



Pengembangan Organisasi I

Teori dan Aplikatif pada Organisasi Bisnis

Dr. Ahmad Azmy, CHRM

PENGEMBANGAN ORGANISASI I

TEORI DAN

APLIKATIF PADA

ORGANISASI

BISNIS

Dr. Ahmad Azmy, CHRM

OMERA PUSTAKA

PENGEMBANGAN ORGANISASI I TEORI DAN APLIKATIF PADA ORGANISASI BISNIS

PENULIS

Dr. Ahmad Azmy, CHRM

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All Right Reserved

Hak cipta © DR. AHMAD AZMY, CHRM

PENYUNTING

Red Scarf Bear

ILUSTRATOR SAMPUL

Bayu Galih

PENATA LETAK

Septia

Diterbitkan oleh Omera Pustaka

Anggota Ikapi

Alamat Kantor: Ajibarang Kulon, Banyumas, Jawa Tengah

Surel: omeracreative@gmail.com

Cetakan I, Desember 2023

Ukuran Buku: 14 x 21 cm

Halaman: xx + 314 hal

ISBN: 978-623-141-108-2

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

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 Rp100.000.000,00 (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 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).

KATA PENGANTAR

Pada zaman modern ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan di sekitarnya. Untuk dapat bertahan, organisasi harus mampu mengarahkan anggotanya agar dapat beradaptasi dengan baik dan mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaruan tersebut dengan pengembangan diri dan pengembangan organisasi. Proses mengarahkan anggota organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal sebagai proses pengembangan organisasi (*organizational development*), yang biasa disingkat dengan istilah OD. OD sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi, karena pada zaman modern ini, organisasi harus mampu mempertahankan eksistensinya dan mampu bersaing dengan organisasi-organisasi yang lain. Organisasi dikatakan berhasil apabila organisasi tersebut mampu mengikuti perkembangan saat ini dan tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

Pengembangan organisasi, atau sering disebut Organizational Development, digunakan sebagai bagian perkuliahan dalam melihat tata kelola korporasi atau organisasi bisnis. Setiap perusahaan harus memiliki rencana pada setiap level organisasi untuk mengembangkan proses bisnis. Pencapaian sasaran strategis harus dilakukan secara efektif dan efisien, sehingga organisasi mampu beradaptasi pada perubahan secara responsif dan cepat. Buku ini disusun atas dua versi, yaitu Pengembangan Organisasi I dan II. Pembahasan tentang pengembangan organisasi harus dilakukan melalui isu dan konteks terkini. Buku ini disusun dengan teori dan hasil penelitian terkini untuk dijadikan sebagai bahan ajar pada studi bisnis maupun manajemen sumber daya manusia.

Buku Pengembangan Organisasi I terdiri dari enam bab yang menjelaskan tentang arti pengembangan organisasi, siklus pengembangan organisasi, tantangan profesionalisme organisasi, bentuk perubahan organisasi, intervensi pengembangan organisasi, dan implementasi pengembangan organisasi bisnis. Enam bab ini memiliki esensi dasar dalam pengembangan organisasi. Teori dan aplikatif disusun untuk menjawab kebutuhan dasar pengajaran pada organisasi

bisnis. Beberapa bab dilengkapi dengan contoh aplikatif, sehingga diharapkan dapat dipahami dengan baik oleh dosen dan mahasiswa. Buku ini bisa menjadi pelengkap bagi studi pengajaran organisasi.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ----- vii

DAFTAR ISI ----- xi

BAB I. Pengenalan Dasar Pengembangan Organisasi 1

1.1	Arti dan Definisi Sejarah Perkembangan Organisasi -----	1
1.1.1	Kegunaan Pengembangan Organisasi -	7
1.1.2	Sejarah Perkembangan Organisasi -----	8
1.1.3	Proses Pengembangan Organisasi----	12
1.2	Pertumbuhan dan Relevansi Pengembangan Organisasi -----	14
1.2.1	Manajemen yang Efektif dan Efisien -	16
1.2.2	Pertumbuhan dan Relevansi Pengembangan Organisasi -----	20
1.3	Ciri-Ciri Perkembangan Organisasi -----	22
1.3.1	Karakteristik Umum dari Organisasi, antara lain: -----	22

1.3.2	Karakteristik Organisasi menurut Steiner dan Berelson (1964) meliputi:	23
1.3.3	Siklus Perkembangan Organisasi	-----23
1.4	Asumsi Pengembangan Organisasi	----- 28
1.4.1	Perbandingan Diagnosis Pengembangan Organisasi dan Pengembangan Organisasi Dialogis	-----30
1.4.2	Perubahan dan Pengembangan Organisasi: Mengapa?	-----33
1.4.3	Aspek Perubahan Organisasi	-----36
1.4.4	Faktor-faktor Penentu Strategi Perubahan	----- 38
	DAFTAR PUSTAKA	----- 41
BAB II.	Bentuk Perubahan Organisasi Bisnis	----- 45
2.1	Perubahan Organisasi	----- 45
2.1.1	Perlu Perubahan	-----46
2.1.2	Tujuan dan Sasaran Perubahan	-----48
2.1.3	Sifat Perubahan Organisasi	-----50
2.1.4	Jenis Perubahan	-----51
2.1.5	Mengelola Perubahan dalam Suatu Organisasi	----- 58
2.2	Strategi Perubahan	----- 60

2.2.1	Kesiapan Psikologis untuk Berubah ---	64
2.2.2	Proses Strategi Perubahan yang Direncanakan-----	65
2.2.3	Bentuk-Bentuk Strategi Perubahan --	69
2.3	Teori Perubahan Terencana -----	70
2.3.1	Prinsip 1: Organisasi adalah Sistem dan Membutuhkan Perubahan Sistemik --	72
2.3.2	Prinsip 2: Enam Hambatan Senyap Harus Dihadapi dan Diatasi oleh Perubahan Proses -----	73
2.3.3	Prinsip 3: Mengatasi Enam Pembunuh Senyap Membutuhkan Urutan Langkah-----	80
2.3.4	Prinsip 4: Mengubah Organisasi Besar yang Kompleks Membutuhkan Satuan Unit Strategi-----	80
2.3.5	Prinsip 5: Pembelajaran dan Perubahan yang Direncanakan Itu Sulit dan Membutuhkan Konsultan -----	81
2.4	Penelitian Tindakan sebagai Proses -----	82
2.4.1	Studi Kasus Perusahaan Xerox-----	90
2.4.2	Studi Kasus Perusahaan Safer-----	91
2.5	Resistensi terhadap Perubahan-----	94

2.5.1 Faktor yang Memengaruhi Resistansi terhadap Perubahan -----	97
2.5.2 Cara Mengatasi Resistansi terhadap Perubahan -----	98
2.6 Proses dan Model Perubahan -----	101
DAFTAR PUSTAKA -----	109

BAB III. Implementasi Pengembangan Organisasi

Bisnis -----	117
3.1 Praktisi Organization Development -----	119
3.1.1 Pengenalan Praktisi <i>Organization Development</i> -----	120
3.1.2 Konsep Dasar <i>Organization Development</i> -----	123
3.1.3 Peran Strategis Praktisi <i>Organization Development</i> dalam Merancang dan Mengelola Perubahan-----	124
3.1.4 Konsep Dasar Peran Strategis Praktisi <i>Organization Development</i> dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Perubahan Organisasi yang Efektif---	126
3.1.5 Studi Kasus-----	127

3.2 Peran Profesional <i>Organization Development</i> dalam Organisasi -----	129
3.2.1 Peran Profesional <i>Organization Development</i> dalam Membangun Budaya Organisasi yang Sehat-----	131
3.2.2 Budaya Organisasi -----	132
3.2.3 Peran Kepemimpinan Transformasional bagi Profesional <i>Organization Development</i> -----	134
3.2.4 Studi Kasus -----	136
3.3 Kompetensi yang Dibutuhkan untuk Seorang Profesional <i>Organization Development</i> -----	137
3.3.1 Kompetensi Dasar Praktisi <i>Organization Development</i> -----	139
3.3.2 Pengembangan Kemampuan Kepemimpinan -----	141
3.3.3 Studi Kasus -----	143
3.4 Ruang Lingkup Peran Profesional <i>Organization Development</i> -----	145
3.4.1 Identifikasi Masalah Organisasi -----	146
3.4.2 Perencanaan dan Implementasi Perubahan-----	151

3.4.3 Studi Kasus -----	157
3.5 Peran Praktisi Organization Development	158
3.5.1 Peran Praktisi dalam Membangun Keterlibatan Karyawan -----	158
3.5.2 Peran Praktisi dalam Membimbing Organisasi Menuju Keberlanjutan ----	163
3.5.3 Studi Kasus -----	165
DAFTAR PUSTAKA -----	167
BAB IV. Siklus Hidup Organisasi -----	175
4.1 Komponen Program Pengembangan Organisasi -----	178
4.2 Tahapan Program Pengembangan Organisasi -----	191
4.3 Evaluasi Situasional -----	200
4.4 Proses Pengembangan Organisasi -----	212
DAFTAR PUSTAKA -----	224
BAB V. Intervensi Pengembangan Organisasi dan Perubahan Struktur -----	227
5.1 Intervensi Pengembangan Organisasi -----	227
5.2 Karakteristik Intervensi Pengembangan Organisasi -----	231

5.3	Tingkat Diagnosis dalam Organisasi (<i>Diagnosis Level OD</i>) -----	238
5.4	Peta Perkembangan Organisasi-----	247
5.5	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Intervensi-----	250
5.6	Merancang Intervensi -----	256
	DAFTAR PUSTAKA -----	265

BAB VI. Sikap dan Tantangan Profesional

	Pengembangan Organisasi -----	269
6.1	Nilai-nilai Profesional-----	269
6.2	Konflik Nilai dan Dilema -----	276
6.3	Perkembangan Organisasi Nilai-nilai dan Tema yang Berubah Seiring Waktu -----	280
6.3.1	Tujuan dan Pendorong Perubahan---	282
6.3.2	Model-Model Perubahan -----	284
6.3.3	Model Mengelola Perubahan Organisasi -----	288
6.4	Etika dalam Pengembangan Organisasi----	289
6.4.1	Membangun Iklim Organisasi yang Etis -----	296

6.5 Dilema Etis dalam Praktik Pengembangan Organisasi -----	301
6.6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penilaian Etis-----	305
6.7 Nilai dan Etika dalam Pengembangan	
DAFTAR PUSTAKA-----	311
BIODATA PENULIS-----	315

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tipologi Umum untuk Perubahan Organisasi -----	54
Gambar 2.2	Sembilan Metode Strategi Perubahan Organisasi -----	65
Gambar 2.3	Lewin's Three-step Model of Change-----	106
Gambar 4.1	Proses Pengembangan Organisasi -----	215
Gambar 5.1	Model Organisasi Enam Kotak-----	242
Gambar 5.2	Model Organisasi Enam Kotak Menggunakan Ketentuan Input-Output -----	245
Gambar 5.3	Teori Inti Rancangan Intervensi Untuk Perkembangan Organisasi-----	257
Gambar 6.1	Model Manajemen Perubahan Organisasi--	288

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Asumsi Diagnostik dan Dialogis -----	30
Tabel 2.1 Matriks Perubah Inkremental -----	56
Tabel 2.2 Matriks Perubahan Fundamental -----	57
Tabel 2.3 Lima Prinsip Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang Cepat dan Berkelanjutan -----	70
Tabel 2.4 Enam Pembunuh Diam-diam Hambatan yang Tidak Dapat Didiskusikan Terhadap Perubahan Sistemik-----	74
Tabel 3.1 Kelebihan Profesional Internal dan Profesional Eksternal -----	130

Pengenalan Dasar Pengembangan Organisasi

1.1 Arti dan Definisi Sejarah Perkembangan Organisasi

Sebagai manusia yang eksis di dunia ini, kita tidak dapat bertahan tanpa dukungan dari individu lainnya. Mulai dari saat kita lahir, melewati perjalanan hidup, hingga akhir hayat, kita bergantung pada orang lain. Ada dua aspek dalam kehidupan kita: kehidupan individu dan kehidupan sosial. Dalam kehidupan sehari-hari, kita sering kali berinteraksi dalam kelompok, baik yang terbentuk secara spontan karena kesamaan minat dan karakter, maupun yang terbentuk secara resmi atau disengaja dalam organisasi.

Organisasi adalah entitas dengan struktur terstruktur dan tujuan khusus. Ini dapat berupa bisnis, pemerintahan, kelompok sosial, atau badan amal. Organisasi mengejar tujuan tertentu melalui pemanfaatan sumber daya manusia, teknologi, proses, dan aset lainnya. Biasanya, organisasi memiliki hierarki yang mengatur tanggung jawab dan wewenang anggotanya (Yulianti & Meutia, 2020).

Menurut Cumming & Worley (2005) yang dikutip Azmy (2015), organisasi juga dapat didefinisikan sebagai suatu sistem terbuka, terdiri dari banyak komponen yang saling bergantung, termasuk sumber daya manusia, material dan teknologi, yang sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal. Sebagai suatu sistem, suatu organisasi dapat dibedakan menjadi input, transformasi, output, dan juga dapat menerima umpan balik yang dipengaruhi langsung oleh faktor lingkungan eksternal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekelompok individu yang mempunyai tujuan yang sama, bekerja sama dan membentuk suatu fungsi yang terstruktur untuk membagi tugas guna mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks bisnis, organisasi sering dianggap sebagai entitas ekonomi yang berupaya mencapai

profitabilitas. Sementara itu, dalam konteks sosial, organisasi dapat berfokus pada berbagai tujuan, seperti pendidikan, kesejahteraan sosial, atau kepentingan umum. Orientasi nirlaba atau berorientasi pada laba dapat bervariasi, tergantung pada sasaran organisasi tersebut.

Pengembangan Organisasi (PO) menurut Widyanti (2019), adalah sebuah inisiatif perencanaan jangka panjang yang bertujuan untuk mengubah dan memodifikasi budaya organisasi dengan menggunakan penelitian dan teori yang berbasis pada teknologi informasi dan ilmu pengetahuan. Dalam esensinya, pengembangan organisasi berusaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menggabungkan aspirasi bersama terkait pertumbuhan dan kemajuan guna mencapai tujuan organisasi. Kajian mengenai pengembangan organisasi mencakup sejumlah topik, seperti dampak perubahan, metode perubahan organisasi, dan faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan pengembangan organisasi.

Terdapat beberapa definisi yang menjelaskan tentang pengembangan organisasi dan urgensi kebermanfaatannya. Menurut Beckhard dan Harris, pengembangan organisasi adalah usaha yang telah

direncanakan dengan baik dan berkelanjutan, yang bertujuan untuk mengubah perilaku individu dan sistem organisasi, dengan memanfaatkan metode serta pengetahuan yang berasal dari bidang ilmu perilaku, manajemen, serta ilmu sosial terkait lainnya (Yulianti & Meutia, 2020).

Burke mengungkapkan bahwa pengembangan organisasi adalah pendekatan yang terstruktur untuk perancangan serta pelaksanaan perubahan dalam organisasi melalui peningkatan struktur, proses dan kinerja individu (Yulianti & Meutia, 2020). Menurut French dan Bell, pengembangan organisasi adalah sebuah proses bagi manajemen dalam memanfaatkan konsep-konsep dari ilmu perilaku terapan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui modifikasi perilaku individu yang berada dalam organisasi tersebut (Yulianti & Meutia, 2020). Odiorne menjelaskan pengembangan organisasi sebagai upaya berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja organisasi, baik dalam hal efisiensi maupun efektivitas, dengan melakukan perubahan dalam berbagai aspek organisasi, termasuk individu, struktur, teknologi dan tanggung jawab (Abdul Rahman Dilapanga, 2020).

Secara keseluruhan, pengembangan organisasi melibatkan serangkaian langkah dan tindakan yang ditujukan untuk mencapai perbaikan positif dalam organisasi, seperti peningkatan dalam budaya kerja, produktivitas, efisiensi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Pendekatan yang diterapkan dalam pengembangan organisasi dapat bervariasi, sesuai dengan kebutuhan dan tujuan khusus dari organisasi tersebut. Pengembangan organisasi pada hakikatnya memiliki perbedaan mendasar dengan berbagai upaya perubahan terencana di dalam organisasi, seperti perubahan melalui pengadaan peralatan baru, perancangan ulang desain, penataan ulang kurikulum sekolah, atau restrukturisasi departemen di dalam fakultas tertentu. Perbedaannya terletak pada fokus utama pengembangan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengatasi tantangan yang dihadapinya. Istilah pengembangan organisasi digunakan untuk menggambarkan perubahan yang terencana dalam kegiatan organisasi, dan istilah ini merupakan hasil dari upaya manajemen organisasi secara keseluruhan.

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tanggung jawab organisasi memiliki dampak besar pada kapasitas organisasi untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang berkualitas tinggi dan mendorong transformasi dalam struktur, budaya, fungsi, teknologi dan sumber daya manusia. Strategi utama dalam konteks ini adalah dengan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong peningkatan keterlibatan individu dalam pengambilan keputusan yang efektif di dalam organisasi.

Fokus utama dalam pengembangan organisasi, menurut penilaian para ahli (Hidayati, 2020a, 2020b) adalah untuk mencapai peningkatan positif dalam kinerja, efisiensi dan efektivitas organisasi. Sementara itu, tujuan-tujuan tersebut dapat bervariasi sesuai dengan situasi dan kebutuhan spesifik yang ada di dalam organisasi.

Tujuan utama pengembangan organisasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja dan pencapaian organisasi, baik dalam hal produktivitas, pendapatan, atau pencapaian tujuan strategis.

- 2) Meningkatkan efisiensi operasional organisasi dengan cara mengidentifikasi dan mengatasi hambatan atau proses yang tidak efisien.
- 3) Pengembangan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan budaya kerja di dalam organisasi, termasuk mendorong kolaborasi, meningkatkan komunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
- 4) Mengembangkan dan memperkuat kemampuan kepemimpinan di dalam organisasi, memastikan bahwa para pemimpin memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memandu organisasi ke arah yang benar.
- 5) Pengembangan organisasi membantu organisasi menjadi lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

1.1.1 Kegunaan Pengembangan Organisasi

- 1) Efisiensi dapat diukur melalui perbandingan antara input dan output, mengacu pada prinsip minimax (menggunakan input yang minimum untuk menghasilkan output yang maximum).
- 2) Efektivitas mencerminkan tingkat pencapaian tujuan organisasi, yang berarti keberhasilan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

- 3) Kesejahteraan organisasi berasal dari atribut dan kualitas hubungan antara individu dan organisasi, yang meliputi asosiasi yang dinamis dan fleksibilitas.

Menilai kinerja suatu organisasi melibatkan pertimbangan efisiensi, efektivitas, dan kondisi organisasi secara keseluruhan. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang minimal untuk mencapai hasil yang optimal, efektivitas mencerminkan sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan kesehatan organisasi melibatkan kualitas interaksi antara individu dan organisasi serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Dengan mempertimbangkan ketiga aspek ini, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mempertahankan kekuatan dan relevansinya dalam lingkungan yang terus berubah.

1.1.2 Sejarah Perkembangan Organisasi

Studi tentang perilaku organisasi telah mengalami evolusi seiring berjalannya waktu, mencakup pemeriksaan terhadap atribut-atribut organisasi, seperti bagaimana organisasi terbentuk, tumbuh dan mengalami perkembangan. Riset mengenai perilaku organisasi melibatkan sejumlah bidang ilmu, seperti ekonomi,

sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Perkembangan teori organisasi telah bertransisi dari pendekatan yang lebih klasik ke pendekatan yang lebih terfokus pada faktor manusia dan psikologi yang memengaruhi organisasi. Pada awalnya, beberapa tokoh utama menyadari pentingnya mempelajari perilaku organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi. Tiga tokoh awal dalam pengembangan studi perilaku organisasi adalah:

1) Max Weber

Teori Max Weber dalam pengembangan studi perilaku organisasi terletak pada teori birokrasi, yang menitikberatkan pada struktur organisasi yang efektif. Weber percaya bahwa manusia memiliki keterbatasan dalam bekerja, sehingga memerlukan kolaborasi dengan orang lain. Ciri-ciri teori birokrasi Weber termasuk spesialisasi, hierarki, sistem prosedur dan peraturan, hubungan kelompok yang bersifat impersonal, serta promosi dan penunjukan jabatan berdasarkan kemampuan. Teori birokrasi Weber telah diadopsi di berbagai lembaga besar di seluruh dunia dan menjadi fondasi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi dalam suatu organisasi (Muhtarom et al. 2023).

2) Henri Fayol

Melalui teori administrasinya, Fayol (1974) memberikan kontribusi besar dalam evolusi ilmu perilaku organisasi. Teori administrasi yang diperkenalkan oleh Fayol berfokus pada penataan sistem kerja karyawan dalam suatu organisasi. Fayol menggarisbawahi perlunya sistem administratif yang mengawasi kinerja karyawan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Dia mengusulkan bahwa seluruh elemen dalam organisasi harus memiliki fungsi yang saling mendukung. Aspek kunci dari teori ini adalah konsep "teori unit atau subsistem", yang menegaskan pentingnya fungsi administratif mencakup perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi dan pengendalian. Prinsip ini membentuk dasar untuk menciptakan sistem yang efektif dalam mencapai kinerja optimal di dalam organisasi. Fayol juga mengidentifikasi lima fungsi manajemen utama: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Salah satu kontribusi kunci Fayol dalam ilmu perilaku organisasi adalah membentuk fondasi untuk pengembangan sistem

administrasi yang efisien dan efektif di dalam organisasi (Muhtarom et al. 2023).

3) McClelland

Teori kebutuhan oleh McClelland memainkan peran penting dalam evolusi ilmu perilaku organisasi, dikenal sebagai "*Theory of Needs*". Teori ini menekankan bahwa kebutuhan individu dapat memengaruhi perilaku mereka di lingkungan organisasi. McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan manusia mendasar, yaitu kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Dalam teori ini, individu dengan tingkat kebutuhan pencapaian yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang besar untuk mencapai tujuan dan meraih kesuksesan dalam pekerjaan. Sementara itu, individu dengan kebutuhan akan afiliasi yang tinggi cenderung mencari keterlibatan sosial yang erat dan merasa nyaman dalam situasi kerja yang kooperatif. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi, di sisi lain, ingin memengaruhi orang lain dan mengendalikan situasi kerja. Kontribusi McClelland dalam ilmu perilaku organisasi adalah memberikan fondasi untuk pengembangan teori

kebutuhan yang membantu kita memahami motivasi individu dalam konteks organisasi dan bagaimana kebutuhan tersebut memengaruhi perilaku mereka (Muhtarom et al. 2023).

