pihak ketiga yang lebih efektif adalah mengadakan wawancara sendirian dengan pihak-pihak yang berkepentingan, mengadakan pertemuan-pertemuan atau konfrontasi-konfrontasi, ikut campur dalam proses yang sedang berlangsung, dan membantu dalam kegiatan-kegiatan lanjutan.

Dengan mewawancarai kedua orang, konsultan dapat mempertimbangkan keinginan-keinginan dan perasaan-perasaan mereka, memperoleh informasi dasar, menjelaskan perlunya mengadakan pertemuan-pertemuan konfrontasi, dan memberitahukan kepada mereka tentang tanggung jawab.

Dalam menyelenggarakan pertemuan (atau pertemuan-pertemuan) ia dapat memilih waktu dan tempat sesuai dengan situasi (mungkin dapat berupa pertemuan makan siang, informal). Dalam hal-hal khusus ia menganggap tepat untuk mengundang orang-orang lain yang terlibat, setidaknya-tidaknya untuk bagian-bagian pertemuan tertentu.

Selama pertemuan, pihak ketiga dapat melaksanakan banyak fungsi. Ia dapat mewasiti pembicaraan, memusatkannya pada bidang-bidang tertentu, menanggihkan kesempatan yang tidak produktif, membantu pihak yang ragu-ragu sehingga ia dapat menyatakan pandangan-pandangannya, mendorong kedua pihak untuk mengubah kesan-kesan pribadi satu sama lain, membantu mereka mendiagnosis sebab-sebab dan mengembangkan pemecahan-pemecahan, dan ia dapat benar-benar memberi penyuluhan.

Akhirnya, ia dapat memberi dua orang tersebut membuat suatu rencana dan suatu prosedur untuk mengadakan pembicaraan-pembicaraan pada waktu yang akan datang menurut kemauannya sendiri, dengan konsultan, atau dengan pihak ketiga lainnya.

#### **b. Unsur-unsur Pendamaian yang Produktif**

Ada sejumlah kondisi yang diperlukan untuk pendamaian antarpribadi yang sukses. Kedua pihak harus sungguh-sungguh ingin membetulkan situasi. Keduanya harus mempunyai kekuasaan yang hampir sama dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa, makin besar perbedaan dalam kekuasaan antara kedua pihak, makin negatif sikap mereka.

Proses pendamaian antarpribadi harus mengandung baik tingkat diferensiasi (pernyataan sepenuhnya tentang pandangan-pandangan yang menentang) maupun tingkat integrasi (pengenalan tentang kesamaan-kesamaan, tujuan bersama, dan pernyataan tentang keramahan dan rasa hormat).

Kepada kedua pihak harus diberikan jaminan sehingga mereka dapat mengadakan pertukaran sikap dan perasaan tanpa merasa takut akan akibatnya. Suasana yang demikian dipengaruhi oleh norma-norma

organisasi. Apabila sebelumnya sudah ada norma-norma yang sifatnya membantu ini, terdapat kemungkinan memperkenalkan mereka melalui latihan kepekaan pada khususnya, atau lebih luas melalui kegiatan pengembangan organisasi sepenuhnya.

## 7. Pembentukan Tim

Jantung pembentukan *tim* adalah serangkaian sidang pemecahan masalah dari luar organisasi yang lamanya antara dua sampai lima hari. Sidang-sidang ini biasanya diperuntukkan bagi kelompok-kelompok keluarga, yakni seorang manajer dan semua orang yang mempunyai tanggung jawab langsung kepadanya. Kadang-kadang sidang-sidang juga dilaksanakan untuk dua departemen yang saling memengaruhi. Sidang-sidang ini biasanya dipimpin oleh pihak ketiga, baik oleh konsultan pengembangan organisasi dari luar maupun oleh konsultan pegawai dari dalam.

Pertemuan-pertemuan pembentukan *tim* diadakan untuk meningkatkan hal-hal seperti prestasi, pengambilan keputusan, penjelasan peranan atau tugas, komunikasi, dan prosedur pelaksanaan.

Bagian atau bidang kebanyakan program pembentukan tim adalah umpan balik data diagnostik yang dikumpulkan oleh konsultan pengembangan organisasi. Sebelum pertemuan mungkin ia menemukan aspek-aspek gangguan fungsi seperti pemindahan hak pegawai, tumpang-tindih tanggung jawab, batas waktu yang dilalaikan, dan pertentangan antarpribadi yang bersifat merusak. Tujuan khusus pertemuan pembentukan tim ditentukan oleh manajer, orang-orang bawahan yang penting, dan konsultan.