1.1.3 Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi menurut Siahaan & Zen (2012), mengatakan bahwa proses pengembangan organisasi dapat dibagi menjadi beberapa tahap. Berikut ini tahap-tahap yang mereka sebutkan dalam konteks pengembangan organisasi:

- 1) Pemahaman awal tentang masalah atau kebutuhan yang membutuhkan penyelesaian. Organisasi harus mengenali masalah atau potensi yang memicu kebutuhan akan perubahan. Selanjutnya, persiapan melibatkan perencanaan dan pengumpulan data yang diperlukan untuk memulai langkah-langkah pengembangan.
- 2) Organisasi harus melakukan evaluasi yang cermat untuk memahami akar penyebab masalah dan menentukan persyaratan khusus. Hal ini termasuk mengidentifikasi modifikasi yang perlu dilakukan dalam struktur, budaya, prosedur, atau aset organisasi.

- 3) Organisasi perlu membuat rencana yang mencakup strategi untuk mencapai target pengembangan. Hal ini mencakup penentuan cara mengalokasikan sumber daya, membuat anggaran, dan menentukan jadwal pelaksanaan.
- 4) Implementasi adalah tahap saat rencana pengembangan mulai dilaksanakan. Hal ini termasuk mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi, budaya, maupun proses kerja. Dalam tahap ini, komunikasi yang efektif dan manajemen perubahan yang baik sangatlah penting.
- 5) Evaluasi adalah proses mengukur efektivitas perubahan yang telah diimplementasikan. Organisasi perlu mengevaluasi apakah tujuan pengembangan telah tercapai dan apakah perubahan yang dilakukan berhasil. Jika perlu, perubahan dapat disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi.
- 6) Pengembangan organisasi tidak hanya melibatkan perubahan satu kali, tetapi juga melibatkan pemeliharaan dan peningkatan yang

berkelanjutan. Organisasi harus mempertahankan perubahan yang telah dilakukan dan terus memantau perubahan lingkungan eksternal agar dapat ber-adaptasi dengan perubahan baru yang mungkin muncul.

Pengembangan organisasi melibatkan sejumlah langkah terstruktur yang mencakup pemahaman awal tentang masalah atau kebutuhan yang mendorong perubahan, analisis mendalam untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah, perencanaan tindakan dengan strategi yang tepat, implementasi rencana yang efisien dan komunikasi yang efektif, penilaian hasil perubahan, serta pemeliharaan dan peningkatan berkelanjutan. Dengan mengikuti serangkaian tahapan ini, organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih efektif dan menjaga kinerjanya tetap kuat dan relevan dalam lingkungan yang terus berubah.

1.2 Pertumbuhan dan Relevansi Pengembangan Organisasi

Relevansi pengembangan organisasi bagi seorang pemimpin dalam wadah karyawan sekarang ini sudah berbeda dari masa lalu. Jika dulu perubahan organisasi cenderung bersifat evolusioner dan stabil, kini dapat

dikatakan perubahan organisasi cenderung visioner dan inovatif. Hanya beberapa perubahan internal organisasi yang dapat dimulai oleh pimpinan manajer dan karyawannya, semangat dan cipta kerja. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi perubahan eksternal yang terjadi sangat cepat, tetapi mengandung dapat dimulainya semangat karyawan, yang paling utama perubahan yang disebabkan dari kompetitor sebelah. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh berbagai kompetitor adalah manajemen yang efektif dan mumpuni.

Jika pengembangan organisasi tidak dapat mengimplementasikan perubahan, kemungkinan besar eksistensi pengembangan organisasi tersebut akan terancam. Setiap manajer harus menghadapi berbagai sistem di luar kendali mereka. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan kekuatan eksternal yang ada. Salah satu cara untuk mencapai sukses dalam mengelola perubahan adalah dengan mengembangkan gaya dan budaya manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang. Ini berarti keputusan terkait tim harus berfokus pada perubahan dalam perilaku manusia dan pengembangan

organisasi, dengan tujuan menciptakan wadah yang lebih adaptif dan fleksibel bagi para manajer.

Pengembangan organisasi merupakan hal yang penting, karena tanpa pembaruan organisasi, manajemen manajer harus mempertahankan kelebihan eksternal dan internal tim. Hal ini karena pengembangan organisasi membantu mereka dalam meningkatkan kinerja tim, mengelola perubahan, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan atau organisasi dengan efektif.

1.2.1 Manajemen yang Efektif dan Efisien

Berikut pembahasan singkat mengenai efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dipandang sebagai upaya menjalankan pekerjaan yang benar, sedangkan efisiensi dipandang sebagai upaya menjalankan pekerjaan dengan benar. Menurut Stoner et al. (1994), bahwa efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih sasaran tepat. Dengan kata lain, manajer yang memilih suatu sasaran tepat sebagai tujuan adalah manajer yang bertindak efektif. Sementara itu, efisiensi merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Bahasan tersebut berkenaan dengan konsep 'masukan' dan 'keluaran'. Dalam arti bahwa manajer yang

memiliki kemampuan dalam menekan penggunaan biaya sumber daya untuk mencapai tujuan adalah manajer yang bertindak efisien. Menurut Drucker dalam Herujito (2001), bahwa kunci keberhasilan organisasi menentukan sasaran yang ingin dicapai harus didukung dengan efisiensi sumber daya yang dimiliki, sehingga organisasi tersebut makin berhasil dalam pencapaiannya.

Pengembangan organisasi sendiri memberikan dukungan kepada manajemen puncak untuk meningkatkan visi organisasi (*future vision*), pemberdayaan, proses pembelajaran (penulisan interaktif dan proses penentuan) dan pemecahan masalah (diagnosis masalah, pengambilan keputusan dan implementasi) dalam kepemimpinan kolaboratif (partisipasi dan pengorganisasian budaya), penerapan topik kerja interaktif (membangun blok organisasi). Pengembangan organisasi ini membangun dan mengatur keberlangsungan organisasi. PO sebagai alat ilmiah untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengandung unsur:

- 1) Terencana
- 2) Manajer mencakup seluruh organisasi
- 3) Melibatkan manajer manajemen puncak
- 4) Manajer menggunakan berbagai macam intervensi

Pengetahuan pengembangan organisasi adalah program yang dibuat untuk memecahkan pokok masalah tim. Tujuan membahas pengetahuan tentang langkah-langkah pengembangan organisasi manajer untuk meningkatkan kesinambungan dalam tim dan membantu manajer memimpin dengan lebih baik, kurang lebih ada menjadi tiga bagian yang dijelaskan pada bagian berikut:

1) *Brainstorming* dengan tim

Manajer dan tim bertanggung jawab atas kebiasa-an, visi, peningkatan, dan cara kerja tim. Intervensi kelompok dapat mencakup pembinaan atau pendampingan. Misalnya, seorang karyawan yang mempelajari platform teknologi baru dapat dibimbing oleh karyawan yang berpengalaman dalam menggunakan platform tersebut, yang dapat membantu menjawab pertanyaan dan memberikan dukungan. Tindakan pribadi sering kali ditawarkan kepada karyawan baru atau karyawan yang berganti peran dalam perusahaan. Terkadang, intervensi ini digunakan pada karyawan yang mengalami masalah kinerja atau berdampak negatif terhadap semangat tim.

2) Monitor dan evaluasi

Penilaian evaluasi berfokus pada kelompok inti atau cabang, dan tidak melibatkan seluruh karyawan. Tim mungkin perlu melakukan intervensi jika ada perubahan dalam perusahaan, seperti perubahan dalam cara pengembangan produk. Jenis intervensi ini mungkin mencakup pengembangan profesional, pelatihan, atau konferensi. Tindakan kelompok ini mungkin mencakup restrukturisasi departemen dan menugaskan peran baru kepada karyawan yang terkena dampak. Jika masalahnya melibatkan hubungan interpersonal, intervensi dapat berupa pelatihan dalam membangun tim atau manajemen konflik. Biasanya, manajemen melakukan kegiatan kelompok, tetapi dalam beberapa kasus, konsultan eksternal mungkin diperlukan.

3) Pelaksanaan manajer

Ketika manajer terlibat dalam semua aspek perusahaan, menjadi sangat penting ketika perusahaan menerapkan strategi, visi, atau protokol baru yang berdampak pada seluruh karyawan. Dalam beberapa kasus, inisiatif organisasi mungkin mencakup upaya peningkatan semangat kerja untuk menciptakan visi bersama yang lebih kuat.

Upaya ini mungkin melibatkan penerapan program kesehatan karyawan atau pembuatan misi dan visi baru bagi perusahaan. Bagi perusahaan yang mengadopsi strategi bisnis baru, langkah-langkah ini mungkin melibatkan penetapan tanggung jawab, pembentukan kelompok fokus, atau penemuan sistem baru untuk mengukur hasil dan kesuksesan. Biasanya, langkah-langkah ini dilakukan dengan bantuan pihak ketiga seperti pelatih atau ahli dari luar. Intervensi pengembangan organisasi jenis ini sering kali disesuaikan dengan kebutuhan dan permasalahan yang ada dalam organisasi, sehingga strategi implementasinya akan berbeda-beda.

1.2.2 Pertumbuhan dan Relevansi Pengembangan Organisasi

Perubahan besar terjadi seiring meningkatnya persaingan organisasi. Respons terhadap percepatan perubahan menciptakan situasi saat organisasi harus menghadapi permasalahan kepastian dan ketidakpastian. Perubahan pasar juga dapat berdampak signifikan pada organisasi. Itulah pentingnya pengembangan organisasi di zaman modern sekarang ini. Intinya, manajer harus mampu memberikan dampak

yang signifikan terhadap tim dan perusahaannya. Sering kali, para manajer menghadapi masalah mendasar, seperti kurangnya keterampilan manajemen yang diperlukan untuk memimpin tim secara efektif dan kesulitan dalam merancang dan menerapkan rencana strategis untuk pertumbuhan bisnis. Oleh karena itu, untuk menjadi manajer yang efektif dan berkelas dunia, penting untuk memiliki kemampuan manajemen yang kuat, agar mampu mengikuti perkembangan lingkungan perusahaan yang makin berkembang pesat.

1. Perkembangan organisasi memberi makna pada perubahan posisi dunia. Prinsip disiplin pengembangan organisasi dan spesialisasi telah berubah, yang menjadi perubahan dan permasalahan besar dalam organisasi. Pengembangan organisasi menciptakan tingkat persaingan yang jelas dan ukuran serta jenis keberhasilan organisasi yang dapat diprediksi.
2. Perubahan penting untuk pertumbuhan dan memberikan pemahaman tentang bagaimana perubahan dapat dikelola dengan sukses dan penting untuk pengembangan organisasi. Mengembangkan organisasi sebagai agen perubahan, pemimpin dengan kerangka acuan yang jelas untuk mengkaji

dinamika perubahan dan mengadopsi perubahan organisasi.

3. Manajer pengembangan organisasi harus memahami struktur organisasi sedemikian rupa, sehingga nilai dan kegunaan individu menjadi faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi.
4. Kompleksitas organisasi saat ini membawa perubahan pada seluruh kehidupan organisasi. PO sangat penting dan menerapkan keterampilan profesional serta dapat memengaruhi organisasi yang terpenuhi.

1.3 Ciri-Ciri Perkembangan Organisasi

Pemimpin organisasi memainkan peran penting dalam menghadapi perubahan yang cepat. Mereka harus memiliki kemampuan kepemimpinan untuk mendorong kreativitas dan inovasi dalam budaya organisasi. Dengan mempertahankan semangat kreativitas dan terus menciptakan inovasi baru, para pemimpin dapat menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan, yang merupakan fondasi bagi perubahan dan pengembangan organisasi.

1.3.1 Karakteristik Umum dari Organisasi, antara lain:

- 1) memiliki aturan dan regulasi,

- 2) desentralisasi koordinasi dan otoritas,
- 3) kolaborasi terstruktur, memiliki tujuan dan sasaran,
- 4) serta melibatkan komponen bawahan dan atasan.

1.3.2 Karakteristik Organisasi menurut Steiner dan Berelson (1964) meliputi:

- 1) formalitas (aturan dan tujuan),
- 2) hierarki (struktur kekuasaan yang berbentuk piramida),
- 3) ukuran dan kompleksitas (jumlah anggota dan tingkat hubungan sosial), dan
- 4) durasi (lamanya organisasi).

1.3.3 Siklus Perkembangan Organisasi

Masa perkembangan sebuah organisasi, yaitu serangkaian tahap pertumbuhan yang memengaruhi situasi, tantangan, dan konsekuensi selama proses perubahan. Setiap tahap perkembangan organisasi selalu menghadirkan kesusahan atau permasalahan yang perlu diatasi secara internal dan eksternal. Tahap-tahap pengembangan organisasi dapat ditebak dan dapat diulang (Adizes, 1999). Oleh sebab itu, memahami tahap pengembangan organisasi memberi kesempatan bagi para pemimpin untuk bersikap proaktif, preventif, dan responsif terhadap potensi masalah organisasi di

masa depan, atau setidaknya berusaha semaksimal mungkin untuk menghindari banyaknya masalah.

Tahapan Perkembangan Organisasi

Ichak Adizes (1989) menyarankan tahapan yang dirinci dalam tulisan ini akan diuraikan hanya 7 (tujuh) tahap yang paling penting. Dengan memahami tahapan-tahapan ini, para pemimpin dapat merencanakan tindakan yang tepat sesuai dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi organisasi di setiap tahap perkembangannya.

a. Masa Perkenalan

Pada tahap ini, ciri pertama dari sebuah organisasi, yaitu banyak ide atau proposal yang ingin direalisasikan sebelum organisasi tersebut benar-benar tegak berdiri. Banyak ide tentang masa yang akan datang, tetapi belum ada tindakan nyata. Oleh sebab itu, tingkat semangat dan kegembiraan sentimental yang tinggi pada tahap ini menciptakan banyak interaksi. Pengembangan pada tahap awal ini memiliki sifat normal, komitmen terhadap ide diuji melalui praktik nyata dengan pertimbangan risiko yang moderat. Namun, ada juga ciri-ciri yang tidak normal, yaitu ketika ide-ide belum teruji dalam praktik dan risiko tidak diperhitungkan

dengan tepat. Ide-ide yang mana tidaklah logis dan berisiko dapat menyebabkan organisasi hanya ada dalam ide dan mimpi. Dengan kata lain, organisasi dapat "gagal" sebelum benar-benar terbentuk.

b. Masa Bayi

Pada tahap ini, ide dan konsep yang muncul dari tahap pengenalan merupakan awal dari siklus hidup organisasi. Namun, tidak semua ide dapat direalisasikan karena keterbatasan sumber daya. Risiko dipertimbangkan dengan baik, dan organisasi memasuki tahap saat kerja keras dan kinerja yang konsisten dari pendiri atau pencetus ide menjadi sangat penting. Kegiatan organisasi masih sangat bergantung pada pemimpin, bisa dalam komitmen ataupun pengambilan keputusan. Tanpa komitmen pendiri, baik dalam bentuk perhatian, tenaga, maupun sumber daya finansial, organisasi berisiko menghadapi kepunahan saat masih dalam tahap bayi.

c. Tahap Kanak-kanak

Organisasi yang berhasil melahirkan usul menjadi kenyataan memasuki tahap anak-anak. Ide dapat diimplementasikan dalam skala terbatas, meskipun dengan jumlah yang tertentu.

Kesuksesan di tahap ini membawa para pemimpin agar mengembangkan lebih banyak ide dan berusaha merealisasikan setiap usul yang muncul. Setiap peluang dikejar tanpa mempertimbangkan ketersediaan sumber daya dan tanpa menetapkan prioritas, karena semuanya dianggap penting. Organisasi cenderung dikendalikan oleh setiap peluang yang muncul, bukan oleh manajemen yang terstruktur.

d. Tahap Dewasa (*Mature Stage*)

Organisasi yang berhasil melewati tahap anak telah dengan bijak memilih area yang akan dikerjakan dan menetapkan prioritas. Mereka menanggapi peluang dengan lebih selektif, mempertimbangkan pilihan yang realistis, atau bahkan membuat perubahan tujuan yang lebih besar. Mendefinisikan ulang visi dan misi organisasi dimungkinkan pada tahap ini. Organisasi yang bertahan pada periode ini mencerminkan kedewasaan dengan pemikiran dan tindakan praktis, dan bekerja pada tingkat risiko yang moderat. Namun, perubahan tujuan harus dipertimbangkan dengan hati-hati untuk menghindari kehilangan momentum dan mencegah organisasi mengalami kemunduran, atau mengalami "penuaan dini".

e. Periode Puncak Organisasi

Organisasi yang berhasil melalui tahap dewasa menjangkau status puncak dengan tujuan yang realistis dan sistem pengambilan keputusan yang terstruktur dengan baik. Organisasi tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan, dan secara aktif mencari peluang untuk memperluas kegiatan dan melakukan diversifikasi. Implementasi diawasi secara ketat melalui perhitungan, perkiraan dan pengendalian internal.

f. Periode Stabilitas Organisasi

Jika organisasi dapat mempertahankan puncaknya dalam kurun waktu yang tidak dapat diprediksi, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut berjalan dengan baik atau dalam keadaan stabil. Meskipun pada periode ini, berlimpah tantangan maupun godaan internal dan eksternal yang datang.

g. Periode Kemunduran

Pada tahap ini, bisikan internal yang muncul adalah munculnya kebiasaan kerja yang menghambat daya cipta dan perubahan. Setiap ide atau perubahan dapat dianggap sebagai pengganggu stabilitas. Konflik dan faksi-faksi yang berlawanan dapat muncul, mengganggu struktur organisasi yang

sudah tidak efektif. Ada rasa saling curiga dan upaya untuk menjatuhkan pihak lain. Implementasi tujuan organisasi terabaikan, dan fokus beralih ke kepentingan politik internal. Keterlibatan dan komitmen awal pada tahap awal organisasi mulai memudar, dan banyak anggota yang keluar atau mengundurkan diri. Organisasi yang tadinya berdiri secara formal, tetapi tidak lagi memiliki komitmen dan kesatuan gerak menuju tujuan, pada akhirnya mati secara riil meskipun secara formal masih berdiri.

1.4 Asumsi Pengembangan Organisasi

Asumsi dalam Diagnosis Pengembangan Organisasi (OD) dan Diagnosis Organisasi Dialogis adalah pendekatan konvensional dalam praktik OD, yakni orientasi positivistik yang kuat mengarah pada keyakinan bahwa setelah data yang dapat dipercaya telah dikumpulkan dan diterapkan dengan metode pemecahan masalah yang objektif, perubahan dapat direncanakan, dikelola dan dikendalikan. Perspektif ini sering dikaitkan dengan keyakinan bahwa realitas organisasi adalah fakta objektif, organisasi adalah sistem terbuka dan dinamis, dan dianggap sebagai entitas

"kumpulan struktur dan proses yang beradaptasi atau bahkan berkembang bersama dengan lingkungannya" (Bushe dan Marshak, 2009). Perubahan terjadi secara berulang dan dalam garis lurus, sehingga pengumpulan dan penerapan data yang dapat dipercaya dengan menggunakan metode pemecahan masalah yang objektif akan memulai upaya perubahan yang efektif.

Konsep *Organization Development* Dialogis yang dikemukakan oleh Bushe dan Marshak (2009:2015) adalah pendekatan dalam praktik pengembangan organisasi yang berakar pada asumsi konstruktivisme sosial. Berbeda dengan Diagnosis Pengembangan Organisasi, yang mengandalkan orientasi positivistik tradisional yang kuat, *Organization Development Dialogis* didasarkan pada pandangan bahwa realitas organisasi adalah hasil dari konstruksi sosial, dipertahankan, dan dapat diubah melalui interaksi sosial, seperti narasi, cerita, metafora, dan percakapan. Interaksi sosial ini memicu proses penyelidikan berdasarkan pembuatan makna bersama, yang menghasilkan perubahan yang bersifat transformasional dalam sistem klien. Perubahan ini tidak direncanakan tetapi bersifat adaptif, muncul melalui proses *Organization Development* yang bersifat dialogis yang sangat kontekstual. Berbeda

dengan *Diagnosis Pengembangan Organisasi*, yang berfokus pada perubahan episodik dengan pendekatan "cairkan, gerakkan, bekukan kembali" (Lewin, 1947), melalui penggunaan keterampilan yang terukur untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah organisasi, *Organization Development* Dialogis melibatkan pemangku kepentingan dengan cara yang merangsang pergeseran dalam narasi dominan, mengarah pada perubahan bersama, dan menciptakan peluang baru.

1.4.1 Perbandingan *Diagnosis Pengembangan Organisasi* dan *Pengembangan Organisasi Dialogis*

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1 konsep pengembangan organisasi dialogis mengarah pada serangkaian hipotesis yang berbeda dari hipotesis diagnostik tradisional mengenai elemen yang mendasari pengembangan organisasi.

Tabel 1.1 Perbandingan Asumsi Diagnostik dan Dialogis

Diagnosis Pengembangan Organisasi	Pengembangan Organisasi Dialogis
Realitas dianggap sebagai kenyataan yang objektif	Realitas dan relasi dikonstruksi secara sosial
Organisasi dipandang sebagai sistem yang terbuka dan dinamis	Organisasi dipandang sebagai jaringan sosial yang menciptakan makna

Diagnosis Pengembangan Organisasi	Pengembangan Organisasi Dialogis
Kepemimpinan mendukung perubahan yang terarah dan terencana, karena ada pemahaman yang cukup tentang cara mengatasi masalah	Kepemimpinan yang bertransformasi mencerminkan pembuatan makna khusus, terutama melalui narasi yang membimbing pengalaman anggota organisasi
Perubahan bersifat terputus-putus dan berlangsung secara sekuensial	Organisasi terus mengalami perubahan, baik yang direncanakan maupun yang tak terduga, dengan berbagai tingkat kecepatan
Mengumpulkan dan menerapkan data yang sah dengan metode pemecahan masalah yang objektif dianggap sebagai cara untuk mencapai perubahan	Kelompok dan organisasi secara esensial mengatur diri mereka sendiri, tetapi gangguan diperlukan untuk adaptasi dan perubahan yang bersifat transformasional

Diagnosis Pengembangan Organisasi	Pengembangan Organisasi Dialogis
	Tantangan adaptif terlalu kompleks untuk dapat dianalisis sepenuhnya oleh siapapun dan mendapatkan jawaban yang benar secara sebelumnya. Oleh karena itu, pendekatan yang mendorong perubahan yang muncul digunakan.
	Memimpin perubahan yang muncul melibatkan mobilisasi pemangku kepentingan untuk mengambil tindakan inisiatif mereka sendiri, kemudian memantau dan menerapkan langkah-langkah yang paling menjanjikan.

Sumber : (Nagaishi, 2020)

Diagnosis organisasi adalah langkah dalam memahami cara kerja organisasi saat ini dan menyediakan data yang diperlukan untuk merencanakan perubahan. Ini merupakan salah satu bentuk dari perubahan yang direncanakan atau proaktif (Hardiyansyah et al., 2019).

1.4.2 Perubahan dan Pengembangan Organisasi:

Mengapa?

Perubahan dan pengembangan organisasi terjadi dikarenakan adanya:

1. Kemajuan Teknologi

Perkembangan teknologi terjadi dengan sangat cepat. Tiga puluh tahun yang lalu, mesin tik merupakan metode umum dalam mempersiapkan korespondensi resmi, tetapi pada awal tahun 1990-an, komputer menjadi satu-satunya alat yang digunakan dan mesin tik menjadi ketinggalan jaman. Sepuluh tahun penggunaan internet, yang dulu terbatas, telah menjadi bagian integral dari kehidupan kita berkat kemajuan teknologi dan program komputer dan komunikasi. Jadi, di berbagai sektor, terdapat perkembangan teknologi dalam otomasi, peningkatan kualitas, skala, efisiensi energi, dll. Jika kita mengabaikan perubahan-perubahan ini dan tetap berpegang pada model bisnis saat ini, akan sulit bagi kita untuk bersaing karena pesaing dalam dan luar negeri sudah memilikinya dan sudah menerapkan teknologi modern ini. Apa yang kita lakukan saat ini dapat dengan mudah dilakukan oleh orang lain

dalam beberapa menit, dan produk kita mungkin tidak mencapai standar kualitas yang diharapkan, sedangkan biaya produksi kita mungkin lebih tinggi dibandingkan pesaing. Oleh karena itu, kemajuan teknologi menjadi salah satu faktor yang menciptakan perubahan.

2. Globalisasi

Di zaman sekarang ini, usaha kecil yang berlokasi di kota-kota yang mungkin tidak pernah terpikirkan oleh banyak orang di seluruh dunia mulai bersaing dengan perusahaan multinasional. Kemajuan dalam membuat pelayaran lebih terjangkau, mengurangi bea masuk, dan membuka diri terhadap investor asing telah membuka sebagian besar negara terhadap perusahaan asing. Akibatnya, bisnis lokal tiba-tiba menghadapi persaingan dari perusahaan dengan sumber daya lebih besar di berbagai tingkat. Restoran kecil pun akan kaget ketika harus bersaing dengan franchise besar seperti McDonalds dan KFC. Agar tetap relevan dan bertahan, usaha kecil ini perlu melakukan perubahan dan pengembangan yang sesuai. Perubahan ini mungkin melibatkan strategi baru, penerapan teknologi terkini, atau restruk-

turisasi organisasi. Dalam beberapa kasus, merger dengan perusahaan lain mungkin juga diperlukan karena globalisasi memaksa kita melakukan perubahan besar.

3. Efisiensi

Terkadang suatu organisasi mungkin melakukan pertukaran kunjungan dengan organisasi serupa dan pekerja dari organisasi tersebut kemudian menyadari bahwa kinerja mereka jauh lebih rendah dibandingkan perusahaan lain, sehingga membuat mereka harus mempertimbangkan perubahan. Terkadang perubahan tertunda hingga gejala lain mulai muncul, seperti hilangnya pangsa pasar atau laporan keuangan yang mulai menunjukkan kerugian. Dalam situasi seperti ini, kinerja buruk menjadi faktor pendorong perubahan.

4. Pikiran Manusia

Tidak peduli seberapa besar kita meningkatkan pekerjaan kita, pada akhirnya kita akan menemukan bahwa selalu ada aspek lain yang dapat ditingkatkan, atau kita dapat menangani hal yang sama dengan lebih baik. Hal ini mengarah pada proses perubahan yang tidak ada habisnya, karena selalu ada ruang untuk perbaikan dan

setiap upaya perbaikan sejalan dengan konsep perubahan.

5. Evolusi

Pertumbuhan organisasi mengacu pada proses transisi dari organisasi kecil ke organisasi yang lebih besar, dari satu pusat ke banyak pusat, atau dari perusahaan lokal ke perusahaan multinasional. Proses pertumbuhan ini melibatkan sejumlah besar perubahan yang diperlukan dalam strategi, struktur organisasi, gaya kerja dan prioritas.

6. Inovasi

Tindakan yang bertujuan untuk mengubah dan mengembangkan suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kekuatan inovasi melalui penerapan metode dan proses dalam organisasi.

1.4.3 Aspek Perubahan Organisasi

- 1) Perencanaan jangka panjang adalah suatu keharusan. Anda tidak dapat mengantisipasi perubahan atau kemajuan dalam tujuan, rencana, dan tindakan organisasi secara instan. Ini menunjukkan bahwa manajer perlu bersabar. Proses perencanaan pengembangan dan perubahan memerlukan

waktu lebih dari satu tahun untuk mencapai target perubahan yang ditentukan.

- 2) Perubahan juga melibatkan penyelesaian masalah dan penyegaran praktik. Tujuan perubahan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan yang dihadapinya. Tantangan ini diatasi melalui pengembangan pendekatan khusus yang membantu organisasi mengatasi masalah dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan sekitar.
- 3) Pengaruh terhadap lingkungan organisasi perubahan harus berakar pada pemahaman mengenai elemen-elemen yang membentuk lingkungan di mana organisasi beroperasi. Lingkungan organisasi mencakup komponen baik yang internal maupun eksternal (termasuk lingkungan umum dan khusus).
- 4) Intervensi dari pihak luar entitas di luar organisasi, seperti perusahaan konsultan manajemen atau para ahli di bidang manajemen, yang kadang-kadang diperlukan sebagai pendorong utama dalam menginisiasi perubahan dalam organisasi.
- 5) Penerapan prinsip-prinsip ilmu perilaku yang ilmiah, organisasi perlu mengalokasikan usahanya

untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip ilmu perilaku yang terkait dengan pengembangan sikap psikologis karyawan, peningkatan keterampilan mereka, serta mempersiapkan mereka untuk menerima perubahan dan memahami cara beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan organisasi. Ini bertujuan untuk menciptakan perubahan organisasi yang terarah dengan tujuan mengatasi tantangan baik dari lingkungan internal maupun eksternal, sehingga organisasi dapat lebih efektif dalam mengatasi masalah.

Konsep perubahan dalam konteks organisasi memiliki banyak variasi dan beragam tergantung pada perspektif para peneliti. Beberapa menggambarkan perubahan berdasarkan penyebabnya, sementara yang lain fokus pada hasil dari perubahan tersebut. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan juga menjadi elemen penting, yang mencerminkan fleksibilitas dalam menerima perubahan.

1.4.4 Faktor-faktor Penentu Strategi Perubahan

Beberapa penulis, peneliti dan pakar perubahan organisasi telah berupaya memahami kondisi dan situasi di mana berbagai strategi dan pendekatan yang disebutkan di atas adalah tepat, dan pada saat yang sama

diperlukan. Ada lebih banyak pengujian dan penelitian untuk merinci hal ini dan memberikan panduan khusus tentang kapan melakukannya.

Salah satu faktor terpenting yang memengaruhi pemilihan strategi perubahan yang tepat, yakni menetapkan tujuan perubahan. Ini adalah salah satu aspek paling kompleks dan penting dalam proses perubahan. Ada beberapa hal dalam proses perubahan yang sama sulitnya dengan fase penetapan tujuan. Meskipun tujuan akhir perubahan organisasi adalah untuk menciptakan organisasi yang dinamis, berkelanjutan, inovatif dan adaptif, konflik dan kontradiksi di antara tujuan-tujuan tersebut sering muncul, sehingga menimbulkan tantangan bagi pemantau perubahan. Saat menetapkan tujuan, agen perubahan atau pemrakarsa perubahan harus memperhatikan dua aspek utama:

1. Menargetkan isi tujuan

Dengan menguraikan sesuatu yang akan terjadi secara deskriptif dan memperbaikinya ke keadaan yang lebih baik lagi.

2. Bagaimana tujuan ditentukan?

Cara penentuan tujuan ditentukan oleh manajemen senior atau partisipasi karyawan akan

memengaruhi keputusan mengenai pilihan strategi perubahan yang akan diterapkan. Setiap metode penetapan tujuan memiliki strategi yang sesuai. Tujuan perubahan bisa mencakup mulai dari individu, kelompok dan organisasi. Topik mengidentifikasi tujuan utama proses perubahan telah menarik perhatian banyak peneliti, penulis, dan praktisi, dan masih menjadi topik diskusi yang sering dilakukan. Ada yang menekankan pentingnya perubahan individu, ada pula yang fokus pada perubahan dalam kelompok, dan ada pula yang menekankan perubahan pada tingkat organisasi. Namun, dalam jangka panjang, perdebatan bukan soal memilih antara satu entitas atau entitas lainnya, karena perubahan sering kali akan berdampak pada ketiganya. Keputusan penting yang harus diambil adalah mengidentifikasi tujuan perubahan jangka pendek, yang akan memengaruhi pilihan strategi perubahan dan pengembangannya.

Perubahan dalam suatu organisasi tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi yang terpenting adalah orang-orang yang ada di dalamnya. Organisasi dijadikan

objek oleh aktivitas manusia, tempat manusia mencari manfaat sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui orang-orang yang ada di dalamnya (Nisa et al., 2023). Untuk mengalami perubahan ini, organisasi juga harus melalui suatu proses perkembangan, dan perkembangan tersebut merupakan masa perubahan dalam organisasi (Siahaan & Zen, 2012).

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N. (2009). Performing Organization Sebuah Format Pengembangan Organisasional (PO) Dalam Era Perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis*, ed(khus), 131–144. <https://doi.org/10.20885/jsb.ed.khus.art9>
- Azmy, A. (2015). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng. *Binus Business Review*, 6(2), 220. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.971>
- Bourne, P. A. (2018). Implementing Change in an Organization: A General Overview. *Scholarly Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.32474/sjpbs.2018.01.000102>

- Bustami, M. reevany, Mudzakkir, M., & Nasruddin, E. (2021). *CSR Islam: Tujuh Prinsip Transformasi Organisasi Untuk Kemajuan Bisnis dan Masyarakat*. UMM Press.
- Febrianty, Arifudin, O., Naibaho, L., Palindih, L. I., Nurmiyati, L., Doho, D. B., Choiriyati, W., Syamsuransyah, Nadeak, B., Mulyadi, D., Tanjung, R., Sormin, E., Fatmasari, R., Fatimah, A., & Susanto, L. (2020). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Konsep dan Perkembangan)* (1 ed.). Widina Media Utama.
- Devi Yulianti, M. A., & Intan Fitri Meutia, Ph. D. (2020). *Perilaku & Pengembangan Organisasi*
- Dr. Abdul Rahman Dilapanga, M. S. (2020). *Pengembangan Organisasi*. www.penerbitombak.com
- Hardiyansyah, Sumantri, A., Zaitun, A., Mukran, & Mellita, D. (2019). Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik melalui Proses Diagnosa dan Intervensi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1), 42–49. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.01.6>
- H, L. B. (2012). *Teori Organisasi Suatu Tinjauan Perspektif Sejarah*.
- Hidayati, T. (2020a). Pengembangan dan Perubahan Organisasi. In Paper Knowledge . *Toward a Media History of Documents* (Vol. 7, Issue 2).

- Hidayati, T. (2020b). *Pengembangan dan Perubahan Organisasi*.
Latar, B. (2020). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75–84.
- Muhtarom, A., Safroji, Rahman, a., Basirun, T. S., Musli, & Jamrizal. (2023). Konsep Dasar Perilaku Organisasi : Pengertian , Sejarah dan Kontribusi Disiplin Ilmu pada Organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 1421–1427.
- Nagaishi, M. (2020). Diagnostic and dialogic organization development assumptions: Their fit with Japanese culture. *Organization Development Journal*, 38(3), 33–44.
- Nisa, D. F., Pratiwi, G. P., & Pratiwi, K. N. (2023). Pengembangan Organisasi Dalam Perilaku Organisasi. ... *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(3), 688–694. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3040>
- Raharja, S. J. (2010). Siklus Hidup Organisasi : Suatu Analisis Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1), 94–100.
- Sahadi, Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi).

- Moderat : *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 399–412. <https://doi.org/10.25157/moderat.v8i2.2712>
- Sudewi, P. S. (2011). Prilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Perspektif Sejarah. *Jurnal Pro Bisnis*, 04(2), 1–16.
- Widyanti, R. (2019). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*. Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
- Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2020). Perilaku dan Pengembangan Organisasi. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).

Bentuk Perubahan Organisasi Bisnis

2.1 Perubahan Organisasi

Perubahan merupakan hal yang lumrah terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan melibatkan perpindahan dari keadaan sebelumnya ke keadaan selanjutnya. Perubahan dapat terjadi pada setiap orang dan setiap masyarakat, dan terkadang mereka bahkan tidak menyadarinya. Perubahan berarti harus mengubah cara melakukan atau berpikir tentang sesuatu, yang bisa memakan biaya dan sulit (Pasmore, 1994). Perubahan merupakan fenomena global yang tidak dapat dihentikan. Peristiwa yang dapat dihadapi organisasi sosial antara lain adalah restrukturisasi, pengelompokan kembali, dan reposisi dengan segala konsekuensinya. Banyak organisasi sosial yang sukses

puluhan tahun lalu, kini hanya tinggal kenangan. Tidak ada organisasi sosial yang kebal terhadap perubahan. Organisasi-organisasi kemasyarakatan akan layu jika tidak mau beradaptasi dengan perkembangan lingkungan mengikuti perkembangan zaman. Secara umum, organisasi sosial yang sukses adalah organisasi yang berusaha melakukan apa pun yang sesuai untuk merespons perubahan kondisi organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan organisasi bukanlah proses yang sederhana. Perubahan organisasi melibatkan modifikasi kinerja organisasi. Hubungan yang lebih jelas dengan apa yang dilakukan dan hasilnya lebih banyak energi, komitmen, dan kegembiraan saat proses perubahan dimulai dan setiap upaya perubahan dengan tujuan meningkatkan kinerja (Pasmore, 1994). Atas dasar ini, perubahan adalah tentang menciptakan sesuatu yang berbeda (Robbins, 2001). Perubahan organisasi tersebut mencakup transformasi yang dapat bersifat disengaja atau tak terencana terhadap struktur organisasi, teknologi, dan/atau komponen manusianya (Greenberg & Baron, 2003).

2.1.1 Perlu Perubahan

Perubahan mungkin merupakan satu-satunya hal yang konstan di dunia saat ini. Suatu organisasi harus

terus-menerus berubah dan mendefinisikan ulang dirinya jika ingin bertahan dalam bisnis. Terkadang, organisasi mungkin harus mengalami perubahan karena faktor lingkungan tertentu. Organisasi, bahkan pada puncak kejayaannya, harus melakukan perubahan untuk mempertahankan statusnya. Tetap berbisnis dan bugar seperti mencoba mendaki bukit di jalan licin: makin tinggi Anda mendaki, makin besar kemungkinan Anda terpeleset. Oleh karena itu, untuk tetap menjadi yang terdepan, kita harus terus waspada dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dari perspektif pengembangan organisasi, organisasi harus selalu berusaha untuk mengubah cara mereka beroperasi, agar lebih efektif dalam konteks perubahan kebutuhan lingkungan. Oleh karena itu, kita harus dapat berusaha untuk memahami dengan cermat sifat dan kekuatan yang bertanggung jawab atas perubahan sebelum menentukan cara menerapkan perubahan. Namun sebelum kita melanjutkan, kita harus mencoba mendefinisikan perubahan. Sederhananya, setiap perubahan merupakan perubahan permanen dari keadaan saat ini. Perubahan organisasi mengacu pada pergeseran desain dan struktur organisasi, teknologi, dan/atau sumber daya manusia, yang mungkin merupakan upaya terencana atau tidak terencana.

Perubahan dapat terjadi sebagai proses alami dalam suatu organisasi, atau dapat dilakukan secara sengaja di dalam organisasi.

2.1.2 Tujuan dan Sasaran Perubahan

a. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan untuk mengubah perilaku karyawan guna meningkatkan produktivitas (Robbins, 2001). Walaupun banyak ahli yang lebih fokus pada lingkungan internal, kenyataannya pengaruh terbesar terhadap masa depan suatu organisasi berasal dari lingkungan eksternal.

Kurt Motamendi dalam Wibowo (2007), mengungkapkan bahwa ada hubungan antara dua aspek lingkungan internal yang disebut sebagai kemampuan beradaptasi dan kapasitas. Kapasitas mengacu pada kemampuan sistem sosial untuk menjaga identitas dan integrasinya sebagai sistem yang kuat sambil menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. Namun, perubahan yang dilakukan harus dengan hati-hati, karena manfaat yang banyak timbul dari perubahan

tersebut lebih besar daripada beban kerugian yang ditimbulkan (Greenberg & Baron, 2003).

b. Sasaran Perubahan

Perubahan dalam organisasi dapat terjadi di berbagai tingkat, termasuk struktur, teknologi dan manusia (Wibowo, 2007). Selain itu, perubahan parameter fisik juga ditambahkan (Robbins, 2001). Struktur organisasi mengacu pada cara tugas-tugas dibagi, dikelompokkan, dan diatur secara formal. Desain organisasi telah direvisi pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen digabungkan, tingkat vertikal diubah, dan rentang kendali diperluas, menjadikan organisasi lebih datar dan kurang birokratis. Mengubah desain struktur dari struktur sederhana menjadi struktur berbasis tim atau desain matriks. Deskripsi pekerjaan, peningkatan pekerjaan, atau jadwal kerja fleksibel didefinisikan ulang. Perubahan sistem kompensasi perlu dilakukan serta peningkatan motivasi melalui reward. Inovasi teknologi bertujuan untuk membantu pekerja bekerja lebih efisien. Manajemen ilmiah melakukan perubahan berdasarkan studi waktu dan gerak untuk meningkatkan efisiensi. Perubahan teknologi

sering kali melibatkan pengenalan peralatan baru, metode otomasi, atau komputerisasi. Pandangan lain diberikan oleh Potts & LaMarsh (2004), yang mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi tujuan perubahan, dua di antaranya serupa dengan Robbins, Greenberg, dan Baron, yaitu struktur dan manusia. Dua aspek sisanya adalah proses dan budaya. Proses ini menunjukkan apakah proses kerja di seluruh organisasi berjalan efektif, apabila terdapat hambatan dan memperlambat kemajuan pekerjaan. Budaya mengacu pada budaya organisasi, baik keyakinan pekerja tentang pekerjaan mereka atau pelanggan sering kali menghambat kesuksesan.

2.1.3 Sifat Perubahan Organisasi

Apakah organisasi dengan sengaja melakukan perubahan atau terpaksa melakukan perubahan sebagai kekuatan eksternal atau internal, penting untuk dicatat bahwa setiap upaya untuk melakukan perubahan akan mempunyai dampak yang luas di seluruh organisasi. Dengan kata lain, perubahan tersebut kemungkinan besar tidak akan bertahan lama, karena perubahan tersebut masih akan terasa pada hampir setiap sudut organisasi. Hal ini akan terjadi baik dalam perubahan

terencana maupun tidak terencana. Hal ini juga harus diperhitungkan dalam konteks ini, perubahan dapat terjadi melalui manajer senior atau berkembang secara perlahan dalam organisasi. Oleh karena itu, perubahan tentu dapat terjadi karena adanya tekanan-tekanan eksternal yang memengaruhi organisasi.

2.1.4 Jenis Perubahan

Robbins (2001) & Greenberg et al. (2003) dalam Wibowo (2007), menjelaskan bahwa terdapat dua jenis perubahan, yaitu perubahan terencana dan tidak terencana. Sementara itu, Hussey (2000) menggunakan istilah perubahan progresif dan perubahan radikal. Di antara pendapat-pendapat yang dibahas di bawah ini, terlihat bahwa selain menemukan persamaan, juga terdapat perbedaan dalam ekspresi diri. Namun, semuanya mempunyai arti yang saling melengkapi. Untuk penerapannya, satu pendapat dapat dipilih berdasarkan kondisi lingkungan yang dihadapi, tetapi pendapat yang berbeda dapat digabungkan tergantung kebutuhan.

a. Perubahan yang Direncanakan dan Tidak Direncanakan

Perubahan adalah tentang mewujudkan sesuatu berbeda. Perubahan bisa saja berubah

perubahan yang direncanakan, atau perubahan yang tidak terduga sesuai rencana (perubahan yang tidak direncanakan). Perubahan bisa saja terjadi, tetapi tentang aktivitas saat ini dan yang sedang berlangsung, yang lebih penting adalah sifat kegiatannya strategi yang tidak berulang. Jadi apa yang kita maksud dengan perubahan terencana adalah aktivitas perubahan disengaja dan bertujuan (Robbins, 2001). Sementara itu, Greenberg & Baron (2003) perubahan dinyatakan sebagai suatu kegiatan direncanakan dan disengaja dan dirancang untuk mencapai beberapa tujuan organisasi. Selama ini terjadi perubahan atau perubahan yang tidak terduga, seperti perubahan operasional yang tidak terduga di dalam organisasi karena kekuatan inherennya di luar, di luar kendali organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Faktor penentu perubahan yang tidak terduga dalam suatu organisasi sebagian karena organisasi terpaksa menerima perubahan profil demografi angkatan kerja. Mereka juga harus merespons tren globalisasi. Kekuatan lainnya adalah karena ada peraturan pemerintah, persaingan ekonomi dan perbedaan kinerja.

b. Tipologi Perubahan

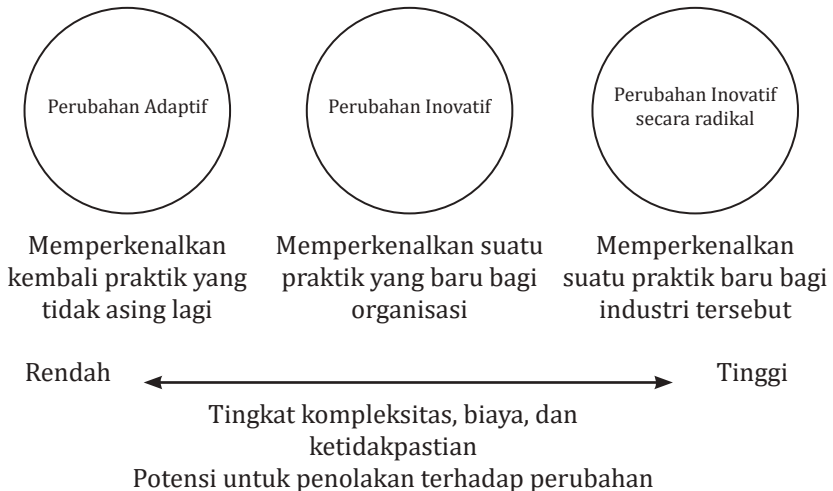
Coghlan (1993) menyatakan terdapat berbagai jenis tipologi perubahan yang dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu perubahan adaptif, perubahan inovatif, dan perubahan inovatif radikal. Perubahan adaptif adalah perubahan dengan tingkat kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian yang paling rendah. Perubahan adaptif melibatkan perubahan berulang-ulang dalam unit organisasi yang sama, atau meniru perubahan serupa di unit kerja yang berbeda. Di sini, metode kerja yang familier diperkenalkan kembali.