Pada pertemuan pembentukan *tim* tujuan-tujuan dibicarakan bersama-sama dengan data diagnostik yang diberikan oleh pihak ketiga. Kelompok menyusun agenda dan memberikan prioritas pada pokok persoalan. Konsultasi mendorong orang-orang bertindak sesuai dengan dinamika kelompok latihan (T-group). Mereka didorong untuk mengambil risiko dalam apa yang mereka kerjakan dan katakan. Dorong adanya keterbukaan, kepercayaan, dan pernyataan pendapat sepenuhnya. Sesungguhnya, dengan tindakan-tindakannya manajer cenderung menentukan tingkat keterusterangan dan kepercayaan yang akan diperlihatkan oleh kelompok. Pertemuan-pertemuan paling baik digunakan untuk masalah-masalah perusahaan yang sifatnya umum bagi

anggota-anggota unit. Pertemuan-pertemuan demikian jangan digunakan untuk menangani masalah-masalah pribadi, misalnya antara manajer dan salah seorang bawahannya.

Baik konsultasi proses maupun pendamaian oleh pihak ketiga merupakan intervensi pengembangan organisasi yang sangat sedikit hubungannya dengan penganjur dan konsultan praktik yang terkenal. Pertimbangan dan penerapan yang lebih luas adalah pembentukan *tim*.

Sementara latihan kepekaan “membuat takut” banyak manajer karena adanya perselisihan dan kemungkinan pengertian-pengertian psikologis yang merugikan yang melekat di dalamnya, pembentukan *tim* dipandang sebagai pencapaian beberapa tujuan proses yang sama seperti latihan kepekaan, akan tetapi cenderung lebih banyak berorientasi pada tugas. Kegiatan-kegiatan pembentukan *tim* dapat diterapkan, baik terhadap kelompok-kelompok keluarga maupun terhadap kelompok-kelompok khusus (misalnya kesatuan tugas, panitia, atau kelompok antardepartemen) di dalam organisasi. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa pembentukan *tim* telah mengganti latihan kepekaan dalam kegiatan-kegiatan pengembangan organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan hasil keseluruhan. French dan Bell mengatakan bahwa mungkin satu-satunya kelompok campur tangan dalam pengembangan organisasi yang paling penting adalah kegiatan-kegiatan pembentukan *tim* yang tujuannya memperbaiki dan meningkatkan keefektifan bermacam-macam *tim* dalam organisasi.

Sebagai suatu proses, pembentukan *tim* pada umumnya mengikuti prosedur perubahan klasik yang semula dirumuskan oleh Kurt Lewin sebagai berikut.

- a. Pencarian. Tugas pertama adalah menyadari tim akan kebutuhan perubahan. Dikembangkan suasana keterbukaan dan kepercayaan sehingga kelompok siap mengadakan perubahan.
- b. Penggerakan. Pada dasarnya dengan menggunakan suatu teknik umpan balik survei, *tim* membuat diagnosis tentang di mana mereka berada dan mengembangkan rencana-rencana tindakan untuk memulai ke mana mereka ingin menuju.
- c. Pembekuan. Segera sesudah rencana-rencana dilaksanakan dan penilaian telah dilakukan, *tim* mulai memantapkan hasil yang lebih efektif.

Dengan sendirinya, apa yang dikemukakan hanya menunjukkan ide yang sangat umum mengenai pembentukan tim, dan dapat juga berlaku bagi teknik-teknik pengembangan organisasi lainnya.

Suatu program pembentukan tim yang lebih khusus yang sungguh-sungguh dipergunakan dalam industri yang besar digambarkan sebagai berikut.

- a. *Lokakarya kecakapan tim.* Tim-tim produksi dalam pabrik industri ini mula-mula mengadakan lokakarya selama 2 ½ hari yang sebagian besar berupa serangkaian latihan yang didasarkan atas pengalaman. Tujuan tahap pertama ini pada pokoknya adalah mencari bermacam-macam *tim* untuk menyiapkan mereka menerima perubahan.
- b. *Pengumpulan data.* Dalam suatu survei daftar pertanyaan, data mengganti suasana organisasi, perilaku penyelia atau pengawas, dan isi atau badan kerja dari semua penyelia tingkat pertama dalam program dikumpulkan.
- c. *Konfrontasi data.* Konsultan-konsultan memberikan data yang telah dikumpulkan dalam tahap ke-2 kepada *tim*. *Tim-tim* dengan dihadiri konsultan, secara terbuka membicarakan bidang-bidang masalah, menentukan prioritas-prioritas, dan membuat rekomendasi-rekomendasi pendahuluan untuk perubahan.
- d. *Perencanaan tindakan.* Berdasarkan apa yang sedang berlangsung pada langkah ke-3, maka *tim-tim* mengembangkan rencana-rencana khusus untuk mengadakan perubahan-perubahan yang sungguh-sungguh akan dilaksanakan dalam pekerjaan.
- e. *Pembentukan tim.* Keempat tahap yang pertama merupakan persiapan bagi pembentukan *tim* yang sesungguhnya. Dalam tahap ini masing-masing *tim* berjumpa sebagai suatu keseluruhan untuk mengetahui penghalang-penghalang terhadap keefektifan, mengembangkan cara-cara untuk menghapuskan penghalang-penghalang tersebut, dan menyetujui rencana-rencana untuk mencapai perubahan-perubahan yang diinginkan.
- f. *Pembentukan antarkelompok.* Dalam tahap yang terakhir ini, diadakan pertemuan dua hari lamanya di antara bermacam-macam *tim* yang saling bergantung dalam mencapai tujuan. Tujuan tahap ini adalah untuk membentuk kerja sama dalam mencapai tujuan dan pemecahan masalah serta menyamaratakan kegiatan-kegiatan pengembangan organisasi terhadap organisasi keseluruhan.