Selama perubahan inovasi, praktik-praktik baru diperkenalkan ke dalam organisasi. Perubahan inovatif terletak di tengah-tengah rangkaian kompleksitas, biaya dan ketidakpastian. Eksperimen suatu organisasi dengan penerapan jadwal kerja fleksibel dianggap sebagai perubahan inovatif jika dilakukan perubahan pada cara organisasi lain beroperasi. Kurangnya pengetahuan dan ketidakpastian yang lebih besar menciptakan ketakutan akan perubahan inovatif.

Perubahan inovatif yang radikal atau bersifat mendasar adalah tipe perubahan yang paling sulit

diterapkan, dan sering kali menghadapi resistansi yang kuat dari manajemen dan pekerja dalam hal keamanan kerja. Resistansi terhadap perubahan cenderung meningkat ketika perubahan berkembang dari yang bersifat adaptif menuju yang inovatif, dan lebih lanjut, dari yang inovatif menuju yang bersifat mendasar. Sebagai contoh, Kreitner & Kinicki (2005) telah mengusulkan tipologi perubahan yang mencakup perubahan adaptif, inovasi (perubahan inovatif), dan perubahan inovatif yang mendasar (perubahan radikal).

Tipologi Umum untuk Perubahan Organisasi



Gambar 2.1 Tipologi Umum untuk Perubahan Organisasi
Sumber: (Kreitner & Kinicki, 2005)

Pada gambar 2.1, tipologi umum perubahan organisasi yang terbagi ke dalam tiga jenis perubahan ini disusun secara berurutan dari yang paling rendah (di sebelah kiri) hingga yang paling tinggi (di sebelah kanan). Urutan ini didasarkan pada tingkat kompleksitas, biaya, tingkat ketidakpastian, serta potensi penolakan terhadap perubahan. Selain itu, dari gambaran tersebut diketahui bahwa perubahan inovasi secara radikal paling sulit untuk diterapkan dan sering kali menjadi yang paling mengancam kepercayaan manajemen dan keamanan kerja pekerja. Jenis perubahan ini juga memiliki potensi untuk mengubah budaya suatu organisasi.

c. Perubahan Inkremental dan Fundamental

Hussey (2000) membagi jenis perubahan menjadi dua model, yaitu progresif dan paradigmatic. Pada dasarnya, masing-masing didasarkan pada tingkat informasi, urgensi dan penolakannya. Perubahan progresif terjadi secara bertahap dan melibatkan berbagai situasi yang dihadapi oleh manajer. Ini mencakup perubahan dalam metode dan proses kerja, tata letak, pengembangan produk, dan situasi lain saat orang

melihat kontinuitas antara situasi sebelumnya dan situasi baru yang diarahkan. Perkembangan perubahan yang progresif terjadi melalui proses evolusi. Namun, hal ini dipengaruhi oleh hubungan antara “urgensi dan intensitas perlawanan.” Jika tingkat urgensi dan resistansinya rendah, maka sifatnya digantikan dengan “partisipasi yang diperluas”. Namun jika tingkat penolakannya tinggi, perubahannya akan bersifat “persuasif.” Sebaliknya, jika tingkat urgensinya tinggi maka tingkat resistansinya juga tinggi. Rendah, sifat perubahannya adalah “partisipasi yang ditargetkan”. Sedangkan jika urgensi dan penolakan yang kuat, perubahan bisa bersifat “persuasif sampai dengan paksa.” Secara ringkas, pendekatan perubahan progresif yang mempertimbangkan urgensi dan resistor ditunjukkan pada tabel di bawah (tabel 2.1).

Tabel 2.1 Matriks Perubah Inkremental

		Resistensi	
		Rendah	Tinggi
Urgensi	Rendah	Partisipasi Ekstensif	Persuasif
	Tinggi	Partisipasi Terfokus	Persuasif atau Memaksa

Sumber: (Nasution, 2010)

Sementara itu, perubahan mendasar, sesuai dengan namanya, merupakan perubahan yang bersifat strategis, visioner dan transformasional. Perubahan mendasar mempunyai dampak signifikan terhadap organisasi yang ada, atau bagian organisasi yang melakukan perubahan. Jika berhasil, perbedaannya dapat dilihat di dalam dan di luar organisasi. Perubahan seperti ini sering kali bersifat signifikan dan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi di masa depan, dan sering kali mengalami fluktuasi yang signifikan. Contoh dari jenis perubahan ini mencakup hasil restrukturisasi bisnis yang mengubah segala sesuatu tentang cara operasinya, merger dengan organisasi lain, atau transisi suatu organisasi ke bisnis yang benar-benar baru.

Tabel 2.2 Matriks Perubahan Fundamental

		Resistensi	
		Rendah	Tinggi
Urgensi	Rendah	Visioner/ Karismatik	Visioner/ Memaksa
	Tinggi	Visioner/ Persuasif	Diktatorial

Sumber: (Nasution, 2010)

Melalui tabel 2.2 di atas, diketahui bahwa selama perubahan mendasar tingkat urgensinya tinggi, sedangkan tingkat resistansinya rendah, sifat perubahannya visioner atau karismatik. Sedangkan jika level resistansinya tinggi maka bisa visioner atau persuasif. Namun, jika urgensinya sangat penting dan penolakannya rendah, maka perubahan tersebut bersifat visioner atau meyakinkan. Jika perlawanannya kuat, maka sifat perubahannya adalah diktator.

2.1.5 Mengelola Perubahan dalam Suatu Organisasi

Perubahan merupakan hal yang lumrah terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan melibatkan perpindahan dari keadaan sebelumnya ke keadaan selanjutnya. Perubahan cukup sulit dilakukan dalam organisasi kecil. Di sisi lain, organisasi besar yang ingin menciptakan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan organisasi adalah tindakan memindahkan suatu organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan untuk meningkatkan efektivitasnya. Perubahan dalam suatu organisasi merupakan suatu permasalahan yang penting bagi suatu organisasi. Perubahan dapat memberikan peluang bagi suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja dibandingkan

dengan keadaan sebelumnya. Banyak faktor yang dapat menyebabkan suatu organisasi berubah, termasuk kebutuhan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan bisnis. Chen (2010) dalam Tagela (2020), menguraikan teori-teori yang menjelaskan penyebab perubahan dalam organisasi, yaitu:

- Teori Teleologi, yang mengemukakan bahwa perubahan dalam organisasi terjadi karena organisasi itu sendiri ingin memperbaiki diri dengan selalu melakukan evaluasi, melaksanakan perencanaan tujuan baru, serta berbagai tindakan peningkatan lainnya.
- Teori Siklus Hidup (Life Cycle) menjelaskan bahwa perubahan dalam sebuah organisasi terkait dengan tahap perkembangan yang dijalani organisasi tersebut, dan dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal yang memengaruhi organisasi pada setiap tahapnya.
- Teori Dialektika menggambarkan organisasi sebagai masyarakat multikultural, yang perubahannya muncul saat satu kelompok dominan berhasil mengubah nilai dan tujuan organisasi.

Sebagian besar perubahan organisasi mencakup visi yang merupakan tujuan organisasi, strategi mencakup

taktik dan cara kerja organisasi, dan budaya mencakup keseluruhan kebiasaan dan cara kerja. Penerapan organisasi dan struktur mencakup perubahan wewenang dan hubungan teknologi, khususnya adopsi teknologi baru dan gaya kepemimpinan baru.

2.2 Strategi Perubahan

Pada masa sekarang, banyak perusahaan pada setiap industri terus mengalami tantangan yang makin meningkat setiap harinya dengan tujuan membangun inovasi demi suatu perubahan. Ada penyebab terjadinya perubahan dalam lingkungan organisasi. Perubahan pada organisasi tidak mudah dilakukan, karena membutuhkan kekuatan, kemandirian, kepercayaan diri, serta komitmen demi mendorong suatu perubahan ketika menghadapi situasi permasalahan dan hambatan. Perubahan merupakan bentuk identitas, karakter dan komitmen. Perubahan di sebuah organisasi dapat terwujud dengan cara perubahan karakter, identitas, komitmen, dan dengan pengetahuan baru, gaya baru dan adaptasi terhadap budaya baru. Strategi mempunyai peran yang sangat vital dalam suatu organisasi, agar mewujudkan tujuan demi mencapai visi dan misi. Strategi merupakan teknik yang menjelaskan bahwa keterampilan melalui sumber daya suatu organisasi

dapat mewujudkan sebuah tujuan melalui hubungan yang baik terhadap lingkungan pada kondisi yang akan menguntungkan (Hakimi, 2020).

Strategi adalah sebuah kunci baru yang akan memberikan suatu arahan pada organisasi guna memberi pengambilan keputusan yang baik pada individu dan organisasi. Dalam konteks perubahan organisasi, terdapat beberapa strategi yang diperlukan, termasuk komunikasi yang efektif sebagai salah satu strategi kunci. Komunikasi efektif dilakukan dengan jelas, ada keterbukaan atau transparansi. Dengan begitu, akan terjadi pemahaman yang baik pada seluruh anggota organisasi mengenai perubahan yang dilakukan serta manfaat yang dapat diperoleh (Schuler et al., 2023). Selain itu, pembagian tugas dan peran juga merupakan aspek penting yang harus diperhatikan saat menerapkan strategi perubahan organisasi. Setiap anggota organisasi perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan tugas dan mendukung perubahan yang sedang berlangsung (Mousa, 2023).

Ketika berupaya melakukan perubahan, diperlukan strategi perubahan yang efektif guna meminimalkan dampak negatif (Zhao et al., 2022). Strategi ini

melibatkan serangkaian langkah, termasuk tahapan pengenalan perubahan, pengembangan, konseling, serta partisipasi semua anggota organisasi untuk mengatasi resistansi perubahan, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Windhorst et al., 2009). Melalui penerapan strategi perubahan yang tepat, organisasi diharapkan dapat mengubah cara mereka bekerja dan memastikan kesuksesan perubahan yang dilakukan (Mahler et al., 2019). Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa strategi perubahan yang efektif menjadi kunci dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasi (Penzenauer, 1996).

Strategi perubahan dilakukan guna memindahkan organisasi dari situasi yang buruk di masa depan dengan faktor:

a. Faktor Internal

Terjadi dalam lingkungan organisasi, sehingga pada tiap organisasi wajib memutuskan apakah mereka dapat beradaptasi atau kehilangan identitas ketika adanya perubahan. Berikut merupakan poin-poin faktor internal:

- 1) Perubahan bentuk dan struktur dalam organisasi. Terdapat adanya restrukturisasi yang banyak menghasilkan struktur organisasi

yang tertata serta mengarah pada kerja sama tim (Oke et al., 2022). Membawa perubahan guna meningkatkan kinerja organisasi merupakan bentuk strategi perubahan. Pada bentuk dan struktur yang disusun agar mendapatkan anggota dengan tugas atau deskripsi peran yang dibutuhkan.

- 2) Perubahan dalam struktur organisasi administrasi dirancang demi menambah produktivitas dan memperoleh pengaruh lebih dalam organisasi. Peningkatan struktural administrasi bertujuan guna meningkatkan produktivitas organisasi (Houballah et al., 2023).
- 3) Adanya teknologi baru adalah cara anggota organisasi melakukan kinerja yang dipengaruhi oleh perkembangan pesat dunia teknologi. Perkembangan teknologi diharapkan mampu membuat bisnis lebih kompetitif dalam berkompetisi.

b. Faktor Eksternal

Disebabkan oleh dampak yang dapat memberikan perusahaan/organisasi melakukan perubahan dari faktor eksternal melalui lingkungan, konflik

dan perubahan budaya. Berikut adalah poin-poin faktor eksternal:

- 1) Lingkungan alam melalui bencana gempa bumi, tanah longsor, dan banjir. dapat berpengaruh dan memicu perubahan pada lingkungan organisasi.
- 2) Konflik yang membuat struktur masyarakat atau organisasi mengalami pengaruh akibat konflik terhadap negara-negara sekitar. Akan berpengaruh pada strategi perubahan suatu organisasi.
- 3) Pengaruh terhadap kebudayaan baru, salah satunya percampuran budaya dan sosial adalah bentuk faktor eksternal yang memungkinkan penyebab terjadinya bentuk perubahan dalam lingkungan organisasi.

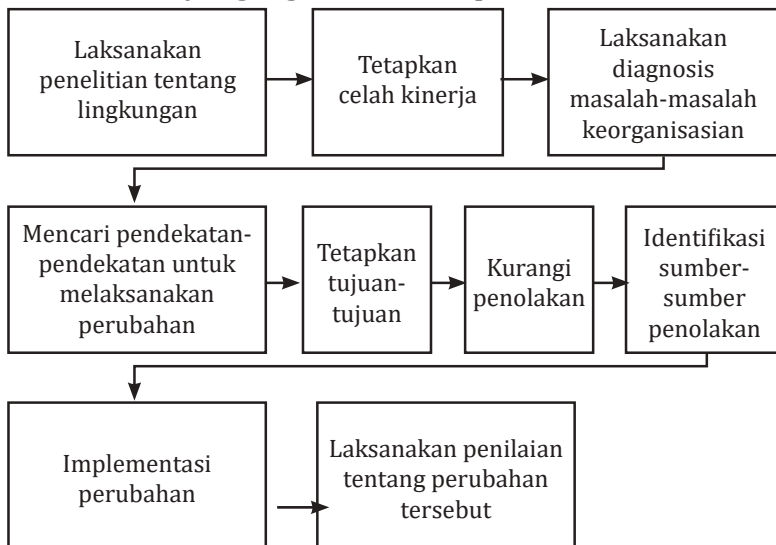
2.2.1 Kesiapan Psikologis untuk Berubah

Terdapat hambatan psikologis untuk berubah sering kali disebabkan oleh pengalaman buruk di tempat kerja yang menyebabkan kecemasan berlebihan, sehingga mengarah pada regresi psikologis dan respons defensif secara psikologis. Untuk menghindari hambatan ini, dibutuhkan pemikiran yang jernih dan analisis yang baik, dengan penahanan dan pengembangan lingkungan

yang cukup aman melalui pengembangan ruang dan waktu yang transisional dan dengan berubah berkali-kali (Godkin & Allcorn, 2008).

2.2.2 Proses Strategi Perubahan yang Direncanakan

Pada Winardi (2010), terjadi perubahan organisasi merupakan situasi berpindahnya suatu organisasi dari kondisi yang berkaitan terhadap masa sekarang, menuju kepada kondisi masa depan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam proses strategi perubahan organisasi yang direncanakan ada sembilan metode yang digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 2.2 Sembilan Metode Strategi Perubahan Organisasi
Sumber: (Winardi, 2010)

Berdasarkan Gambar 2.2 tersebut, sembilan metode strategi perubahan organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Laksanakan penilaian tentang lingkungan

Pada tahap ini organisasi diminta untuk melakukan penilaian tentang lingkungan. Tujuannya adalah memastikan segala kondisi yang ada dalam lingkungan organisasi baik internal atau eksternal selalu dalam kondisi yang stabil sehingga setiap kendala di luar kendali organisasi akan dapat diatasi dengan efektif.

2) Tetapkan celah kinerja

Kinerja merupakan bagian dari hasil kerja yang dilakukan oleh anggota organisasi. Ini adalah bentuk rencana dan program yang disusun oleh organisasi. Pada tahap ini, untuk memastikan setiap kinerja sesuai dengan panduan dan arahan oleh manajer, organisasi perlu memastikan capaian dan hambatan dalam kinerja organisasi.

3) Laksanakan diagnosis masalah-masalah keorganisasian

Ketika organisasi akan melakukan perubahan, diperlukan diagnosis terhadap masalah-masalah yang ada di dalam organisasi. Langkah

ini diperlukan untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam organisasi, sehingga pada masa yang akan datang, organisasi memiliki antisipasi yang efektif.

- 4) Mencari pendekatan-pendekatan untuk melaksanakan perubahan

Pada tahap ini, organisasi memerlukan pendekatan-pendekatan yang dibutuhkan untuk memastikan setiap aspek yang diperlukan dalam rencana strategi perubahan, agar dapat berjalan dengan kondisi yang stabil.

- 5) Tetapkan tujuan-tujuan

Organisasi yang memiliki rencana untuk melakukan perubahan memiliki tujuan-tujuan baru yang diharapkan dapat membantu efektivitas kinerja organisasi pada masa depan. Tujuan-tujuan ini diharapkan dapat menjadi motivasi baru dalam anggota organisasi.

- 6) Kurangi penolakan

Pada bagian ini, penolakan adalah bagian yang harus diatasi setiap organisasi, karena tidak semua elemen dalam organisasi dapat menerima perubahan yang direncanakan. Maka, manajer strategi harus memastikan kondisi dan

situasi internal atau eksternal organisasi dapat menjalankan dan menerima perubahan yang direncanakan.

7) Identifikasi sumber-sumber penolakan

Organisasi perlu menyusun dan melakukan identifikasi terhadap sumber-sumber penolakan yang ada, sehingga memastikan transformasi perubahan dapat berjalan efektif. Dengan tidak adanya penolakan, maka perubahan yang direncanakan dapat berjalan baik.

8) Implementasi perubahan

Tujuan dari perubahan adalah mengimplementasikan program dan rencana baru dari organisasi guna menunjang inovasi dan kinerja organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perubahan-perubahan yang direncanakan adalah bentuk harapan dan cita-cita baru dalam organisasi. Maka, ketika organisasi merencanakan perubahan, harus melakukan implementasi perubahan dalam kinerjanya.

9) Laksanakan penilaian tentang perubahan tersebut

Pada tahap ini, ketika strategi perubahan yang direncanakan sudah diimplementasikan, organisasi perlu melakukan analisis atau

penilaian tentang perubahan tersebut. Tujuannya adalah untuk memastikan apakah perubahan yang dilakukan berjalan dengan efektif dalam organisasi. Hal ini penting untuk dilakukan guna mengetahui masalah dan hambatan yang dapat mengancam organisasi baik dari masa sebelumnya maupun masa yang akan datang.

2.2.3 Bentuk-Bentuk Strategi Perubahan

Pada Kasali (2010), terdapat istilah yang ada dalam strategi perubahan. Di antaranya adalah: change management, turnaround management, crisis management, reformasi, dan transformasi. Strategi perubahan dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu:

- a. Transformasional manajemen, ini dilakukan pada organisasi yang sehat atau organisasi yang mulai menghadapi situasi yang kurang baik.
- b. Turnaround manajemen, terjadi ketika suatu organisasi mulai merasakan persoalan-persoalan yang melibatkan kondisi serta pihak lain.
- c. Krisis manajemen, krisis manajemen terjadi saat organisasi sudah memasuki masa krisis atau saat perusahaan mulai kehabisan pendapatan, SDM berkualitas, citra yang rusak serta inovasi baru.

Strategi perubahan dilakukan secara berproses dan membutuhkan waktu cukup lama dalam menerapkannya, guna menunjang kinerja organisasi (Kasali, 2010).

2.3 Teori Perubahan Terencana

Sebuah gagasan mengenai organisasi adalah sistem mempunyai akar yang kuat dalam bidang pengembangan suatu organisasi (Lawrence & Lorsch, 1969; Lewin, 1943; Trist, 1981). Lima prinsip yang diuraikan di bawah ini akan memfasilitasi kapasitas pemimpin untuk berhasil menerapkan visi. Penjelasan tersebut juga secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.3 Lima Prinsip Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang Cepat dan Berkelanjutan

Prinsip 1	Perubahan dan pengembangan organisasi yang sistematis memerlukan pembelajaran organisasi yang melibatkan keterlibatan tinggi proses yang memungkinkan kebenaran berbicara kepada kekuasaan tentang sistem pengorganisasian, pengelolaan dan kepemimpinan.
-----------	---

Prinsip 2	Enam 'pembunuh diam-diam', hambatan yang tidak dapat didiskusikan terhadap perubahan dan pembangunan organisasi yang sistemik harus diatasi untuk memungkinkan perubahan sistem yang cepat dan berkelanjutan
Prinsip 3	Proses lima langkah terstruktur yang memungkinkan terjadinya percakapan publik yang jujur, kolektif, dan internal mengenai arah strategis dan nilai-nilai tim senior. Penyelarasan sistem dengan arah ini sangat penting untuk perubahan dan pengembangan organisasi yang cepat dan berkelanjutan
Prinsip 4	Sistem perusahaan yang besar dan kompleks memerlukan pemimpin di berbagai sub unit organisasi untuk memimpin proses lima langkah yang diusulkan dalam tiga poin di atas.
Prinsip 5	Perubahan yang berhasil biasanya memerlukan kolaborasi dengan konsultan pengembangan organisasi yang bertindak sebagai konsultan fasilitator dan sumber daya ahli untuk proses lima langkah di atas.

Sumber: (Beer, 2021)

2.3.1 Prinsip 1: Organisasi adalah Sistem dan Membutuhkan Perubahan Sistemik

Pemikiran sistem tidak mudah dipahami oleh para manajer; Anehnya, sebagian besar upaya perubahan organisasi—diperkirakan 70%—gagal (Beer & Nohria, 2000; Stouten J et al., 2018). Faktanya, sebagian besar manajer lebih suka menerapkan program dari atas ke bawah, melakukan apa yang disebut "kesalahan dalam mengubah program" melalui pelatihan, reorganisasi terus-menerus, dan pendekatan rasional lainnya yang bertujuan untuk secara implisit menghindari melihat kebenaran yang lebih dalam tentang sistem (Beer et al., 1990a, 1990b). Pendekatan ini menciptakan apa yang disebut Blake & Mouton (1969) sebagai selip budaya (cultural slippage), yang berarti bahwa aspek-aspek nyata dan sulit dari sistem dapat berubah, sedangkan budaya yang mendasarinya tidak. Singkatnya, transisi non-sistemik sering kali terlalu lambat dan berumur pendek. Alasan kurangnya pemikiran sistem adalah bahwa tekanan jangka pendek terhadap kinerja dan keengganan manajer menghadapi kenyataan yang tidak nyaman dan kompleks dapat mengungkap hambatan yang lebih dalam terhadap aspek sistemik—termasuk kepemimpinan mereka sendiri. Namun, kontak dan

konfrontasi seperti itu merupakan kondisi penting bagi keberhasilan pengembangan organisasi (Argyris, 1985; Beckhard, 1969; Morrison & Milliken, 2000). Berikut ini merupakan hasil utama tingkat sistem yang dapat dikatakan merupakan prediktor komitmen dan kinerja tinggi yang berkelanjutan (Beer, 2009):

1. Penyelarasan kinerja: penyelarasan dengan perubahan realitas persaingan, strategi bisnis, dan norma sosial.
2. Penyelarasan psikologis: kepercayaan pada pemimpin dan komitmen terhadap organisasi tujuan, nilai, dan strategi. Perubahan dari atas ke bawah tidak mencapai hal ini.
3. Kapasitas untuk pembelajaran dan perubahan organisasi yang sistematis dan berkelanjutan.