Program ini memerlukan waktu yang lebih dari satu tahun untuk menyelesaikannya. Konsultan dari luar, dalam suatu pendekatan pengembangan organisasi seperti tersebut di atas, mempunyai peranan memudahkan yang penting, akan tetapi tidak di tengah terhadap pendekatan seperti dalam konsultasi proses atau pendamaian oleh pihak ketiga.

Keuntungan pembentukan tim adalah semua keuntungan yang dihubungkan dengan kerja sama menurut kebiasaan lama. Proses ini dapat menciptakan usaha *tim* dalam suasana terbuka dan pengikutsertan. Dapat terjadi komunikasi dan pemecahan masalah yang baik, dan anggota-anggota tim secara individual dapat mengalami pertumbuhan psikologis meningkatkan kecakapan antarpribadi mereka. Misalnya, suatu penyelidikan riset menemukan bahwa empat *tim* yang telah terlatih melaporkan tingkat keefektifan kelompok, pengaruh bersama, dan keterlibatan perseorangan serta peran serta yang lebih tinggi daripada yang dilakukan oleh kedelapan kelompok pengawasan. Penilaian program enam langkah tersebut juga menemukan bahwa program mempunyai pengaruh yang positif terhadap hasil-hasil organisasi (mutu hasil dan keuntungan, akan tetapi bukan jumlah hasil) dan memengaruhi sikap dan penglihatan anggota-anggota *tim* yang diselediki secara menguntungkan.

Seperti yang ditunjukkan oleh penyelidikan di atas, ada riset yang relatif lebih banyak dan lebih baik pada pembentukan *tim* ketimbang pada teknik-teknik pengembangan organisasi lainnya. Porras dan Berg menemukan jauh lebih banyak penyelidikan riset yang apa diterima (40% dari 35 penyelidikan yang memenuhi kriteria minimum) pada pembentukan tim ketimbang pada teknik pengembangan organisasi apa pun lainnya. Dari 14 penyelidikan pembentukan tim yang memeriksa variabel-variabel proses, 45% mempunyai perubahan positif yang banyak sekali; dan dari 3 penyelidikan yang menganalisis pengaruh terhadap variabel-variabel hasil, 53% dianggap mempunyai perubahan positif yang banyak sekali. Dengan demikian, meskipun terdapat lebih banyak riset pada pembentukan *tim* ketimbang pada teknik-teknik pengembangan organisasi lainnya, pertimbangannya masih besar untuk kepentingan memeriksa variabel-variabel proses daripada untuk kepentingan memeriksa variabel-variabel hasil. Dengan kata lain, seperti halnya dengan teknik-teknik pengembangan organisasi lainnya yang telah dibicarakan

dalam bab ini, lebih banyak riset diperlukan pada pembentukan *tim*, akan tetapi kemungkinannya untuk waktu yang akan datang tampaknya besar.

Menurut Hebert G. Hicks dan C. Ray Gullett dalam buku mereka yang berjudul *Management*:

Pembentukan tim adalah suatu proses untuk mendiagnosis dan meningkatkan keefektifan suatu kelompok kerja dengan perhatian khusus terhadap prosedur kerja dan hubungan antarpribadi yang terdapat di dalamnya, khususnya peranan pimpinan dalam hubungannya dengan anggota-anggota kelompok lain. Baik prosedur tugas kelompok maupun interaksi manusianya merupakan subjek penyelidikan.

Contoh-contoh tentang *tim* adalah “kelompok-kelompok keluarga” (seorang manajer dan anggota-anggota suatu departemen), “kelompok-kelompok saudara sepupu” (rekan-rekan sekerja atau kawan-kawan sebaya seperti semua wakil direktur sederaah dalam suatu perusahaan), *tim-tim* proyek (ahli-ahli dikumpulkan untuk mengerjakan suatu kegiatan khusus),; dan *tim-tim* yang baru mulai (kelompok-kelompok yang dibentuk untuk memulai kegiatan-kegiatan atau usaha-usaha baru). Praanggapan pokok pembentukan *tim* adalah dengan meningkatkan keefektifan *tim* akan meningkatkan pula keefektifan organisasi secara keseluruhan.