2.3.2 Prinsip 2: Enam Hambatan Senyap Harus Dihadapi dan Diatasi oleh Perubahan Proses

Suatu perubahan sistemik sulit dilakukan karena suatu alasan yang jelas, tetapi juga karena alasan yang tidak terduga. Ketika organisasi menghadapi titik perubahan, misalnya perubahan pada pasar, dapat menghambat keberhasilan perubahan dan pengembangan organisasi.

Tabel 2.4 Enam Pembunuh Diam-diam Hambatan yang Tidak Dapat Didiskusikan Terhadap Perubahan Sistemik

Silent Killer 1	Koordinasi dan kolaborasi horizontal yang buruk
Silent Killer 2	Strategi dan/atau nilai-nilai yang tidak jelas, dan prioritas yang bertentangan
Silent Killer 3	Tim senior tidak efektif
Silent Killer 4	Gaya pemimpin top down atau laissez fair (lepas tangan).
Silent Killer 5	Pengembangan kepemimpinan dan bakat kepemimpinan yang tidak memadai
Silent Killer 6	Komunikasi yang buruk ke bawah dan ke atas (ketidakmampuan untuk berbicara kepada kekuasaan)

Sumber: (Beer, 2021)

Seperti telah disebutkan, keenam hambatan ini sering kali muncul sebagai suatu sindrom, yang berarti bahwa hambatan-hambatan tersebut saling bergantung dan saling memperkuat (Beer, 2009, 2020; Beer & Eisenstat, 2000).

- Silent Killer 1: Koordinasi dan Kolaborasi yang Buruk
Contoh yang dapat diambil dari kasus penyebab langsung di Divisi Produk Elektronik (EPD) dan

ratusan organisasi lainnya adalah hilangnya atau tidak efektifnya struktur dan/atau proses tim horizontal seperti tim penjualan, proyek, dan manajemen penciptaan aktivitas seperti departemen fungsional, operasi, dan wilayah geografis. Di Divisi Produk Elektronik (EPD), hambatan diam-diam (konflik lintas fungsi) menyebabkan lambatnya pengiriman produk baru yang menguntungkan. Koordinasi yang buruk tidak hanya disebabkan oleh lima hambatan lainnya, tetapi juga diperburuk oleh kelima hambatan tersebut.

- **Silent Killer 2: Strategi Tidak Jelas, Prioritas dan Nilai yang Bertentangan**

Dalam kasus Divisi Produk Elektronik (EPD), tidak ada kesepakatan mengenai prioritas relatif dari 12 proyek pengembangan produk baru. Produksi terhenti pada beberapa proyek sementara pemasaran dan pengembangan produk mencurahkan waktu dan tenaga untuk proyek yang sama. Penelitian bisnis-ke-bisnis berskala besar baru-baru ini menegaskan hal ini. Sasaran organisasi serta sasaran dan arah organisasi yang menarik akan meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan, mungkin melalui koordinasi

dan kerja tim yang lebih baik (Gartenberg et al., 2019; Schneneider et al., 2017). Ketidakjelasan arah organisasi menjadi salah satu penyebab silent barrier berikutnya: tidak efektifnya kinerja tim manajemen.

- Silent Killer 3: Tim Senior Tidak Efektif

Kasus MacAvoy tentang tim manajemen yang tidak efektif di Divisi Produk Elektronik (EPD) Corning Inc. menggantikan hampir seluruh anggota tim senior, sebuah praktik yang menurut penelitian menjadi ciri perubahan yang berhasil dan sebagian menjelaskan transformasi cepat Divisi Produk Elektronik (EPD) menuju kesuksesan (Collins, 2001). Pendatang baru yang direkrut oleh seorang pemimpin untuk tujuan tertentu lebih besar kemungkinannya untuk membentuk sebuah tim. Namun, pertemuan pengembangan produk baru Divisi Produk Elektronik (EPD) tidak efektif. Mereka mencakup 30 orang yang terlibat—tim manajemen dan orang-orang penting di tingkat bawah dengan berbagai tanggung jawab dalam pengembangan produk baru—yang membuat pengambilan keputusan yang efektif hampir tidak mungkin dilakukan. Orang-orang menyelesaikan

masalah ini dengan sepakat untuk tidak setuju dan kemudian mengadakan pertemuan kecil setelah pertemuan tersebut untuk mencoba menyelesaikan perbedaan pendapat.

- Silent Killer 4: Kepemimpinan yang Tidak Efektif

Di Divisi Produk Elektronik (EDP), kepemimpinan otokratis pendahulunya, Tom MacAvoy, tampaknya menghalangi diskusi terbuka tentang kurangnya kerja tim dan rasa saling percaya yang dikhawatirkan oleh MacAvoy. Meskipun secara naluriah berpusat pada orang dan terlibat, MacAvoy adalah pemimpin yang lepas tangan, sebagian karena tanggung jawab lain menyita waktunya dan sebagian lagi karena karir sebelumnya di bidang penelitian dan pengembangan tidak memerlukan pengalaman dalam masalah kinerja. Dalam pertemuan, beliau hanya memberikan penjelasan teknis mengenai kesulitan dalam proses pengembangan produk dan tidak aktif mengarahkan. Menariknya, sekitar 60% CEO menyebutkan tim kepemimpinan yang tidak efektif dalam sebuah studi yang dilakukan oleh perusahaan konsultan McKinsey, menunjukkan bahwa banyak pemimpin bisnis kurang memiliki

motivasi atau keterampilan untuk meningkatkan kinerja tim mereka (Katzenbach & Smith, 1992).

- **Silent Killer 5: Pengembangan Kepemimpinan yang Tidak Memadai**

Perancangan ulang organisasi Divisi Produk Elektronik (EPD) menjadi tim pengembangan produk lintas fungsi memerlukan pemimpin tim dengan keterampilan kepemimpinan dan manajemen umum, tetapi hal ini tidak ditemukan, seperti yang biasa ditemukan dalam penelitian saya selanjutnya di banyak tempat lain, sehingga menjadi organisasi yang tidak efektif. Kelemahan ini secara bertahap diatasi di Divisi Produk Elektronik (EPD) dengan menugaskan pelatih dari tim pengembangan organisasi internal saya ke setiap tim. Di perusahaan lain, anggota tim senior—mereka yang memiliki kemampuan manajemen umum—harus mengisi posisi ini, menambahkan tanggung jawab fungsional kepemimpinan tim penjualan hingga rekrutmen dapat dilakukan, atau mengembangkan lebih banyak talenta. Namun, solusi ini tidak berkelanjutan dalam jangka panjang, dan itulah sebabnya organisasi yang efektif harus mengembangkan sistem manajemen talenta

- Silent Killer 6: Komunikasi Vertikal yang Buruk

Di Divisi Produk Elektronik (EPD), semua orang memahami bahwa pendahulu MacAvoy yang otokratis sangat menarik. Namun, bahkan di bawah kepemimpinan MacAvoy, dalam dua tahun sebelum saya bergabung, hambatan diam-diam ini tidak dibahas secara luas dan jujur. Tidak ada cara yang tertib, aman dan konstruktif untuk melakukan hal ini, sampai saya memberikan umpan balik kepada tim kepemimpinan. Kegagalan untuk mengungkapkan kebenaran kepada pihak yang berkuasa akan menyebabkan penyimpangan psikologis (frustasi, kemarahan yang tertahan dan rendahnya kepercayaan diri, menyebabkan pergantian personel senior), penyimpangan kinerja (kinerja tidak konstan dengan sedikit produk baru) dan kurangnya kemampuan untuk belajar dan berubah (kemampuan untuk melakukan percakapan yang jujur dan perubahan respons). Seperti disebutkan sebelumnya, Pembunuh Diam-diam saling memperkuat dan menciptakan spiral negatif yang ganas yang membuat sulit untuk melarikan diri dari Divisi Produk Elektronik (EPD) hingga terjadi konfrontasi.

2.3.3 Prinsip 3: Mengatasi Enam Pembunuh Senyap Membutuhkan Urutan Langkah

Hubungan erat antara skala dan laju perubahan dalam sistem organisasi, manajemen dan kepemimpinan serta transformasi enam hambatan diam menjadi kekuatan—khususnya kepemimpinan dasar dan kemampuan organisasi yang diperlukan untuk implementasi strategi yang efektif, dan agar organisasi terus belajar dan berubah (Beer, 2011, 2020). Perubahan sistem yang cepat berarti bahwa ketika tim kepemimpinan mengatasi hambatan melalui pembicaraan yang jujur dan berdasarkan fakta, semua atau sebagian besar hambatan tersebut dapat diatasi dalam program perubahan yang dicapai.

2.3.4 Prinsip 4: Mengubah Organisasi Besar yang Kompleks Membutuhkan Satuan Unit Strategi

Perubahan terencana dalam sistem yang kompleks mengharuskan setiap unit dan tim manajemennya merancang proses perubahan dan pengembangan organisasinya sendiri sesuai dengan langkah dan prinsip yang dijelaskan. Transformasi bisnis idealnya dimulai dari tingkat atas. Tugas tim manajemen perusahaan adalah menciptakan model yang sukses dan menyebarkan proses perubahan dan solusinya

ke semua unit (Beer et al., 1990a, 1990b; Walton et al., 1987). Keberhasilan transformasi korporasi yang saya dan kolega saya pelajari menghindari perubahan terprogram, dari atas ke bawah dan sebaliknya, dengan secara aktif mengelola proses perubahan ini berdasarkan unit demi unit (Beer et al., 1990a). Melalui buku berjudul *The Critical Path to Business Innovation*, yang membahas strategi unit demi unit untuk transformasi bisnis, CEO Asda, sebuah jaringan toko kelontong asal Inggris, mengambil alih kepemimpinan dan berhasil memimpin proses perubahan unit pada tahun 1990-an (Beer et al., 1990a; Beer & Weber, 1998). Ini adalah transformasi bisnis paling mencolok pada dekade ini di Inggris.

2.3.5 Prinsip 5: Pembelajaran dan Perubahan yang Direncanakan Itu Sulit dan Membutuhkan Konsultan

Teori normatif terencana yang dibahas di atas memerlukan pemimpin yang bersedia memimpin dan membuka dialog yang jujur, sambil menginvestasikan sejumlah besar waktu, perhatian, dan sumber daya mereka dan organisasi pada pembelajaran dan perubahan yang terencana. Keberhasilan transformasi Divisi Produk Elektronik (EPD) tidak lepas dari

keinginan para manajer untuk mencapainya. Namun, sebagian besar pemimpin terlalu terfokus pada tugas-tugas yang ada dan terburu-buru mengambil tindakan dalam jangka pendek, serta enggan mendengarkan kebenaran sehingga mereka gagal menerapkan proses dan prinsip-prinsip perubahan disiplin yang efektif seperti yang dijelaskan di atas (Beer, 2021).

2.4 Penelitian Tindakan sebagai Proses

Menurut Reason & Bradbury (2008), penelitian tindakan adalah suatu proses demokratis yang melibatkan kontribusi individu atau kelompok dalam mengembangkan pengetahuan praktis untuk mencapai tujuan kemanusiaan yang bermanfaat. Proses ini didasarkan pada pandangan dunia yang diyakini sedang muncul dalam konteks sejarah. Tujuan dari penelitian tindakan adalah menggabungkan tindakan, refleksi, teori, dan praktik secara kolaboratif dengan pihak lain. Semua ini dilakukan dengan maksud untuk mengejar solusi praktis terhadap isu-isu yang mendesak dalam masyarakat dan juga untuk memajukan perkembangan individu dan komunitas secara keseluruhan.

Penelitian tindakan (*action research*) sebagai suatu proses dalam organisasi adalah pendekatan penelitian

yang terfokus pada penyelesaian masalah dan upaya perbaikan yang berkelanjutan di lingkungan organisasi atau tempat kerja (Stringer, 2014). Pendekatan ini melibatkan serangkaian langkah yang terstruktur dan reflektif untuk mencapai tujuan khusus dan mengatasi masalah-masalah yang mungkin muncul dalam konteks organisasi. Meninjau dari Coghlan & Brannick (2010), Mills (2014), Reason & Bradbury (2008), dan Stringer (2014), poin-poin utama dalam penelitian tindakan sebagai proses dalam organisasi dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pengenalan masalah atau tujuan

Tahap awal dalam penelitian tindakan adalah mengenali permasalahan yang ada atau menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam konteks organisasi. Permasalahan ini bisa melibatkan aspek-aspek seperti kinerja, konflik antar tim, atau perbaikan dalam proses operasional.

2. Perencanaan tindakan

Setelah masalah atau tujuan teridentifikasi, peneliti bersama pemangku kepentingan organisasi merencanakan langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mengatasi masalah atau

mencapai tujuan tersebut. Perencanaan ini mencakup penentuan langkah-langkah yang akan diambil, alokasi sumber daya, dan penentuan indikator keberhasilan.

3. Pelaksanaan tindakan

Tindakan atau perubahan yang telah direncanakan diimplementasikan dalam lingkungan organisasi. Ini bisa melibatkan perubahan dalam kebijakan, prosedur, pelatihan karyawan, atau pengenalan inovasi.

4. Pengumpulan data

Selama pelaksanaan tindakan, data empiris dikumpulkan. Data ini bisa berupa data kualitatif seperti wawancara atau observasi, serta data kuantitatif seperti data operasional atau hasil survei.

5. Analisis data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis secara sistematis untuk memahami dampak dari tindakan yang telah diambil. Analisis ini membantu dalam mengevaluasi keberhasilan tindakan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

6. Refleksi

Setelah melakukan analisis data, tim penelitian dan pemangku kepentingan organisasi merenungkan temuan dan hasil yang telah diperoleh. Mereka mempertimbangkan apakah tindakan yang telah dilakukan berhasil, apa yang masih perlu diperbaiki, dan apakah ada langkah selanjutnya yang harus diambil.

7. Perbaikan berkelanjutan

Jika diperlukan, tindakan lebih lanjut diambil untuk terus meningkatkan proses, praktik, atau kondisi dalam organisasi. Penelitian tindakan dapat menjadi siklus yang berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan terus meningkatkan kinerjanya.

Penelitian tindakan dalam konteks organisasi adalah suatu alat yang efektif untuk memahami dan mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan juga untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini mempromosikan kolaborasi, pemikiran kritis, dan pengambilan keputusan yang berdasarkan bukti-bukti empiris, yang semuanya dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien dan

efektif. Penelitian tindakan adalah pendekatan empiris yang memfokuskan pada kajian masalah-masalah yang signifikan dalam konteks organisasi atau sosial, dengan tujuan memberikan kontribusi baik kepada pemecahan masalah praktis bagi individu yang menghadapinya, maupun untuk kemajuan ilmu sosial secara keseluruhan, melalui kolaborasi yang disepakati bersama dalam kerangka kerja yang dapat diterima secara bersama. Tiga manfaat penelitian tindakan, mengenai potensinya dalam (1) memberikan kedekatan dengan sistem yang sedang berkembang, (2) menghasilkan wawasan yang kaya, dan (3) menghasilkan pengetahuan untuk pengembangan teori yang ketat dan perubahan dalam praktik (Ollila & Yström, 2020).

Penelitian tindakan memiliki sejarah yang kompleks, karena bukanlah suatu teori yang telah mapan secara akademis, melainkan merupakan pendekatan penelitian yang muncul seiring berjalannya waktu dari berbagai bidang. Salah satu tokoh utama dalam perkembangan penelitian tindakan adalah Kurt Lewin. Lewin memiliki banyak kontribusi dalam berbagai aspek, seperti pendirian psikologi sosial, kolaborasi dengan Paolo Freire dalam upaya meningkatkan kesadaran, serta keterlibatannya

dalam aliran pemikiran pembebasan, terutama aliran Marxis dan feminis. Pendekatan penelitian tindakan berkembang secara luas dari kontribusi Kurt Lewin dan rekan-rekannya. Pendekatan ini melibatkan siklus kolaboratif dalam mendiagnosis situasi perubahan yang berkaitan dengan suatu masalah, merencanakan tindakan, mengumpulkan data, melaksanakan tindakan, dan kemudian mencari informasi mengenai hasil dari tindakan tersebut untuk merencanakan tindakan selanjutnya (Lewin, 1946, 1948).

Argyris (1993), merangkum empat tema utama dalam karya Lewin. Pertama, Lewin mengintegrasikan teori dan praktik dengan cara menghubungkan ilmu sosial dengan permasalahan yang dihadapi dalam kehidupan nyata, serta memadukan semua permasalahan dengan teori. Kedua, Lewin merancang penelitian dengan memahami keseluruhan konteks-nya, kemudian memecahnya menjadi bagian-bagian yang dapat dipahami secara terpisah. Ketiga, Lewin mengembangkan konsep-konsep yang dapat digunakan untuk memahami kasus-kasus individual dengan menganggap bahwa seseorang hanya dapat memahami sesuatu jika mereka mencoba untuk mengubahnya. Keempat, Lewin memiliki minat kuat dalam memposisikan ilmu sosial sebagai

alat untuk mendukung demokrasi, mengubah peran subjek penelitian menjadi klien yang mendapatkan bantuan. Jika berhasil, ini dapat meningkatkan kualitas kehidupan dan menghasilkan pengetahuan yang lebih valid.

Argyris (1993) dan koleganya merangkum konsep-konsep tindakan Lewin sebagai berikut:

1. Penelitian tindakan melibatkan eksperimen perubahan pada masalah nyata dalam sistem sosial, dengan fokus pada upaya memberikan bantuan kepada sistem klien secara sosial.
2. Seperti manajemen sosial secara umum, penelitian tindakan melibatkan siklus berulang dalam mengidentifikasi masalah, merencanakan, melaksanakan tindakan dan mengevaluasi hasilnya.
3. Perubahan yang diinginkan dalam penelitian tindakan biasanya berhubungan dengan "pendidikan ulang," yaitu perubahan pola berpikir dan tindakan yang sudah mapan pada individu atau kelompok. Lewin percaya bahwa perubahan hanya terjadi ketika individu aktif mencoba untuk mengubahnya.
4. Hal ini menghadirkan tantangan dalam mengintegrasikan berbagai sudut pandang yang relevan,

yang sejalan dengan persyaratan pendidikan ulang yang efektif.

5. Penelitian tindakan dimaksudkan untuk terus berkontribusi pada pengetahuan dasar dalam ilmu sosial dan tindakan sosial dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini mengikuti standar tinggi dalam mengembangkan teori dan menguji proposisi secara empiris, dan tidak mengorbankan hubungan antara teori dan praktik.

Dari rangkuman konsep-konsep tindakan yang dijelaskan Argyris (1993), dapat dipahami bahwa penelitian tindakan berfokus pada masalah yang berkaitan dengan lingkungan sosial, melibatkan siklus berulang dalam proses identifikasi, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi tindakan, serta mendorong pendidikan ulang untuk mengubah pola berpikir dan tindakan yang sudah ada. Proses ini mengharuskan partisipasi aktif dari subjek dan peneliti untuk terus memperbaiki identifikasi masalah dan efektivitas tindakan. Penelitian tindakan memiliki tujuan untuk memberikan kontribusi berkelanjutan pada pengetahuan dalam ilmu sosial dan penggunaan pengetahuan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.4.1 Studi Kasus Perusahaan Xerox

Perusahaan Xerox memiliki fasilitas manufaktur utama di Webster, New York, dan terlibat dengan Perkumpulan Pekerja Tekstil dan Pakaian (ACTWU). Pada tahun 1970-an hingga 1980-an, perusahaan Xerox menghadapi penurunan terus-menerus dalam pengiriman dan keuntungan di pasar perdagangan. Untuk mengatasi penurunan ini, perusahaan Xerox melakukan beberapa perubahan besar. Mereka memulai dengan menciptakan Program Keterlibatan Pekerja, yang melibatkan pihak atas perusahaan dan pekerja. Program ini bertujuan untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan Xerox juga meluncurkan Program Kepemimpinan Berdasarkan Kualitas, yang dikelola bersama dengan ACTWU. Proses ini melibatkan pelatihan pekerja dalam perubahan manufaktur dan produksi yang lebih efisien. Sebuah tim yang disebut "Tim Pembelajar Harga" (CST) dibentuk, yang terdiri dari pekerja dan anggota manajemen, untuk mengevaluasi apakah perusahaan Xerox mampu mengurangi biaya manufaktur dan mempertahankan pekerjaan.

Tim CST berhasil mengidentifikasi cara untuk mengurangi biaya dan menyelamatkan banyak pekerjaan

di Webster, serta meningkatkan kepercayaan pekerja dalam kemampuan mereka untuk membuat perubahan yang positif. Perusahaan Xerox, menghadapi masalah kehilangan pekerjaan dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasi penurunan kinerja di pasar. Mereka menerapkan Program Keterlibatan Pekerja dan Program Kepemimpinan Berdasarkan Kualitas, melibatkan pekerja dalam perubahan, dan menghasilkan tim "Tim Pembelajar Harga" (CST) untuk mengevaluasi solusi. Ini adalah contoh bagaimana penelitian tindakan dapat digunakan untuk mengatasi masalah dalam konteks organisasi.

Sumber: (Greenwood et al., 1993).

2.4.2 Studi Kasus Perusahaan Safer

Contoh lain dari penelitian tindakan terhadap suatu organisasi adalah Safer, yaitu sebuah pusat penelitian di Eropa Utara yang berfokus pada keselamatan lalu lintas dan kendaraan. Safer merupakan inisiatif kolaboratif di garis depan inovasi dalam menciptakan pengetahuan dan hubungan, termasuk dalam konstruksi organisasi kolaboratif yang kompleks, ditandai oleh ketidakpastian dan ambiguitas karena Safer tidak memiliki mandat penuh atas sumber daya yang berada di antara organisasi anggota. Penelitian Safer didasarkan pada masalah

yang dialami dalam praktik, khususnya tantangan yang dihadapi oleh direktur dalam mengelola pengaturan organisasi yang kompleks, di mana sebagian besar orang bekerja di tempat lain.

Selama waktu bersama Safer, para praktisi terus-menerus memvalidasi interpretasi dan kesimpulan penelitian. Wawancara dan diskusi berulang dengan orang-orang di sekitar Safer sangat penting untuk memahami status kolaborasi dan menciptakan intervensi yang berguna terkait pertanyaan-pertanyaan penting yang terkait dengan mengorganisir dan mengelola inovasi kolaboratif pada saat-saat tertentu. Setelah penelitian tindakan selesai, hubungan dengan beberapa individu kunci dipertahankan dan materi yang terkumpul terus diubah menjadi kontribusi teoritis.

Ada tiga tantangan utama yang dihadapi oleh para peneliti tindakan dalam penelitian ini: (1) Tantangan dari Proses yang Bersifat Reflektif dan Progresif; (2) Tantangan Menjadi Orang Asing dan Orang Dalam; (3) Tantangan Menghasilkan Hasil yang Umum dan Khusus. Penelitian tindakan digunakan sebagai salah satu cara untuk mengatasi tantangan ini. Penting untuk dipahami bahwa penelitian tindakan bukanlah kekurangan dalam

pendekatan penelitian, tetapi tantangan yang harus diakui dan dihadapi untuk mengambil manfaat dari pendekatan ini. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam dan keterampilan kolaboratif, adaptabilitas terhadap perubahan dalam proses penelitian, dan kemampuan untuk menjaga perspektif yang holistik terhadap penelitian.