Penggunaan suatu pembentukan *tim* sering dimulai dengan seorang ahli pengembangan organisasi membicarakan bidang-bidang masalah dengan masing-masing anggota *tim*. Pada sidang peserta konsultan pengembangan organisasi mengumpulkan informasi yang telah diperoleh kepada kelompok. Kemudian anggota-anggota kelompok dapat menggolongkan tanggapan-tanggapan dalam kategori-kategori seperti komunikasi, perencanaan, dan teknik-teknik pengambilan keputusan. Kemudian kelompok menentukan prioritas-prioritas untuk masalah-masalah yang telah diajukan dan mulai membicarakan langkah-langkah tindakan untuk menangani masing-masing masalah tersebut. Mungkin diperlukan beberapa pertemuan untuk memecahkan masalah-masalah dan untuk mengikuti dari dekat guna menjamin bahwa langkah-langkah tindakan telah ditentukan dan telah dilaksanakan. Juga dibuat penilaian mengenai hasilnya.

Sepanjang pertemuan konsultan hadir sebagai seorang narasumber (*resource person*) bagi kelompok. Lagipula konsultan dapat memberikan “masukan konsepsional” kepada kelompok dengan memberikan ceramah

singkat dan dengan membuat situasi sedemikian rupa sehingga suatu masalah atau persoalan tertentu dapat diberi perhatian.

## **8. Penentuan Tujuan dan Perencanaan**

Dale S. Beach dalam bukunya, *Personnel: The Management of People at Work*, menyatakan bahwa “penentuan tujuan dan perencanaan” juga dapat digunakan sebagai suatu metode atau teknik pengembangan organisasi. Dikatakan bahwa secara logis, banyak orang akan berpendapat penentuan tujuan dan perencanaan harus menjadi bagian yang penting dari setiap program perbaikan organisasi.

### **a. Penentuan Tujuan Organisasi-Keseluruhan**

Bagi manajemen puncak metode untuk mencapai hal ini adalah guna menentukan tujuan bersama dan tujuan bagian untuk hal-hal seperti hasil atas investasi, saham pasar, produk-produk baru, sumber daya manusia, dan hubungan masyarakat. Kemudian tiap unit organisasi bekerja menuju ke bawah melalui struktur, menentukan tujuannya sendiri, tidak bergantung pada tujuan manajemen puncak, akan tetapi dengan sepengetahuan mereka. Selanjutnya, pernyataan dan tujuan-tujuan unit ini disampaikan pada kelompok manajemen puncak, kemudian dianalisis. Apabila terdapat ketidaksesuaian-ketidaksesuaian, manajemen puncak dapat menyesuaikan tujuan-tujuannya dengan jalan memperhatikan informasi dari berbagai macam unit. Juga ketidaksesuaian-ketidaksesuaian dapat dicatat oleh manajemen puncak, dan pernyataan-pernyataan tujuan unit dikirim kembali untuk diadakan perubahan. Dengan mengadakan interaksi (pengaruh timbal balik) secara terus-menerus, dapat disimpulkan tujuan-tujuan organisasi yang sangat luas dan dapat disetujui.

Dalam menerapkan teknik ini semua unit mempunyai pengaruh terhadap tujuan akhir. Manajer-manajer perseorangan memperoleh rasa memiliki tujuan dan rasa tanggung jawab untuk pencapaiannya.

### **b. Pertemuan Konfrontasi Penentuan Tujuan**

Ricard Beckhard menciptakan suatu kegiatan sehari yang disebut pertemuan konfrontasi. Pertemuan konfrontasi ini tidak hanya dapat digunakan untuk menentukan tujuan, akan tetapi juga mengembangkan rencana-rencana khusus untuk perubahan dan menyelesaikan kesulitan-kesulitan cara bekerja. Pertemuan konfrontasi dapat mencakup

keseluruhan *tim* manajemen suatu organisasi yang terdiri atas, katakan, 60–100 orang anggota. Sesuai dengan kata pendahuluan pejabat pimpinan tertinggi tentang tujuan pertemuan dan prosedur yang harus diikuti, orang-orang dibagi ke dalam kelompok-kelompok, masing-masing terdiri atas 5 atau 6 orang anggota. Orang-orang ini berasal dari departemen-departemen yang berlainan. Dalam kelompok yang sama tidak ada atasan dan seorang bawahan. Kelompok-kelompok ini diberi waktu kira-kira 1 jam lamanya untuk mempersiapkan daftar perubahan yang akan memperbaiki situasi-situasi mereka sendiri dan organisasi pada umumnya. Masalah-masalah dapat mengenai prosedur-prosedur, kebijaksanaan-kebijaksanaan, fasilitas-fasilitas, sikap-sikap, perilaku-perilaku manajerial, dan lain-lain.

Selanjutnya, daftar-daftar diletakkan pada kamar bagan dan dijelaskan kepada semua orang yang berkumpul dari semua kelompok. Kemudian seluruh kelompok membantu pemimpin menentukan judul-judul (*headings*) kelompok untuk masing-masing persoalan pada daftar. Setelah istirahat, para peserta berkumpul kembali dalam kelompok-kelompok baru yang terdiri atas unit-unit organisasi, seperti keahlian mesin, kepegawaian, dan pemasaran yang diketuai oleh kepala unit-unit tersebut.

Kelompok-kelompok unit organisasi ini memeriksa semua daftar, memilih tiga atau empat masalah yang memengaruhi kelompok mereka sampai pada cara bertindak untuk masalah-masalah ini dan mempersiapkan daftar waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, kelompok-kelompok ini memeriksa semua daftar untuk masalah-masalah yang mereka anggap penting bagi tindakan manajemen puncak. Kemudian mereka mempersiapkan suatu rencana untuk menyampaikan hasil pertemuan konfrontasi kepada orang-orang lainnya dalam unit mereka, yang tidak hadir pada pertemuan.

Setelah itu seluruh pertemuan yang terdiri atas 60 sampai 100 orang anggota dikumpulkan kembali untuk mendengarkan laporan dari masing-masing subkelompok. Pada pertemuan ini pejabat pimpinan tertinggi memberikan tanggapan terhadap masing-masing masalah yang diajukan.

Langkah terakhir merupakan pertemuan lanjutan beberapa minggu kemudian. Dalam pertemuan ini tiap unit dan pejabat pimpinan tertinggi melaporkan kemajuan atau perkembangannya.

### c. Manajemen Berdasarkan Sasaran

Metode atau teknik manajemen berdasarkan sasaran ini juga disebut penilaian berdasarkan hasil. Berlawanan dengan penentuan tujuan organisasi secara luas yang telah diuraikan di muka, teknik ini lebih banyak memusatkan pada interaksi antara masing-masing individu dengan manajer dalam mencapai sasaran pelaksanaan pekerjaan dan dalam meninjau kembali kemajuan. Hal ini dilakukan dalam hubungannya dengan tujuan unit yang lebih luas, akan tetapi mekanismenya tidak secara langsung memberikan cara mengembangkan tujuan unit yang lebih luas.

Mengenai manajemen berdasarkan sasaran ini, Wexley dan Yukl dalam buku mereka yang berjudul *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, menjelaskan sebagai berikut.

Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives* sering disingkat MBO) adalah suatu ancangan pengembangan organisasi yang telah diterima secara luas oleh sejumlah organisasi selama dasawarsa yang lalu. Ancangan ini didasarkan atas unsur-unsur pokok sebagai berikut.

- 1) Penentuan tujuan pelaksanaan pekerjaan yang nyata dan dapat diukur.
- 2) Peran serta orang bawahan dalam menentukan tujuan.
- 3) Sidang-sidang peninjauan kembali pelaksanaan pekerjaan secara berkala untuk membicarakan pencapaian tujuan.
- 4) Tanggung jawab organisasi atas program.

Organisasi-organisasi yang telah mempergunakan ancangan ini menyebutnya bermacam-macam, seperti “manajemen berdasar sasaran”, “perencanaan dan peninjauan kembali pekerjaan” “manajemen berdasarkan hasil”, dan sebagainya.

Ancangan ini biasanya memberikan nama baik kepada Peter Drucker (1954) yang telah menekankan pentingnya tiap manajer, dari bagian puncak sampai bagian terbawah organisasi, menentukan tujuan-tujuan untuk partemen atau unitnya. Drucker menekankan bahwa tujuan-tujuan ini harus sesuai dengan keseluruhan tujuan organisasi dan bahwa setiap manajer harus ikut serta dalam penentuan tujuan unit yang lebih tinggi berikutnya.

Douglas McGregor (1960) juga menyokong penggunaan ancangan manajemen berdasarkan sasaran, meskipun konsepsinya mengenai hal ini agak berbeda dengan konsepsi Drucker. McGregor menganjurkan

manajemen berdasarkan sasaran sebagai suatu metode yang lebih baik untuk menilai pelaksanaan pekerjaan manajer daripada prosedur-prosedur tradisional, sebab manajemen berdasarkan sasaran mengandung persetujuan antara atasan dan bawahan mengenai tugas-tugas pekerjaan, penentuan tujuan bersama, rencana-rencana tindakan khusus untuk mencapai tujuan-tujuan, penilaian diri sendiri, dan pembicaraan tentang penilaian diri sendiri dengan seorang atasan.