Dalam konteks Manajemen Inovasi, penelitian tindakan memiliki potensi untuk memberikan wawasan yang berharga tentang praktik dan proses inovasi organisasi dan manajemen. Hal ini memungkinkan pemahaman tentang tindakan sehari-hari yang dilakukan oleh individu dalam konteks organisasi, yang dapat menghasilkan teori yang berakar dan relevan. Selain itu, dengan melakukan intervensi dalam konteks organisasi, penelitian tindakan juga dapat berkontribusi langsung pada perubahan praktik manajemen inovasi dalam pengaturan organisasi yang baru. Penelitian tindakan memang memiliki potensi besar, tetapi pendekatan ini juga memiliki batasan, termasuk kebutuhan akan akses ke organisasi yang bersedia berkolaborasi dan sifatnya yang memakan waktu. Oleh karena itu, penelitian tindakan mungkin tidak selalu sesuai untuk semua aspek penelitian di bidang Manajemen Inovasi.

Sumber: (Ollila & Yström, 2020)

Melalui kasus yang dibahas, penelitian tindakan membantu organisasi mengidentifikasi masalah mereka, melibatkan anggota dalam proses perubahan, dan mencapai hasil positif melalui kolaborasi dan pemahaman yang lebih baik tentang masalah yang dihadapi. Penelitian tindakan adalah pendekatan yang tidak umum digunakan dalam organisasi. Penelitian tindakan membutuhkan komitmen dari anggota organisasi, kondisi sosial yang mendukung, dan terkadang kepemimpinan yang berani untuk mengambil risiko dalam proses perubahan. Tidak semua masalah di organisasi dapat diselesaikan melalui penelitian tindakan, tetapi pendekatan ini dapat membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, mendorong inovasi berkelanjutan, serta memperdalam pemahaman tentang lingkungan kerja. Ini memberikan organisasi alat yang berharga untuk mengatasi masalah yang kompleks dan mendukung perkembangan yang berkelanjutan.

2.5 Resistansi terhadap Perubahan

Orang sering kali menolak perubahan bahkan ketika mereka tidak puas dengan cara organisasi beroperasi. Mereka cenderung khawatir terhadap

usulan perubahan karena berbagai alasan. Alasan utama mengapa individu menolak perubahan adalah ketakutan akan hal yang tidak diketahui, ketakutan akan kehilangan pekerjaan, gaji yang dipotong, dan gangguan hubungan interpersonal. Suatu organisasi diperlukan perubahan yang disebut perkembangan dalam organisasi, yakni organisasi memiliki kemampuan untuk berubah dan berkembang sesuai dengan perubahan dan manusia merupakan sebagai sumber daya mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai perubahan dalam suatu organisasi.

Resistensi individu pada transformasi organisasi merupakan resistensi yang muncul atas penolakan atas perubahan yang terjadi pada organisasi. Resistensi merupakan istilah yang berasal dari kata resist dan ance yang mengacu pada sikap perilaku defensif, mencoba melawan, dan menentang. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa resistensi adalah suatu bentuk perlawanan atau penolakan terhadap keadaan yang sedang terjadi. Dengan kata lain, penolakan terhadap perubahan organisasi mengacu pada sikap dan perilaku yang mencakup sikap yang menolak, menyanggah, menghalangi, atau menolak partisipasi anggota organisasi.

Pengukuran resistansi terhadap perubahan yang dikembangkan oleh Shaul Oreg, dipakai pada penelitian sebelumnya oleh Nindyati (2014), yang mencakup 18 item yang dibagi menjadi empat dimensi, yaitu :

1. *Routine seeking*

Merupakan perilaku seseorang atas penolakan terhadap perubahan terkait dengan kecenderungan seseorang sehari-hari. Tipe individu ini seringkali lebih suka melakukan tugas-tugas rutin dibandingkan tugas-tugas baru.

2. *Emotional reaction to impose change*

Merupakan reaksi emosi seseorang atas penolakan terhadap perubahan. Individu akan merasa kecil hati dan sulit menerima perubahan yang akan terjadi. Individu juga akan bereaksi sesuka hati terhadap perubahan dan tidak berpikir untuk kedepannya dalam menghadapi perubahan.

3. *Cognitive rigidity*

Dimensi ini memberikan wawasan tentang pola berpikir individu. Ketika seseorang sampai pada suatu kesimpulan tentang sesuatu, mereka tidak mengubah pemahaman atau kesimpulannya, dan cenderung konsisten seiring berjalannya waktu.

4. *Short-term focus*

Berkaitan dengan sejauh mana individu terganggu oleh ketidaknyamanan yang dirasakannya karena perubahan.

2.5.1 Faktor yang Memengaruhi Resistansi terhadap Perubahan

Faktor yang memengaruhi resistansi terhadap perubahan meliputi faktor yang berasal dari individu dan dari organisasi. Menurut Sembiring (2009) ada beberapa faktor yang memengaruhi sehingga terjadinya resistansi terhadap perubahan meliputi:

- a. Structural inertia merupakan faktor yang penyebab terjadinya penolakan terhadap perubahan yang berhubungan dengan proses kerja.
- b. Hubungan kerja (*group inertia*) merupakan situasi yang memengaruhi penolakan terhadap perubahan yang berhubungan dengan hubungan kerja.
- c. Distribusi tentang power relationship merupakan faktor yang memengaruhi penolakan terhadap perubahan yang berhubungan dengan adanya kekhawatiran dalam pengambilan keputusan.

- d. Adanya perasaan terancam pada keahlian yang dimiliki, karena takut jika keahlian yang dimiliki tidak diperlukan lagi.
- e. Ada rasa cemas jika tidak memiliki kewenangan untuk mengatur sumber daya dalam organisasi.

2.5.2 Cara Mengatasi Resistansi terhadap Perubahan

Mengatasi resistansi terhadap perubahan bisa menjadi tantangan yang sulit bagi organisasi. Menurut David (2013), ada tiga pendekatan yang dapat diterapkan untuk mengatasi resistansi terhadap perubahan:

1. Force change strategy, artinya perubahan ini harus terjadi. Yang bisa menuntut terjadinya perubahan adalah orang yang mempunyai kekuasaan dalam organisasi, seperti pimpinan.
2. Educative change strategy, artinya orang yang menyajikan informasi atau memberikan pengetahuan dan informasi tentang pentingnya suatu perubahan.
3. Rational/self-interest change strategy adakah usaha untuk meyakinkan seseorang bahwa perubahan itu memberikan keuntungan, sehingga nantinya individu tertarik untuk melakukan perubahan.

Selain itu, untuk mengatasi resistansi terhadap perubahan, yang perlu dilakukan manajer pertama-tama harus mampu mengidentifikasi alasan pasti atas penolakan tersebut. Penolakan terhadap perubahan seperti ini biasa terjadi di semua organisasi. Berikut adalah beberapa alasan umum yang menyebabkan hal ini:

1. Orang sering kali merasa nyaman untuk terus melakukan hal-hal yang selalu mereka lakukan. Sulit untuk membuat mereka mempelajari sesuatu yang baru.
2. Resistansi terhadap perubahan membuat perubahan pada tugas, kekuasaan dan pengaruh. Oleh sebab itu, orang yang terkena dampak dari perubahan tersebut akan menolak.
3. Orang yang mempertahankan budaya dibandingkan mengambil risiko terhadap perubahan, karena rasa tidak aman mereka atau kurangnya kreativitas dan kemauan.

Bagaimana peran kepemimpinan dalam mengatasi resistansi yang muncul dalam suatu organisasi? Seorang pemimpin merupakan karakter yang positif dan kuat atau percaya diri. Ia mempunyai visi, misi dan nilai moral yang tinggi. Selain itu, mampu mengomunikasikan gagasan, serta mampu mendorong dan berhubungan

baik dengan orang lain. Kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. bagaimana Peran kepemimpinan dalam mengatasi resistansi terhadap perubahan organisasi meliputi:

a. *Shape political dynamics*

Secara politis, resistansi terhadap perubahan dapat dipecahkan dengan cara mendapat dukungan dari individu yang paling berkuasa dan berpengaruh dalam organisasi. Oleh karena itu, dukungan politik akan memudahkan penerimaan perubahan. Cara paling penting untuk mendukung inisiatif perubahan adalah dengan cara melawan mereka yang menolak perubahan.

b. *Educate the workforce*

Para pekerja dalam organisasi harus dilatih atau dididik, agar tahu arti perubahan dalam organisasi.

c. *Involve employees in the change efforts*

Karyawan yang berpartisipasi dalam proses perubahan mungkin menghadapi lebih sedikit penolakan terhadap perubahan, dan mereka lebih memahami perlunya perubahan.

d. *Reward constructive*

Melakukan perubahan pada organisasi dengan memberi penghargaan kepada orang-orang yang

berperilaku sesuai keinginan organisasi. Mengubah cara organisasi beroperasi mungkin memerlukan perubahan jenis perilaku yang harus dihargai oleh organisasi.

e. Create a learning organization

Untuk menciptakan organisasi pembelajar, perlu diciptakan komitmen terhadap perubahan, menerima struktur organisasi informal, dan mengembangkan budaya organisasi terbuka.

f. Take the situation into account

Mengatasi penolakan organisasi memerlukan kemauan dan komitmen politik yang lebih besar dari para pemimpin, disertai dengan langkah-langkah yang lebih komunikatif, suportif dan partisipatif.

2.6 Proses dan Model Perubahan

Pada saat ini, perubahan terus berkembang di suatu organisasi. Setiap organisasi pada saat ini telah melakukan perubahan agar dapat bertahan dalam perkembangan bisnisnya. Organisasi perlu mengubah dan mendefinisikan ulang dirinya secara terus-menerus jika ingin bertahan dalam bisnisnya. Hal ini mengharuskan organisasi secara aktif mencari

perubahan, dan terpaksa berubah karena kekuatan lingkungan. Bahkan, organisasi yang sedang berada di puncak bisnisnya pun perlu melakukan perubahan jika ingin mempertahankan posisi mereka di pasar. Tetap berada di puncak dan dalam kondisi baik tidak pernah mudah, karena seseorang dapat dengan mudah terpeleset dan terjatuh kapan saja. Oleh karena itu, untuk tetap mempertahankan posisi yang sama memerlukan upaya dan berkelanjutan dari organisasi. Dari sudut pandang pengembangan organisasi, organisasi harus selalu berusaha untuk mengubah cara mereka berfungsi agar lebih efektif dalam tuntutan lingkungan yang terus berubah (Mukherjee, 2016). Oleh karena itu, sebelum menerapkan perubahan apa pun dalam suatu organisasi, kita harus berhati-hati mencoba memahami sifat dari kelebihan yang bekerja pada suatu organisasi, jika mereka ingin mempertahankan posisi mereka di pasar.

Model teoritis dari perubahan yang direncanakan memberi kami dasar untuk perencanaan strategis dan implementasi proses perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi merupakan sebuah perubahan yang telah dirancang agar organisasi tersebut dapat berkembang. Maka, kerangka model proses perubahan serta kultur telah diakui oleh para ahli sebagai moderator

organisasi perubahan. Sebagaimana Burke (2008), mengemukakan sebuah model Burke-Litwin dari ahli teori proses yang berbeda untuk kultur perubahan organisasi. Organisasi mungkin telah berinvestasi besar-besaran untuk kondisi yang ada saat ini, perubahan perlu dilakukan untuk menghindari keadaan yang tidak pasti ke depannya. Oleh karena itu, tindakan yang diperlukan harus diambil untuk memotivasi karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana sebuah implementasi perubahan yang berfokus pada langkah mendasar dapat diambil dari sebuah proses perubahan organisasi melalui serangkaian peristiwa atau kejadian. Proses ini dimulai melalui model perubahan tiga langkah Lewin (1947) yang menunjukkan fase langkah demi langkah, yaitu Unfreezing, Moving, dan Refreezing. Dalam fase tersebut, karyawan dapat dilibatkan dan diinstruksikan oleh seorang pemimpin mengenai isu-isu yang berkaitan dengan proses perubahan (Porras & Roberston, 1992). Organisasi yang berubah dapat beradaptasi dengan tuntutan lingkungan dan tetap kompetitif. Meskipun perubahan merupakan hal yang diinginkan dalam organisasi, tetapi ada beberapa karyawan yang menolak perubahan tersebut. Gagasan penolakan karyawan terhadap perubahan telah lama menarik perhatian para peneliti (Coch & French, 1948).

Kurt Lewin, merupakan salah satu pelopor di bidang pengembangan organisasi, mengemukakan gagasannya yang kini dikenal sebagai model perubahan tiga langkah. Menurut Lewin (1947), untuk melakukan perubahan yang efektif, seseorang harus dipimpin tiga tahap khas berikut:

1. *Unfreezing*

Model ini melibatkan suatu dorongan personal untuk membuang perilaku mereka dengan cara sengaja mengganggu keadaan keseimbangan yang mempertahankan kondisi pada saat ini dan menggerakkan rasa puas diri dan zona nyaman mereka. Hal ini menjadi sangat sulit ketika keadaan sedang buruk tetapi tampaknya baik-baik saja. Menurut penelitian Lewin (1947), perubahan organisasi yang berhasil dapat direncanakan, dan hal ini memerlukan sebuah sistem yang akan dicairkan. Ada beberapa alasan untuk perubahan organisasi, dan ini akan mengalihkan dari posisi saat ini atau ke arah yang baru. Tahapan ini akan meningkatkan perilaku sebuah tim untuk berubah, atau meningkatkan tekanan leadership untuk melakukan perubahan di tingkat yang lebih tinggi, dan Lewin (1947), menyarankan bahwa kekuatan

yang melibatkan kondisi saat ini akan menciptakan dampak minimal perlawanan dan ketegangan daripada kekuatan yang menuntut perubahan, dan strategi ini akan menjadi strategi perubahan yang lebih efektif.

2. *Moving*

Setelah keadaan tidak membeku, ketika orang terbangun dan mulai menyadari karena adanya kebutuhan akan perubahan, mereka merasa hancur dan rentan. Mereka telah menyadarinya apa yang mereka lakukan di masa lalu bukanlah hal yang benar. Namun, pertanyaan yang membingungkan bagi mereka saat ini adalah hal yang benar untuk mereka lakukan sekarang. Ini adalah tahap ketika sikap baru, nilai-nilai dan perilaku harus disediakan sebagai pengganti nilai-nilai lama.

3. *Refreezing*

Mengaktifkan perubahan saja tidak cukup. Keberhasilan suatu upaya tergantung pada seberapa baik upaya tersebut ini dipertahankan setelahnya. Ini adalah tahap yang melibatkan pembentukan sikap baru, nilai-nilai dan perilaku sebagai kondisi pada saat ini yang baru.

Model Kurt Lewin ini secara luas diterima untuk menerapkan perubahan. Hal ini dapat mengimplementasi perubahan yang melibatkan keadaan organisasi pada kondisi saat ini, yang harus diubah menjadi keadaan yang diinginkan, tetapi hal ini tidak akan terjadi secara bersamaan.



Gambar 2.3 Lewin's Three-step Model of Change
Sumber: Lewin, 1947

Berdasarkan gambar 2.3, ketiga tahapan dari model perubahan Lewin ini secara berurutan dimulai dengan Mencairkan (*Unfreeze*), Perubahan (*Movement*) dan Membekukan Kembali (*Refreeze*). Gambaran model ini juga menjelaskan bahwa untuk melakukan perubahan yang efektif, seorang pemimpin dapat menggunakan bentuk model yang dikembangkan oleh Kurt Lewin. Dari ketiga step model tersebut, seorang karyawan dapat dilibatkan dan diinstruksikan oleh seorang pemimpin mengenai isu-isu yang berkaitan dengan proses perubahan. Agar perubahan menjadi efektif, hal ini harus dilakukan dan diterima oleh anggota organisasi melalui sebuah perubahan yang harus diimplementasikan. Namun, jika orang berpikir bahwa cara mereka dan organisasi mereka berfungsi baik-baik saja, padahal

kenyataannya tidak, maka akan menyusahkan diri mereka sendiri untuk menjalani perubahan apa pun. Model perubahan tiga langkah Lewin memberikan wawasan yang berharga ke dalam proses perubahan dan cara untuk mengimplementasikannya.

Beckhard dan Harris (1987), mengidentifikasi tiga langkah kunci dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Pertama, perencanaan kegiatan yang bertujuan untuk membentuk kerangka kerja organisasi yang jelas, menentukan peristiwa dan aktivitas yang diperlukan agar perubahan berhasil. Kedua, perencanaan komitmen, yang melibatkan pengidentifikasian individu dan tim yang memiliki komitmen yang kuat terhadap perubahan organisasi serta upaya untuk merumuskan dukungan mereka. Terakhir, struktur manajemen perubahan, yang bertujuan untuk mengidentifikasi ambiguitas, arah dan struktur untuk mengelola perubahan proses yang mencakup sumber daya untuk mendorong perubahan, arus struktur kepemimpinan, konsultan perubahan, keterampilan interpersonal dan politik untuk memulai proses perubahan. Selain itu, dalam penelitiannya, Kanter (1984) menjelaskan bahwa ada tiga tahapan kunci dalam implementasi perubahan, yaitu penguasaan keahlian, pengetahuan teknis dan pemberian dukungan politik,

serta alokasi sumber daya (personil, materi, dan dana) dan dukungan untuk perubahan organisasi. Burnes & Buchanan (2004), mengidentifikasi bahwa perubahan organisasi merupakan ciri kehidupan organisasi pada tingkat strategis dan operasional, sehingga tidak diragukan lagi pentingnya hal tersebut perubahan dalam organisasi, dan itu harus dilaksanakan karena organisasi memerlukan perubahan. Kekuatan untuk perubahan organisasi terdiri dari beberapa faktor yang memungkinkan, di antaranya bertanggung jawab untuk mendorong perubahan di organisasi mana pun. Hal ini memungkinkan muncul beberapa sumber, di antaranya eksternal, timbul dari luar perusahaan, sedangkan yang lainnya bersifat internal yang timbul dari sumber-sumber di dalam organisasi. Terakhir, dalam buku yang berjudul “Organizational Change And Development”, menyebutkan bahwa keberhasilan setiap perubahan pada kenyataannya bergantung pada orang yang menangani perubahan tersebut. Kemampuannya menangani perubahan apa pun secara sensitif dan memenangkan kepercayaan dan kepercayaan diri mereka yang menghadapi perubahan akan menentukan efektivitas perubahan apa pun (Mukherjee, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change, and Defensive Routines*. Pitman.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass Publishers.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*.
- Beer, M. (2009). *High commitment, high performance: Building a resilient organization for sustained advantage*. Jossey-Bass.
- Beer, M. (2011). Developing an effective organization: Intervention method, empirical evidence and theory. In A. B. Shani, R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organization Change and Development* (Vol. 19, Pp. 12–54). Emerald Group.
- Beer, M. (2020). *Fit to compete: Why honest conversations about your company's capabilities are the key to a winning strategy*. Harvard Business Review Press.
- Beer, M. (2021). Reflections: Towards a Normative and Actionable Theory of Planned Organizational Change and Development. *Journal of Change Management*,

21(1), 14–29. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861699>

Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). *The silent killers of strategy implementation and learning*. Sloan Management Review, 41(4), 29–40.

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990a). *The critical path to corporate renewal*. Harvard Business School Press.

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990b). *Why change programs don't produce change*. 68(6), 158–166.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business Publishing.

Beer, M., & Weber, J. (1998). "Asda." *Harvard Business School Cases (A) 9-496-005, (A-1) 9-498-0006, and (B) 9-498-007*.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). *Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company.

Burke, W. W. (2008). *Organization Change: Theory and Practice (2nd ed.)*. Sage Publications.

Burnes, B., & Buchanan, D. (2004). *Managing Change* (4th ed.). Pearson Education Limited. www.pearson-books.com

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1080/00140134808839321>

org/10.1177/001872674800100408

- Coghlan, D. (1993). A person-centered approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development*, 14(4), 10–14.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organization* (3rd ed.). Sage Publications.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. Harper Collins.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases* (14th ed.). Prentice Hall, Inc.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization*. Prentice Hall International Inc.
- Greenwood, D. J., Whyte, W. F., & Harkavy, I. (1993). Participatory Action Research as a Process and as a Goal. *Human Relations*, 46(2), 175–192. <https://doi.org/10.1177/001872679304600203>

- Hakimi. (2020). *Prosedur, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja: Teori dan Aplikasi*. Guepedia.
- Houballah, M., Cordonnier, T., & Mathias, J.-D. (2023). Maintaining or building roads? An adaptive management approach for preserving forest multifunctionality. *Forest Ecology and Management*, 537, 120957. <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2023.120957>
- hussey, D. E. (2000). *How to Manage Organisational Change* (2nd ed.). Kogan Page Limited.
- Kanter, R. M. (1984). *The Change masters*. Simon & Schuster, Inc.
- Kasali, R. (2010). *Modul Kewirausahaan*. PT Mizan Publika.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). *Why teams matter*. *McKinsey Quarterly*. 3, 3–25.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi - terjemahan*. Salemba Empat.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and environment; managing differentiation and integration*. Richard D. Irwin.
- Lewin, K. (1943). *Defining The "Field at a Given Time"* 1. 50(3), 292–310. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0062738>

- Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1948). *Group decision and social change*.
- Mahler, V., Maria, P., Patil, S. U., Bousquet, J., Carter, M. C., Davidson, W. F., & Morse, J. C. (2019). Brief Overview of This Month's JACI. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 143(3), A5–A7. [https://doi.org/10.1016/S0091-6749\(19\)30125-3](https://doi.org/10.1016/S0091-6749(19)30125-3)
- Mills, G. (2014). *Action Research: A Guide for the Teacher Researcher (6th ed.)*. Pearson.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Mousa, A. (2023). Extended-deep Q-network: A functional reinforcement learning-based energy management strategy for plug-in hybrid electric vehicles. *Engineering Science and Technology, an International Journal*, 43, 101434. <https://doi.org/10.1016/j.jestch.2023.101434>

- Mukherjee, K. (2016). *Organizational Change and Development*. Pearson Education India.
- Nasution, M. N. (2010). *Manajemen Perubahan*. Ghalia Indonesia.
- Nindyati, A. D. (2014). Pengaruh resistance to change terhadap prestasi belajar mahasiswa (Studi empiris pada mahasiswa universitas swasta X di Jakarta). *Jurnal Universitas Paramadina*, 11(1), 937–950.
- Oke, A., Pinas, C. J., & Osobajo, O. A. (2022). Designing effective waste management practices in developing economies: The case of Suriname. *Cleaner Waste Systems*, 3, 100030. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100030>
- Ollila, S., & Yström, A. (2020). Action research for innovation management: three benefits, three challenges, and three spaces. *R and D Management*, 50(3), 396–411. <https://doi.org/10.1111/radm.12407>
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating Strategic Change*. John Wiley & Sons, Inc.
- Penzenauer, G. (1996). Change and Configuration Management (CCM) in Heterogeneous Environment. *IFAC Proceedings Volumes*, 29(2), 101–105. [https://doi.org/10.1016/S1474-6670\(17\)43785-2](https://doi.org/10.1016/S1474-6670(17)43785-2)

- Porras, J. I., & Roberston, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press*, Palo Alto, 719-822.
- Potts, R., & LaMarsh, J. (2004). *Managing Change for Success*. Duncan Baird Publishers.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Sage Publications.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi - terjemahan*. Prenallindo.
- Schneneider, B., Yost A.B, Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2017). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 1–19.
- Schuler, J., Wegner, M., & Plessner, H. (2023). *Sport and exercise Psychology*. Sport and Exercise Psychology.
- Sembiring, J. (2009). Manajemen perubahan rangkuman teori dan aplikasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9.
- Stouten J, Rousseau, D. M., & Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.