Berikut adalah langkah-langkah yang diperlukan dalam proses manajemen berdasarkan sasaran.

1. Minta manajemen puncak mengembangkan tujuan-tujuan organisasi dan program-program untuk mencapainya. Tujuan-tujuan ini harus dinyatakan dengan jelas; apabila tidak, unit-unit organisasi tidak akan mengetahui bagaimana mereka dapat membantu mencapai tujuan. Tujuan seperti “yang terbaik dalam industri kita” nyatanya tidak cukup jelas. Istilah “yang terbaik” harus dinyatakan dalam produktivitas, penetrasi pasar, kesanggupan mendatangkan laba dan seterusnya.
2. Usahakan pejabat pimpinan bersama yang tertinggi mengadakan pertemuan dengan semua orang bawahan langsung (misalnya kepala-kepala seksi dan departemen yang penting) untuk menyampaikan tujuan-tujuan dan rencana-rencana ini.
3. Usahakan tiap kepala departemen, berdasarkan informasi yang ditunjukkan dalam langkah 2, mengembangkan tujuan-tujuan, tindakan-tindakan, dan ukuran-ukuran pelaksanaan pekerjaan untuk unit organisasinya yang khusus. Kemudian tujuan-tujuan ini dibicarakan dan disetujui dalam suatu pertemuan tersendiri dengan pejabat pimpinan bersama yang tertinggi.
4. Minta tiap kepala departemen mengadakan pertemuan dengan orang-orang bawahan langsung untuk menyampaikan tujuan-tujuan ini. Bila orang-orang bawahan sudah mamahami tanggung jawab yang diperolehnya, maka setiap orang bawahan akan mempersiapkan beberapa tujuan dan rencana-rencana tindakan untuk dirinya sendiri dan untuk unitnya, yang kemudian dibicarakan dan disetujui oleh kepala departemen. Lalu prosesnya berlangsung ke bawah pada hierarki organisasi.

5. Usahakan sidang-sidang peninjauan lanjutan untuk meninjau kembali semua hasil pekerjaan individu dan untuk dipandang dari sudut tujuan dan hasil yang telah ditentukan. Sidang-sidang antara seorang manajer tunggal dan seorang bawahan tunggal ini harus seringa diadakan.

Pertemuan harus meninjau kemajuan, menentukan dan memecahkan setiap persoalan yang merintangai pencapaian tujuan, dan meninjau kembali tujuan apabila diperlukan. Sidang-sidang juga dipergunakan untuk memberikan umpan balik yang positif (misalnya pujian dan penghargaan) dan yang negatif.

6. Sidang peninjauan terakhir antara orang atasan dan orang bawahan harus diadakan untuk menentukan tujuan-tujuan mana yang telah dicapai dengan sukses dan bagaimana cara mencapainya.

#### **d. Keuntungan dan Kerugian**

Ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari manajemen berdasarkan sasaran. Manajer-manajer mempelajari apa yang diharapkan oleh atasan mereka, mengetahui standar-standar untuk menilai hasil pekerjaan mereka, dan dibuat lebih sadar akan tujuan organisasi mereka. Program mengakibatkan para manajer mengadakan interaksi lebih banyak dengan orang-orang mereka, yang menghasilkan komunikasi yang lebih efektif dan umpan balik yang lebih cermat kepada orang-orang bawahan. Program manajemen berdasarkan sasaran menunjukkan pengenalan bidang-bidang masalah, memperbaiki perencanaan organisasi, dan pengaturan pekerjaan, dan memaksa penentuan tanggal-tanggal sasaran khusus.

Di samping keuntungan-keuntungan, ada beberapa masalah dalam pelaksanaan program manajemen berdasarkan sasaran. Beberapa manajer mengeluh, bahwa program ini mengandung pekerjaan tulis-menulis yang banyak sekali. Ada juga manajer-manajer yang berpendapat bahwa hal itu tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan mereka yang sudah biasa untuk mengizinkan orang-orang bawahan ikut serta dalam penentuan tujuan. Beberapa orang manajer tidak mengetahui bagaimana mengembangkan atau menggunakan/memanfaatkan tujuan pelaksanaan pekerjaan, dan harus diberi latihan khusus. Sulit untuk mengembangkan dan mengukur tujuan pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti pekerjaan pejabat pimpinan,

wakil presiden atau bagian-bagian pekerjaan tertentu (misalnya mengembangkan orang-orang bawahan seseorang). Dengan demikian, ada kecenderungan tekanan hanya pada tujuan-tujuan yang dapat diukur dengan tidak memperhatikan tujuan-tujuan yang tidak dapat diukur. Lagipula selama periode perubahan yang cepat, tujuan-tujuan yang ditentukan pada suatu ketika, mungkin menjadi ketinggalan zaman hari berikutnya. Masalah pekerjaan-pekerjaan yang saling bergantung di mana yang penting adalah untuk menentukan tujuan-tujuan perseorangan.

Baru-baru ini Ivancevich (1974) menggunakan ukuran-ukuran prestasi pegawai yang objektif dalam suatu pabrik untuk menilai program manajemen berdasarkan sasaran. Hasil departemen produksi dalam tiga pabrik dibandingkan. Satu pabrik mempunyai program manajemen berdasarkan sasaran untuk para penyelia yang memasukkan dorongan dan bantuan manajemen puncak dalam bentuk surat-surat, memo-memo, pembicaraan-pembicaraan pertelepon, dan pertemuan-pertemuan. Pabrik yang kedua mempunyai program manajemen berdasarkan sasaran yang tidak diberi dorongan dan bantuan oleh manajemen puncak. Pabrik yang ketiga tidak mempunyai program manajemen berdasarkan sasaran dan fungsi sebagai alat pengendali. Hanya departemen produksi dalam pabrik pertama yang mengalami perbaikan secara terus-menerus dalam jumlah dan mutu hasil setelah diadakan penyelidikan selama tiga tahun. Di samping itu, terdapat banyak pengurangan dalam kemangkiran dan keluhan dalam satu pabrik itu.

Ivancevich juga membandingkan pelaksanaan pekerjaan departemen pemasaran dalam ketiga pabrik tersebut. Tidak seperti halnya karyawan-karyawan bagian produksi, pegawai-pegawai bagian penjualan dalam kedua pabrik yang mempunyai program manajemen berdasarkan sasaran terlibat dalam proses penentuan tujuan secara bersama-sama dengan penyelia-penyelia mereka. Hasilnya menunjukkan, bahwa hasil penjualan meningkat dalam kedua program manajemen berdasarkan sasaran, akan tetapi tidak ada peningkatan dalam pabrik yang tidak mempunyai program manajemen berdasarkan sasaran. Untuk meninjau penyelidikan-penyelidikan lainnya yang menilai program-program manajemen berdasarkan sasaran, pembaca dipersilakan membaca buku Latham dan Yukl yang diterbitkan pada tahun 1975.

## 9. Sistem Socioteknis

Teknik pengembangan organisasi lainnya adalah apa yang disebut sistem sosioteknis (*sociotechnical system*, disingkat STS) yang dikemukakan oleh Herbert G. Hicks dan C. Ray Gullett dalam buku mereka yang berjudul *Management*.

Pendekatan terhadap pengembangan organisasi ini memusatkan pada isi pekerjaan dan penyusunan arus pekerjaan dalam suatu organisasi. Dasar pendapatnya yang pokok bahwa akan ada persesuaian yang baik antara sistem teknis (atau sistem produksi) organisasi dan sistem sosialnya. Perubahan-perubahan dalam salah satu sistem ini tidak dapat diadakan secara bebas dari yang lain.

Menurut sudut pandang ini, ada tiga kondisi yang diperlukan untuk memperoleh hasil organisasi yang maksimal.

1. Para karyawan harus memiliki rasa dapat menyelesaikan tugas-tugas yang mereka kerjakan.
2. Para karyawan harus mengadakan kontrol atas kegiatan-kegiatan mereka sendiri.
3. Para karyawan harus mempunyai hubungan yang baik dengan orang-orang yang bekerja di sekelilingnya.

Kemudian, dengan memperhatikan kondisi-kondisi ini, direncanakan sistem teknis dan sosial. Hasil pendekatan sosioteknis adalah strategi-strategi seperti perluasan dan pengayaan pekerjaan (*job enlargement and enrichment*), penciptaan kelompok-kelompok kerja yang dapat mengatur diri sendiri; dan perubahan-perubahan dalam sistem komunikasi forma.

Suatu contoh pengembangan sistem sosioteknis yang terkenal adalah pengalaman Volvo di Swedia. Di sini kelompok-kelompok kerja memasang mobil secara tim. Setiap kelompok menyelesaikan bermacam-macam tugas pada setiap mobil. Penunjukan tiap-tiap tugas diserahkan kepada anggota-anggota kelompok. Pola-pola pekerjaan yang sama juga telah dicoba secara terbatas di Amerika Serikat.

## F. Rangkuman

1. Intervensi atau campur tangan pengembangan organisasi adalah program-program, kegiatan-kegiatan, atau hal-hal yang dilakukan oleh konsultan dan/atau manajer untuk membantu program organisasi yang luas.
2. Terdapat tiga dasar pertimbangan di dalam merencanakan kegiatan intervensi yaitu: kesiapan klien untuk melakukan perubahan, kepastian bahwa perubahan tersebut masih dalam batasan “kekuasaan” dan “kewenangan” organisasi, kesiapan sumber-sumber internal untuk membantu manajemen, memonitor dan memelihara proses perubahan.
3. Jenis-jenis intervensi sebagai berikut: *intervensi ketidaksesuaian, intervensi teori, intervensi prosedural, intervensi hubungan, intervensi percobaan, intervensi pilihan, intervensi perspektif, intervensi struktur organisasi, intervensi kebudayaan.*
4. Tekni-teknik pengembangan organisasi meliputi; latihan kepekaan, latihan grid, *grid manajerial*, umpan balik survei, konsultasi proses, pendamaian oleh pihak ketiga, pembentukan tim, penentuan tujuan dan perencanaan, sistem sosioteknis.

## G. Refleksi

1. Jelaskan hakikat intervensi bagi pengembangan organisasi.
2. Buatlah identifikasi ragam intervensi PO.
3. Kemukakan dasar-dasar pertimbangan perencanaan intervensi PO.
4. Bagaimanakah tahapan-tahapan latihan grid dalam PO?
5. Jelaskan manajerial grid sebagai salah satu teknik PO yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton.
6. Bagaimanakah teknik survei umpan balik dilaksanakan dalam PO?

## DAFTAR PUSTAKA

- Flipo, Edwin B. 1985. *Personnel Management*, Sixth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- French, Wendell, Cecil H. L., Jr. Bell. 1990. *Organization Development; Behavioral Science Intervention for Organization Improvement*, (Fourth Edition), Prentice-Hall International, Inc.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1980. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Third Edition. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Hicks, Herbert G. dan C. Ray Gullett. 1981. *Management*, Fourth Edition. Tokyo: Kosaido Printing Co, Ltd.
- . 1981. *Organizations: Theory and Behavior*, Second Edition. Tokyo: Tosho Printing Co., Ltd.
- Indrawijaya, Adam, I. 1989. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, Heinz Weilrich. 1980. *Management*. Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Luthans, Fred. 1981. *Organizational Behavior*, Third Edition. Tokyo: Tosho Printing Co., Ltd.
- Moekijat. 2005. *Pengembangan Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Nigro, Felix A., Lloyd G. Nigro, 1980, *Modern Publik Administration*, Fifth Edition. New York: Harper & Row, Publisher, Inc.
- Robbins, Stephen, P., 1996, *Perilaku Organisasi: Konsep – Kontroversi – Aplikasi, Jilid I*, (Edisi Bahasa Indonesia), Prenhallindo, Jakarta.
- . 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep–Kontroversi–Aplikasi, Jilid II*, (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: Prenhallindo.
- Scanlan, Burt, J. Bernard Keys. 1979. *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, John R, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn. 1982. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Siagian, S.P. 1982. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriyadi, Ginting, Guno Trio. 2003. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Sutarto. 1980. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Terry, George R. 1977. *Principles of Management*, Seventh Edition. Homewood Illionois: Richard D. Irwin, Inc.
- Thoha, Miftah. 2002. *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosis dan Intervensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- . 2004, *Dimensi-Dimensi Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- . 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yuill, Bruce dan Dan Steinhoff. 1977. *Developing Managers in Organizations*. New Delhi, Bangalore: Wiley Eastern Limited.

## Tentang Penulis



**Abdul Rahman Dilapanga** dilahirkan di desa Tadoy Kabupaten Bolaang Mongondow Provinsi Sulawesi Utara pada 23 Januari 1960. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar pada SDN Tadoy (1973), menamatkan sekolah menengah pertama pada SMPN 1 Kotamobagu (1976) dan melanjutkan pendidikan pada Sekolah Pendidikan Guru (SPG) Negeri Kotamobagu (tamat 1980). Program Sarjana (S-1) penulis tempuh pada Jurusan Administrasi dan Supervisi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Manado (tamat 1985) dan pada 1986 penulis diangkat sebagai tenaga pengajar pada Jurusan Administrasi dan Supervisi Pendidikan FIP IKIP Manado.

Pendidikan jenjang magister (S-2) penulis selesaikan pada Program Studi Administrasi Negara Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang (tamat 1999). Jenjang pendidikan Doktor (S-3) penulis selesaikan dalam bidang Ilmu Administrasi Publik pada Program Pascasarjana FISIP Universitas Padjadjaran Bandung (tamat 2015). Saat ini penulis sebagai staf pengajar pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S-1) Fakultas Ilmu Sosial Unima (mutasi dari FIP Unima tahun 2009). Pada tahun 2013 oleh pimpinan Unima dipercayakan sebagai Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Tahun 2016 diangkat sebagai Ketua Program Studi sampai 6 April 2020 dan terhitung 7 April 2020 kembali dipercayakan sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara FIS Unima untuk periode 2020–2024. Selain itu, penulis juga mengajar pada Program S-2 Administrasi Negara Program Pascasarjan Universitas Negeri Manado.