- Stringer, E. T. (2014). *Action Research (4th ed.)*. Sage Publications.
- Tagela, U. (2020). *Manajemen Perubahan Organisasi*.
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program (2)*.
- Walton, R. A., Allen, C., & Gaffney, M. (1987). *Innovating to compete: Lessons for diffusing and managing change in the workplace*.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. (2010). *Manajemen Prilaku Organisasi (Revisi)*. Kencana.
- Windhorst, T., Pfaff, H., Neumann, M., Kuch, C., Hammer, A., Janßen, C., Brinkmann, A., Ommen, O., Barth, S., Schrappe, M., ..., & Schackert, G. (2009). *Im Blickpunkt ZEFQ-Service*.
- Zhao, Y., Wen, S., Zhou, T., Liu, W., Yu, H., & Xu, H. (2022). Development and innovation of enterprise knowledge management strategies using big data neural networks technology. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100273. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100273>

Implementasi Pengembangan Organisasi Bisnis

Organization Development merupakan suatu proses terorganisir dalam perubahan yang terencana, terstruktur dan tersistematis, untuk mengubah suatu kultur, sistem, dan perilaku organisasi, agar organisasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Tentunya dalam upaya peningkatan *Organization Development*, dibutuhkan perubahan sistematis dan teknis yang ada di dalam organisasi. Setiap organisasi pastinya akan menghadapi tantangan yang terus meningkat dalam membuat kapasitas perubahan di dalam organisasi. Dikutip dari Yusnita & Aslami (2022), perubahan organisasi dapat direalisasikan dalam bentuk perubahan teknis, struktural, teknis dan fisik dengan membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan budaya yang baru agar *Organization Development* dapat berjalan sesuai dengan

tujuan awal perubahan tersebut. Akan tetapi, tidak dapat dihindari perubahan organisasi tidak dapat dijalankan karena faktor budaya organisasi yang menolak perubahan karena terlalu nyaman dengan budaya organisasi yang sudah dijalankan selama bertahun-tahun, dan kepemimpinan yang lemah di dalam organisasi.

Peran pemimpin dalam perubahan organisasi sangatlah berpengaruh bagi suatu organisasi dalam melakukan perubahan, karena didasarkan otoriter dalam pengambilan keputusan. Di dalam organisasi, pemimpin sangatlah berpengaruh karena pemimpin organisasi dapat memberikan intervensi, atau tekanan pada anggota organisasi agar dapat melakukan perubahan organisasi. Pemimpin dalam perubahan organisasi harus mempunyai visioner, karena mereka harus mempunyai pemahaman yang baik mengenai arah dari perubahan organisasi itu sendiri (Yusnita & Aslami, 2022). Kemampuan beradaptasi dengan perubahan di dalam suatu organisasi merupakan tantangan terbesar yang harus dihadapi oleh para pemimpin saat melakukan perubahan. Pemimpin perlu memanfaatkan gaya kepemimpinan yang paling efektif dan efisien demi memengaruhi persepsi mereka tentang tujuan yang akan dicapai dalam melakukan suatu perubahan organisasi. Dengan menerapkan prosedur yang sesuai dengan tujuan perubahan organisasi, tentunya

akan memastikan suatu perubahan yang berhasil serta membutuhkan kerja tim yang baik dengan pemimpin perubahan organisasi.

3.1 Praktisi Organization Development

Meskipun dalam lingkup *Organization Development* telah lama dianggap sebagai sebuah praktik dalam implementasi perubahan yang dilakukan organisasi, menurut teori yang diungkap oleh Bourdieu pada tahun 1977 mengusulkan untuk menambah wawasan secara praktik sebagai suatu fenomena sosial yang mendasar di dalam organisasi (Raelin, 2022). Perubahan dalam organisasi dapat terjadi dalam praktik, ketika anggota organisasi ikut terlibat dan dibentuk oleh seorang praktisi dan lingkungannya. Perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi dalam praktiknya tidak terjadi begitu saja di luar kepemimpinan seorang praktisi yang ada di dalam organisasi, untuk menemukan keefisienan dalam praktik *Organization Development*. Tentunya dalam praktik *Organization Development* dibutuhkan perencanaan yang matang secara sistematis dan terorganisir dalam lingkup *Organization Development*. Hal tersebut guna mendukung keberhasilan praktik perencanaan di dalam perubahan organisasi yang efektif.

3.1.1 Pengenalan Praktisi *Organization Development*

Pada dasarnya, organisasi akan membutuhkan keahlian manusia yang kompeten untuk dapat melakukan perubahan secara efisien dan efektif, sehingga membutuhkan praktisi *Organization Development* (OD). Para praktisi *Organization Development* merupakan sumber daya manusia yang memiliki keahlian khusus dalam bidang *Organization Development* untuk suatu profesi. Di dalam *Organization Development* praktisi dibagi menjadi tiga jenis kelompok:

- a. Kelompok pertama adalah orang-orang yang memiliki spesialisasi di bidang *Organization Development*, serta menjadikannya sebagai profesi. Praktisi tersebut merupakan konsultan dari dalam internal atau eksternal suatu organisasi, yang kemudian menawarkan jasa profesional. Biasanya, praktisi tersebut berupa kelompok karyawan, top manajer, hingga kepala departemen fungsional.
- b. Kelompok kedua adalah orang-orang yang memiliki spesialisasi di bidang khusus, seperti desain organisasi, sistem imbalan, mutu terpadu, teknologi informasi, dan strategi bisnis.
- c. Kelompok ketiga adalah manajer dan administrator yang memiliki keahlian dalam *Organization*

Development yang diperlukan untuk perubahan. Kemudian ketika jumlahnya bertambah serta memperoleh kompetensi dalam *Organization Development*, akan menerapkannya ke dalam wilayah pekerjaan serta tanggung jawab mereka sendiri (Hidayati, 2020).

Hidayati (2020) menyatakan syarat yang harus dimiliki oleh praktisi *Organization Development* ialah mempunyai pengetahuan dan keahlian yang harus diimplementasikan ke dalam lingkup organisasi, yaitu:

- Kemampuan Manajemen Diri dan Keahlian Diri Sendiri

Praktisi profesional harus memiliki fokus pribadi untuk mengetahui nilai-nilai, perasaan, dan tujuan mereka sendiri serta integritas agar berperilaku secara bertanggung jawab dalam sebuah hubungan saling membantu dengan praktisi lain. Pada hakikatnya, *Organization Development* merupakan sebuah proses yang tidak terduga, sehingga diperlukan penyesuaian dan inovasi yang konstan. Kemudian, dalam pelaksanaannya, *Organization Development* rentan terhadap stres dan dapat mengakibatkan kegagalan awal, sehingga para praktisi harus memiliki keterampilan pembelajaran

aktif, serta keseimbangan antara sisi rasional dan sisi emosional.

- **Keahlian Komunikasi yang Efektif**

Selain harus memiliki keahlian diri sendiri (intrapersonal), praktisi juga harus memiliki keahlian komunikasi yang efektif (interpersonal). Para praktisi harus dapat membangun, menjalin, serta menciptakan komunikasi yang baik terhadap suatu individu maupun kelompok di dalam organisasi. Hal yang dapat dilakukan oleh praktisi untuk membangun komunikasi yang efektif tersebut adalah dengan memahami pendapat atau pandangan organisasi dan melakukan aktivitas untuk mendengarkan dan melihat pandangan anggota, karena perasaan anggota tersebut akan memengaruhi keputusan tindakan yang diambil. Oleh karena itu, keahlian komunikasi efektif yang dimiliki praktisi dapat membantu mereka untuk memiliki kemampuan dalam penyelesaian masalahnya.

- **Keahlian Konsultasi Umum**

Praktisi harus memiliki keahlian konsultasi umum untuk mengetahui bagaimana cara melibatkan para anggota organisasi ke dalam analisis, membantu

mengajukan pertanyaan yang benar, serta cara mengumpulkan dan menganalisis informasi.

3.1.2 Konsep Dasar Organization Development

Pada dasarnya, suatu organisasi pasti mengalami perubahan karena adanya tuntutan dari internal maupun eksternal organisasi tersebut, sehingga organisasi mengalami perubahan ke arah *Organization Development* yang lebih baik lagi dari sebelumnya. *Organization Development* merupakan suatu usaha yang telah terencana untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi, agar dapat menghadapi situasi sulit, baik secara internal maupun eksternal yang terjadi kapan saja. Yuliana et al. (2020), menyatakan bahwa kinerja organisasi akan lebih baik jika *Organization Development* berjalan dengan baik, dan sebaliknya apabila kinerja organisasi buruk, maka *Organization Development* tidak akan berjalan dengan baik.

Organization Development sangat penting dilakukan, karena memperbaiki proses perubahan berupa terpecahkannya masalah-masalah yang ada di dalam organisasi, sehingga sebuah organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang dilakukan (Farid, 2016). Sahadi et al. (2022), menyatakan bahwa

Organization Development berguna untuk membantu sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, agar terjadi peningkatan keterampilan karyawan di suatu organisasi. Dengan mengetahui betapa pentingnya tujuan dan alasan penerapan *Organization Development*, diharapkan organisasi dapat lebih termotivasi dan memiliki keinginan untuk melakukan pengembangan tersebut (Nisa et al., 2023). Di dalam melakukan suatu *Organization Development*, untuk membuat perubahan pada organisasi, dibutuhkan praktisi *Organization Development* seperti manajer yang memiliki keahlian *Organization Development* yang baik (Rifa'i, 2017).

3.1.3 Peran Strategis Praktisi *Organization Development* dalam Merancang dan Mengelola Perubahan

Yulianti & Meutia (2020) menyatakan terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk merancang dan mengelola perubahan tersebut, yakni:

- ***Sensitivity Training***

Sensitivity training adalah strategi *Organization Development* yang dilakukan guna mengembangkan wawasan personal dalam melakukan peningkatan pemahaman karyawan atas sikap karyawan ter-

sebut sendiri, serta bagaimana dampaknya kepada orang lain.

- *Survey Feedback*

Survey Feedback adalah strategi *Organization Development* dengan cara melakukan penyebaran kuesioner dan interview kepada karyawan, yang berguna untuk mengumpulkan informasi terkait dengan organisasi tersebut. Hasil kuesioner dan interview dapat digunakan sebagai dasar atau acuan untuk melakukan perubahan.

- *Management by Objective*

Management by Objective adalah strategi *Organization Development*, dengan penerapan manajer bersama dengan karyawan membuat rencana dengan menetapkan tujuan, kemudian menjalankan rencana tersebut, mengawasi dan membuat koreksi apabila terdapat kesalahan atau kendala, serta melakukan evaluasi hasil untuk melihat apakah tujuan tersebut berhasil atau tidak.

- *Team Building*

Team Building adalah strategi *Organization Development* dengan metode karyawan bersama-sama mendiskusikan mengenai kinerja tim mereka untuk

mengidentifikasi masalah, yang pada akhirnya dapat memecahkan masalah tersebut.

Strategi yang dilakukan oleh praktisi dalam *Organization Development* memiliki peranan paling penting, sebab berkaitan erat dengan perubahan yang akan terjadi di dalam organisasi tersebut. Strategi tersebut dilakukan untuk meningkatkan efektifitas dan kualitas suatu organisasi, agar dapat beradaptasi dengan tersistematis dan lebih efektif lagi terhadap perubahan industri atau pasar saat ini.

3.1.4 Konsep Dasar Peran Strategis Praktisi *Organization Development* dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Perubahan Organisasi yang Efektif

Pada *Organization Development* (OD) terdapat beberapa ciri khas, dan salah satunya adalah landasan dalam ilmu sosial. Namun, praktisi OD bekerja berlawanan arah, karena mereka memaknai data yang ditemukan dalam situasi organisasi dengan seperangkat nilai standar. Oleh karena itu, ketika membangun teori, para praktisi tidak menggunakan fakta, tetapi menafsirkan apa pun yang ditemukan dalam kerangka nilai tradisional *Organization Development* (OD). Kemudian, di dalam melakukan perubahan, praktisi OD percaya bahwa organisasi yang dapat belajar

menghadapi tantangan perubahan lingkungan akan menjadi sukses dalam jangka panjang (Smither et al., 2016). Di dalam melakukan perubahan, praktisi OD berperan untuk membantu memperjelas kebutuhan atau situasi untuk membuat suatu pilihan (Osatuke et al., 2009). Praktisi dapat membuat sesuatu yang baru dibandingkan dengan memperbaiki yang lama, dengan melakukan inovasi OD daripada melakukan intervensi. Hal tersebut menjadi strategi praktisi dalam perencanaan perubahan organisasi yang lebih baik lagi (Cooperrider & Godwin, 2010).

3.1.5 Studi Kasus

Mengutip dari Santo (2021) dalam Kompasiana, Ignasius Jonan, sang pembawa perubahan PT Kereta Api Indonesia (KAI), Implikasi *Organization Development* terhadap sistem informasi. Salah satu pemimpin PT KAI yang pernah sangat berpengaruh ialah Ignasius Jonan. Ia menjabat sebagai Direktur Utama di PT KAI hanya berjalan sampai tahun 2014. Selama masa pengelolaan periode di PT KAI, dia sudah banyak mendesain atau membuat banyak perubahan yang cukup pesat, yang terdiri dari berubah secara strategi, sistem, pola pikir, tradisi dan penggunaan teknologi dari PT KAI. Contoh sebenarnya sebagai perubahan yang nyata, terlihat

dengan adanya pendingin ruangan di dalam kereta ekonomi, yang membuat penumpang merasa nyaman karena pendingin ruangan tersebut. Lalu, hilangnya budaya penumpang yang diperbolehkan menaiki atap kereta api, pedagang kaki lima yang berada di dalam kereta api, dan mengubah sistem tiket menjadi *e-ticketing*.

Perubahan-perubahan tersebut telah dikenal masyarakat umum dan dilihat sebagai transportasi yang lebih berkelas dibandingkan sebelumnya. Perubahan juga terjadi pada budaya dalam organisasinya, yaitu dengan adanya kenaikan gaji pada beberapa pegawai. Perubahan sistem PT KAI dengan melakukan transparansi internal dengan adanya code of conduct. Ia menerapkan sistem penghargaan dan peringatan kepada para pegawai, agar memperbaiki seluruh kinerja yang ada di dalam organisasi. Perubahan-perubahan tersebut dapat dijalankan dan terealisasi dengan baik, salah satunya karena Ignasius Jonan selaku Direktur KAI sejak tahun 2009 berperan sebagai praktisi Organization Development, yang memiliki strategi untuk perubahan yang lebih baik lagi terhadap KAI.

Sumber: Santo, G.I. (2021, Agustus 17). Ignasius Jonan, Sang Pembawa Perubahan PT Kereta Api Indonesia. [Halaman web]. Diakses dari <https://www.kompasiana.com/gadiel/611b9d330101904df04f2aa2/ignasius-jonan-sang-pembawa-perubahan-pt-kai>

3.2 Peran Profesional *Organization Development* dalam Organisasi

Profesional yang memiliki sisi marginal di dalam dirinya dianggap sebagai sisi yang positif. Hal ini dikarenakan orang marginal memiliki kualitas diri yang netral, berpandangan luas, objektif, fleksibel, dapat mengolah informasi dan beradaptasi pada situasi baru. Para profesional, atau yang dapat disebut sebagai konsultan, dapat bekerja bersama anggota organisasi guna menganalisis masalah dan solusi yang tepat. Hal ini berguna untuk mempelajari dan mempertimbangkan perilaku atau solusi alternatif. Dalam melaksanakan hal tersebut, para profesional *Organization Development* umumnya menyimak dan memikirkan persepsi dan ide-ide yang dihasilkan oleh anggota, serta membantu mengklasifikasikan serta mengartikan komunikasi (Hidayati, 2020).

Profesional/konsultan dapat dipekerjakan oleh organisasi atau perusahaan melalui sebuah kontrak. Terdapat dua pembagian pada profesional dalam organisasi, yaitu internal dan eksternal, dengan kelebihanannya masing-masing yang dijelaskan pada tabel 3.1. Pemilihan antara profesional internal dan eksternal sangat bergantung pada kebutuhan dan tujuan

organisasi, serta sifat proyek yang dihadapi. Pembagian ini dapat digunakan sebagai landasan strategi dalam mengambil keputusan yang tepat, sehingga kinerja dalam organisasi dapat optimal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mclean, 2009).

Tabel 3.1 Kelebihan Profesional Internal dan Profesional Eksternal

Internal	Eksternal
Memahami baik cara kerja dan budaya organisasi	Mendapatkan penghormatan lebih dari pihak internal karena reputasi
Memiliki hubungan yang baik antar departemen sehingga mudah untuk berkolaborasi	Lebih bebas untuk berkata sesuai dengan fakta yang ada
Kecil risiko kebocoran informasi rahasia	Cenderung memiliki pengalaman lebih luas
Akuntabilitas yang lebih besar	Dapat mudah dipisahkan dari organisasi dengan cepat jika terjadi masalah pada kinerja

Sumber: (Mclean, 2009)

Penerapan kolaborasi juga merupakan pilihan yang tepat. Kolaborasi ini bisa dalam bentuk perbedaan demografi. Hal ini tentu akan memperkuat OD, karena bisa melihat dari berbagai sudut pandang untuk menutupi kekurangan yang ada. Banyaknya jumlah profesional atau konsultan dalam masing-masing posisi akan membantu sebuah organisasi untuk bisa menerapkan prinsip-prinsip dalam OD (Mclean, 2009).

3.2.1 Peran Profesional *Organization Development* dalam Membangun Budaya Organisasi yang Sehat

Seperti definisi dari *Organization Development* yang dikutip dari jurnal Stager Jacques (2013), yaitu upaya yang mencakup penerapan dan transfer pengetahuan tentang ilmu perilaku secara menyeluruh. Tujuannya adalah untuk meningkatkan, memperbaiki, dan memperkuat strategi, struktur, dan proses yang telah direncanakan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Definisi ini mencakup berbagai sudut pandang, salah satunya budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah bentuk pengendalian dan pengaruh sosial normatif ketika orang-orang dalam suatu organisasi sepakat tentang norma perilaku yang menjadi ciri kelompok mereka. Hal ini menekankan pentingnya memahami bagaimana orang-orang dalam

organisasi berinteraksi dan beroperasi untuk mencapai tujuan yang dinyatakan dan tidak dinyatakan. Inilah pentingnya memahami keyakinan implisit dan asumsi-asumsi yang tidak disadari dalam budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sesuatu yang unik dan hanya dapat dipahami secara tepat melalui keterlibatan mendalam dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, pengukuran budaya organisasi sebaiknya dilakukan secara eksplisit untuk menilai budaya organisasi (Chatman & O'Reilly, 2016).

3.2.2 Budaya Organisasi

Mengutip teori dari Edgar Schein, budaya dapat didefinisikan sebagai pola dasar yang muncul atau berkembang saat sebuah kelompok belajar untuk menangani masalah, melakukan adaptasi dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internalnya (Husna & Yusuf, 2020). Budaya organisasi memiliki tiga bagian (level), yaitu:

- *Artefact*

Budaya organisasi dapat dinilai dari struktur dan proses organisasi yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Pada level ini, semua orang bisa melihatnya dari segala sudut pandang. Semua hal itu

akan membentuk sebuah artefak, dan melahirkan masalah klasifikasi dalam organisasi.

- *Espoused Values*

Budaya organisasi di sini mulai dilihat lebih mendalam, mengacu pada strategi, tujuan dan value yang ditanamkan dalam sebuah organisasi. Lalu, membentuk dasar dari tindakan dan keputusan yang diambil dalam organisasi, dan solusi yang terus digunakan dapat menjadi bagian integral dari budaya organisasi.

- *Basic Underlying Assumptions*

Budaya organisasi menjadi sebuah landasan yang mendasari perilaku individu dalam organisasi, memengaruhi cara mereka merespons pengalaman, serta mencakup keyakinan tentang hubungan dengan lingkungan, realitas, sifat manusia, aktivitas, waktu, ruang dan interaksi antar manusia. Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan merupakan hasil dari budaya yang telah dibentuk oleh pemimpin sebelumnya.

Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan dan mengubah budaya ini, meskipun bukan satu-satunya penentu budaya dalam organisasi. Budaya dan kepemimpinan dapat dianggap seperti dua

hal yang saling terkait. Ketika budaya organisasi telah terbentuk, ini akan memengaruhi jenis kepemimpinan yang diperlukan oleh organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan juga memiliki peran dalam mengelola perubahan budaya yang diperlukan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang terus berlanjut.

3.2.3 Peran Kepemimpinan Transformasional bagi Profesional *Organization Development*

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka, menciptakan ide baru, mengembangkan komitmen, dan mengubah kepentingan individu menjadi kepentingan bersama. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, yang lebih berfokus pada pertukaran imbalan dan mempertahankan status quo (Korejan & Shahbazi, 2016). Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk mencapai hasil jangka panjang yang positif dengan penerapan sebagai berikut:

- **Pengaruh Positif**

Kemampuan pemimpin untuk memengaruhi karyawan secara positif. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi agar menghasilkan kinerja yang lebih baik.

- **Membentuk Budaya Organisasi Positif**
Peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan di organisasi yang dihargai dan mendorong untuk berkolaborasi, berinovasi dan bertumbuh.
- **Inspirasi**
Pemimpin harus bisa menginspirasi karyawan, salah satunya melalui visi yang telah dikomunikasikan dan mempraktikkan nilai etika yang baik. Hal tersebut bisa juga meningkatkan motivasi karyawan untuk mengadopsi perilaku yang sama.
- **Kepemimpinan Berkelanjutan**
Pemimpin transformasional harus berinvestasi dalam pengembangan kemampuan kepemimpinan. Pemimpin dapat memberikan pelatihan serta peluang bagi pertumbuhan pemimpin masa depan. Hal ini tentu akan membantu organisasi untuk bisa tumbuh, beradaptasi, dan berhasil di berbagai situasi.

Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi, membentuk budaya positif, dan memengaruhi perkembangan organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan berkelanjutan untuk mencapai hasil jangka panjang positif bagi anggota maupun organisasi.

3.2.4 Studi Kasus

Mengutip dari jurnal Trioctavia et al., (2016) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Malang merupakan perusahaan asuransi jiwa tertua di Indonesia, dan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang asuransi. Perusahaan ini bertujuan untuk menjalankan aktivitasnya secara efisien dan efektif agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Peran pemimpin dalam membentuk budaya organisasi di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Malang. Para pemimpin memainkan peran penting dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi. Pemimpin berkomunikasi dengan anggota dan menjadi panutan untuk perilaku dan nilai-nilai yang diinginkan dalam organisasi.

Para pemimpin menekankan pentingnya budaya belajar yang positif di dalam organisasi. Mereka terbuka untuk mengatasi setiap masalah yang muncul, dan menerapkan kebijakan untuk mengatasi krisis organisasi. Pemimpin fokus dalam mengartikulasikan visi dan misi organisasi, melibatkan anggota dalam mengembangkan dan memahami tujuan organisasi. Budaya organisasi di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Malang ditandai dengan penekanan yang kuat pada layanan dan

kepuasan pelanggan. Para pemimpin memprioritaskan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah dan pencapaian kinerja yang optimal bagi pemegang saham. Para anggota juga merasakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung pengembangan budaya organisasi.

Kesimpulannya, studi kasus ini menyoroti pentingnya pemimpin dalam membentuk budaya organisasi di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). Para pemimpin berfokus pada pengembangan budaya belajar yang positif, mengartikulasikan visi dan misi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya organisasi menekankan pada pelayanan dan kepuasan pelanggan, serta kinerja yang optimal bagi pemegang saham.

3.3 Kompetensi yang Dibutuhkan untuk Seorang Profesional *Organization Development*

Organization Development adalah serangkaian perencanaan aktivitas yang terkait erat dengan suatu kemampuan pengetahuan, keahlian, kompetensi dan produktivitas yang harus dimiliki oleh semua anggota yang ada di dalam organisasi, agar dapat menciptakan suatu efektivitas organisasi dan pencapaian target organisasi secara baik (Azmy, 2015).

Hidayati (2020) menyatakan, bagi suatu organisasi, profesional *Organization Development* memiliki kedudukan yang bersifat internal dan eksternal. Biasanya, suatu organisasi mempekerjakan konsultan eksternal yang mempunyai keahlian khusus pada bidangnya yang tidak dipunyai oleh pihak internal. Hal ini bertujuan untuk memperlihatkan sudut pandang lain dan dapat lebih objektif terhadap proses pengembangan organisasi. Terdapat dua aspek yang menjadi bagian dari profesional *Organization Development*, yaitu marginalitas dan tuntutan emosional. Marginalitas sendiri merupakan aspek pengkajian yang mengulas mengenai peran profesional *Organization Development* yang berfokus pada rangkaian masalah marginal. Masalah marginal dapat diartikan sebagai masalah yang sulit atau tidak begitu *profitable*. Adapun contoh peran marginal di dalam suatu organisasi seperti tenaga penjualan, pembeli, supervisor, integrator, dan manajer proyek.

Dilanjutkan dengan aspek tuntutan emosional, seorang praktisi *Organization Development* akan dituntut dengan perasaan emosional yang cukup kuat. Seperti kecerdasan emosional yang mengarah pada kemampuan untuk mengetahui dan mengeluarkan emosi dengan tepat. Ini ditunjukkan pada saat mengutarakan

suatu pemikiran dan pengambilan keputusan, serta merasakan cara untuk mengatur emosi pada diri sendiri dan orang lain. Kecerdasan emosional akan berpengaruh dan menyempurnakan suatu pikiran yang rasional, sedangkan emosi berperan untuk membantu seseorang mengutamakan pemikiran melalui arahan perhatian terhadap suatu informasi krusial yang belum tentu diulas di dalam suatu teori.

3.3.1 Kompetensi Dasar Praktisi *Organization Development*

Ilmu perilaku merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang praktisi *Organization Development*. Adapun bidang yang diharuskan untuk mempelajari secara mendalam terkait ilmu perilaku dalam hal organisasi, seperti pengembangan sumber daya manusia, psikologi industri dan organisasi, perilaku organisasi, dan lain-lain. Lalu pentingnya akan pengetahuan diri mengenai asumsi, keyakinan, dan nilai bagi seorang praktisi *Organization Development* yang berguna di lingkungan bisnis (McClean, 2009).

- **Kompetensi Yang Diperlukan Untuk Berhasil Sebagai Praktisi *Organization Development***

Agar berhasil menjadi praktisi *Organization Development*, sudah seharusnya para praktisi memiliki

kompetensi yang sesuai dan mumpuni. Dalam teori kompetensi Spencer dan Spencer (1993) oleh Dharmanegara (2019), menjelaskan jika kompetensi berperan sebagai ciri utama yang erat kaitannya dengan efektivitas kinerja individu dalam melakukan pekerjaannya, selaras dengan harapan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Spencer dan Spencer memiliki lima ciri utama kompetensi (*core competency*) seperti: Pengetahuan, Keterampilan, Watak, Motif, dan Konsep Diri.

a) Pengetahuan

Pengetahuan adalah keterangan yang dimiliki oleh seseorang pada bidang tertentu saat melakukan tanggung jawabnya, dikarenakan keterangan yang sesuai dengan pekerjaannya akan diharapkan dapat menyelesaikan tanggung jawab di dalam berbagai situasi.

b) Keterampilan

Keterampilan adalah keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin.

c) Watak

Watak dapat disebut juga dengan sikap atau perilaku seseorang yang diperlihatkan

kepada lawan bicara sebagai bentuk respons dari suatu hal. Watak berhubungan erat dengan sifat emosional yang berada di dalam diri seseorang dan watak juga berpengaruh terhadap motif seseorang saat akan melakukan tanggung jawabnya.

d) **Motif**

Motif adalah gagasan yang timbul di dalam diri seseorang yang biasanya menjadi tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, melalui individu yang nantinya akan berpengaruh terhadap tindakan yang dilakukan.

e) **Konsep diri**

Konsep diri adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan dirinya sendiri agar dapat melakukan setiap tanggung jawab dengan baik.

3.3.2 Pengembangan Kemampuan Kepemimpinan

Pengembangan pemimpin sebagai suatu pengembangan daya atau kapasitas individu agar lebih menjadi efektif dalam peran dan proses kepemimpinan, dan juga dapat diartikan dengan kemajuan kapabilitas bersama-sama untuk menciptakan suatu arah berdasar yang ada di dalam organisasi, serta menciptakan

keselarasan, dan komitmen. Menurut Day & Dragoni (2015), pemimpin dan pengembangan kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha yang memiliki tujuan untuk mengembangkan daya atau kapasitas individu dan kelompok, agar menjadi efektif dalam peran kepemimpinan dan dapat menciptakan kepemimpinan yang efektif. Seperti individu yang berada di posisi kepemimpinan diharapkan dapat memudahkan arah pengembangan dengan mempertimbangkan beberapa aspek seperti lingkungan, menyeimbangkan usaha orang lain untuk berkontribusi pada arah tersebut dan mengikutsertakan serta menggiatkan orang lain, agar mencapai arah pengembangan tersebut.

- Peran Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi dan Pengembangan Kemampuan Kepemimpinan

Menurut Asmarazisa (2016), pemimpin dan karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik akan memengaruhi kepemimpinan yang sedang dan akan berjalan dengan baik, seperti dengan melalui cara mempunyai peluang yang sama rata dan mempunyai prosedur dan strategi yang dibutuhkan agar dapat mencapai tujuan yang ingin diraih. Kepemimpinan telah menjadi salah satu aspek penting bagi kesuksesan suatu organisasi.

Tentu saja hal ini perlu dikaitkan dengan peran individu seorang pemimpin dengan kondisi dan situasi pemimpin tersebut telah memiliki dan menerapkan kepemimpinan (Tabrani, 2018).

Menurut Tampubolon, (2018) dalam Hermawati et al., (2023). kepemimpinan dalam organisasi merupakan suatu cara yang ditempuh oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi dan memberikan pandangan kepada para anggota, guna mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

3.3.3 Studi Kasus

Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia pada Universitas Warmadewa: Dalam pembahasan sumber daya manusia akan saling berkaitan dan berdasarkan dengan suatu kompetensi. Kompetensi yang akan dianalisis dianggap sebagai syarat sebagai kinerja yang efektif guna meraih pencapaian target yang dapat memilih, mengembangkan, mengelola, memberi penghargaan dan kompensasi kepada karyawan. Karyawan telah mengetahui kompetensi seperti apa yang dilakukan agar meraih suatu kesuksesan dan seperti apa karyawan akan menerima suatu evaluasi. Pengalaman seperti di atas telah menunjukkan kesempatan pengembangan dalam beberapa skala besar sebagai berikut:

- Sulitnya membangun dan mengubah pikiran mengenai kompetensi menjadi aspek penting saat menjalankan suatu proses. Ini berkaitan dengan proses identifikasi dan kompetensi, serta penilaian kompetensi karyawan di Universitas Warmadewa.
- Dikarenakan usaha pemodelan yang cukup besar, maka pengembangan kompetensi menjadi cara untuk mengatasi hal tersebut dalam kerangka kerja pada domain perguruan tinggi.
- Menindaklanjuti kompetensi dengan kompetensi lainnya yang membutuhkan instrumen tambahan guna navigasi dan pemodelan. Ini melingkupi interaksi penghubung yang berdasarkan naluri dan tingkat mekanisme pada suatu proses.

Kebutuhan untuk melakukan perancangan dan pengembangan kompetensi akan terus berlanjut di dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan penyesuaian dari lingkungan internal dan eksternal organisasi yang selalu berubah. Saat kita mengestimasi ekonomi dan disiplin ilmu, maka akan terlihat adanya perbedaan yang jelas antara kompetensi yang wajib dimiliki oleh individu dan beberapa jenis disiplin ilmu (Dharmanegara, 2019).

3.4 Ruang Lingkup Peran Profesional *Organization Development*

Organisasi merupakan sebuah lembaga yang bertujuan untuk mendukung visi dan misi organisasi dengan cara berpikir bahwa organisasi akan secara terus-menerus berinteraksi dan bersosialisasi dengan lingkungannya dalam suatu industri. Tuntutan tersebut akan timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan baik secara eksternal maupun internal organisasi yang senantiasa akan selalu berubah kondisinya (Latar, 2020). Selagi menghadapi kondisi perubahan tersebut, organisasi harus dapat fleksibel terhadap berbagai perubahan perencanaan aktivitas yang akan dialami baik yang disebabkan dari luar maupun dari dalam. Perubahan tersebut tentunya mengarah ke *Organization Development* yang lebih maju ke depannya.

Organization Development merupakan suatu sarana dalam upaya mencapai tujuan sebuah organisasi. Sasaran *Organization Development* mengarah pada hubungan pribadi yang lebih efektif antara stakeholder dan jajarannya di semua jenjang organisasi guna menghilangkan semua hambatan komunikasi yang terjadi baik komunikasi antarpribadi ataupun kelompok di dalam organisasi. Mengutip dari Irwan et al.

(2021), *Organization Development* adalah serangkaian proses yang terencana untuk mengembangkan suatu kemampuan organisasi dalam kondisi tertentu dan sebagai suatu tuntutan lingkungan yang akan selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal agar dapat dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. *Organization Development* merupakan rangkaian program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

3.4.1 Identifikasi Masalah Organisasi

Dalam *Organization Development* tentunya perlu peran profesional pada praktiknya, karena sangat penting agar dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Pengembangan dapat menekankan suatu proses jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi di dalam strategi *Organization Development* (Kadarisman, 2014). Untuk mencapai tujuan organisasi peran profesional sangat dibutuhkan dalam memastikan struktur, budaya, proses internal terus berkembang dan beradaptasi mengikuti perkembangan yang ada, agar organisasi dapat mengimplementasikan kinerja

mereka. Pada sebuah organisasi tentunya mempunyai sumber daya manusia seperti profesional yang memiliki peran penting sebagai unsur pelaksana atau penggerak keterlibatan kinerja suatu organisasi (Aditama & Widowati, 2017). Tentunya peran profesional tersebut akan menganalisis organisasi secara keseluruhan dengan mencakup evaluasi budaya suatu organisasi, struktur organisasi, proses bisnis berjalannya suatu organisasi, dan kinerja karyawan suatu organisasi.

Proses perkembangan organisasi adalah proses perubahan struktural yang terarah dan terorganisir sebagai peningkatan secara bertahap pada kemampuan organisasi agar dapat bertahan di dalam lingkungan eksternal yang dinamis dan beradaptasi (Shcherbina et al., 2018). Pada praktiknya, *Organization Development* membutuhkan perencanaan dengan memanfaatkan teori-teori perilaku organisasi (Amri et al., 2021). Pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi menjadi salah satu fungsi yang paling penting di dalam lingkup organisasi, dengan tujuan agar dapat mengarah pada kinerja efektif di suatu bidang yang sama dan merupakan bagian penting dari sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan ini tentunya akan memengaruhi

inovasi organisasi dengan memberikan dampak positif pada keterlibatan karyawan, kepemimpinan, motivasi untuk belajar, menginformasikan budaya belajar dan mengembangkan modal sosial di dalam lingkungan. Intervensi pelatihan terutama terkait *soft skill* (*behavioral* dan *professional skill*) dan *technical skill* berdampak positif terhadap inovasi (Rosmayati et al., 2021).

Pencapaian keberhasilan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia yang merupakan dasar penggerak organisasi dan yang akan mengambil langkah dalam kelangsungan keberhasilan hidup organisasi. Peran profesional *Organization Development* sebagai konsultan internal akan termasuk dalam proses *Organizational Development* yang nantinya akan mengalami perubahan, melibatkan konsultan eksternal dari kalangan akademisi atau universitas, perusahaan konsultan atau wiraswasta, dan anggota tim konsultasi internal-eksternal. Perubahan struktural dan terarah di dalam suatu organisasi dipicu oleh perubahan pemahaman yang ada di dalam suatu lingkungan organisasi "*Model Organization Development*", dengan perubahan suatu lingkungan organisasi merupakan sumber dari suatu proses tersistematis yang terjadi di

dalam organisasi. Peran sumber daya manusia sebagai praktisi profesional yang dibutuhkan dalam *Organization Development* dengan upaya mencapai tujuan suatu organisasi (Aditama & Widowati, 2017). Pemahaman budaya organisasi merupakan suatu ruang lingkup profesional, karena berkaitan dengan karakteristik dari orientasi kelompok organisasi dengan memberikan suatu tindakan, reaksi maupun keputusan profesional terhadap situasi kondisional objek masing-masing dalam proses *Organization Development* (Arifudin, 2020).

Manajemen kinerja yang efektif sangatlah dibutuhkan dalam mendukung suatu peranan *Organization Development*. Ketika suatu organisasi tidak dapat mencapai tujuannya, hal ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut tidak memiliki sistem manajemen kinerja yang efektif. Oleh sebab itu, hal ini dapat menghambat organisasi dalam pertumbuhannya. Dengan demikian, perlu adanya peran praktisi dalam mengatasi ketidakefektifan sistem tersebut, agar tidak menghambat suatu sistem kerja organisasi. Kemudian, pemahaman akan suatu perubahan di dalam organisasi sering sekali menjadi hambatan serius dalam proses kerjanya. Menurut Tampubolon (2020), hal ini disebabkan oleh beberapa faktor;

seperti ketakutan akan hal yang tidak diketahui dalam organisasi, kurangnya kepercayaan oleh anggota organisasi, kurangnya keinginan untuk mencapai suatu tujuan dengan adaptasi inovasi terkini, dan proses yang tidak efisien menjadi penghambat operasi dan lajunya produktivitas suatu organisasi. Hal tersebut bisa saja disebabkan karena kurangnya inovasi dalam teknologi, dan kurangnya standardisasi dalam penetapan sistematis organisasi.

Dalam melakukan perubahan pada suatu organisasi, perlunya jaringan secara internal agar dapat mengoperasikan organisasi mencapai tujuan perubahan. Kemudian, nantinya akan membentuk rasa saling percaya antar anggota organisasi dan menemukan dinamika yang meningkatkan arus informasi antar anggota organisasi. Hal tersebut juga bergantung pada beberapa faktor atau komponen lainnya seperti menciptakan dan berbagi informasi sesama anggota organisasi, membantu memfasilitasi dalam suatu penyelesaian masalah yang terjadi di dalam organisasi, serta memberikan inovasi yang adaptif dalam proses perubahan organisasi. Namun hakikatnya, dalam proses perubahan organisasi, pastinya ada pengaruh yang bertentangan dengan sistematis suatu organisasi, dan berakibat pada perubahan struktural

pada tingkat populasi sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Menurut pendapat Shcherbina et al. (2018), perubahan struktural yang terjadi di dalam organisasi diartikan bukan hanya berdasarkan logika adaptasi dari suatu individu, tetapi juga adaptasi dari pemikiran suatu organisasi tertentu terhadap perubahan lingkungan organisasi dengan melihat lingkup sosial dan budaya organisasi.

3.4.2 Perencanaan dan Implementasi Perubahan

Perencanaan dan implementasi akan perubahan sistematis suatu organisasi adalah proses yang paling penting dalam penerapannya dalam *Organization Development*. Dengan pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi yang makin pesat pada saat ini, hal tersebut tentunya akan menimbulkan masalah ke depannya yang makin luas dan kompleks. *Organization Development* menjadi rangkaian aktivitas yang nantinya akan mengubah perilaku seseorang dan sistem organisasi, agar dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Istilah *Organization Development* akan memberikan dampak dan implikasi strategi sebagai suatu normative pendidikan kembali yang dimaksudkan untuk memengaruhi suatu sistem

kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap di organisasi. Dengan hal ini, akan bisa mengadaptasi lebih baik tingkat percepatan perubahan dalam teknologi, dalam lingkungan industri masyarakat secara luas. Organisasi harus menghadapi segala perubahan yang ada secara tidak terduga agar tetap dapat berinovasi, mengantisipasi kondisi, dan menyesuaikan diri dengan perubahan seiring berjalannya waktu (Tampubolon, 2020). Melihat kondisi organisasi di beberapa negara maju yang menunjukkan bahwa hanya organisasi yang dapat berjalan secara konsisten terus meningkatkan tujuan dan arah perusahaan melalui *Organization Development* yang dapat bertahan di dalam industri.

Adapun langkah-langkah dalam perencanaan implementasi perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi:

- Proses Perubahan untuk Mencapai Tujuan Visi Misi

Dalam proses perubahan organisasi pastinya mempunyai visi dan misi untuk tujuan perubahan organisasi. Hal ini juga bersinggungan dengan potensi individu anggota organisasi. Ketika mereka diberikan dukungan secara penuh untuk suatu jangka panjang yang melibatkan organisasi, hal tersebut dapat memberikan potensi maksi-

mal untuk seorang individu yang ada di dalam organisasi di dalam proses membuat visi kelembagaan secara luas (Williams & Clowney, 2007). Visi yang jelas dan terarah sesuai dengan tujuan organisasi dapat mudah dimengerti dan membuat jauh lebih efektivitas dari segi kinerja organisasi, karena mendapatkan pemahaman secara komprehensif tentang masalah dan peluang yang ada, sehingga dapat menginspirasi sesama anggota organisasi dan memotivasi anggota organisasi lain untuk mendukung perubahan yang ada di dalam organisasi tersebut.

- **Wadah Aspirasi**

Organisasi akan menjadi suatu wadah yang akan menampung aspirasi dari tiap individu anggota organisasi untuk mewujudkan visi misi yang telah disepakati secara menyeluruh oleh anggota organisasi (Hidayati, 2020). Organisasi akan berjalan secara terarah dengan menjalankan tiga opsi, yaitu opsi maju, opsi, mundur atau stagnan. Dengan melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada di dalam organisasi agar dapat melakukan upaya-upaya secara bersama-sama, tentunya dengan harapan organisasi dapat berjalan maju seiring

dengan kemajuan ilmu pengetahuan ataupun teknologi yang sangat berkembang pesat di masa yang akan datang. Selain itu, implementasi *Organization Development* berorientasi pada peningkatan sejumlah sistem di dalam organisasi, karena konteks sistem organisasi dan lingkungan organisasi sangat besar dalam pengaruhnya.

- Masa Transisi

Pelaksanaan perubahan di dalam organisasi tentunya akan melibatkan perpindahan kondisi organisasi yang pada saat berjalannya organisasi ke kondisi masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Mengutip dari Hidayati (2020), hal tersebut tentunya membutuhkan waktu untuk transisi saat organisasi akan belajar bagaimana cara mereka agar dapat survive di dalam kondisi organisasi yang baru untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam *Organization Development*.

- Perencanaan Kegiatan

Perencanaan kegiatan demi mendukungnya perubahan dalam *Organization Development* tentunya perlu kerangka atau *framework instructions* yang bertujuan untuk mengimplementasikan perubahan yang ada di dalam organisasi. Dengan

membuat rencana kegiatan, dan serangkaian acara apa saja yang seharusnya sudah dijalankan demi mendukungnya perubahan secara optimal yang ada di dalam organisasi. Perencanaan kegiatan ini tentunya akan secara jelas mengidentifikasi masalah organisasi, orientasi tujuan perubahan, dan mengintegrasikan tugas-tugas perubahan secara terpisah dengan sistem yang terorganisir di dalam organisasi. Jika organisasi akan menerapkan proses perbaikan secara sistematis, sasaran utama tujuan perubahan organisasi harus menjadi lebih jelas dan lebih terperinci, sehingga nantinya akan memberikan langkah-langkah perencanaan yang matang dan tolak ukur sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan pada penerapan perubahan organisasi nantinya akan menjadi lebih mudah dan lebih terorganisir (Hidayati, 2020).

Selain itu organisasi mempunyai langkah-langkah dalam perencanaan implementasi. Menurut Gesi et al. (2019), para profesional juga harus memiliki personal qualities ini terhadap proses perencanaan aktivitas organisasi, dengan begitu seorang profesional eksekutif harus menerapkan langkah-langkah perencanaan sebagai berikut dalam perusahaan:

- a) Memberikan perhatian dengan penyelesaian masalah besar dan memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada anggota organisasi.
- b) Memberikan tugas yang dapat dikerjakan oleh orang lain sesuai dengan kemampuannya.
- c) Pengambilan keputusan berdasarkan muatan fakta dari pada hanya dengan prasangka.
- d) Mencoba menghargai segala sesuatu yang berhubungan dengan pendapat orang lain dan mempertimbangkan atas saran-saran yang telah diberikan.
- e) Menginformasikan keputusannya kepada semua anggota yang terlibat dengan eksekutif.

Beberapa penjabaran di atas merupakan bahan pertimbangan untuk manajemen dan eksekutif dalam rangka mengambil suatu kebijakan dan keputusan demi peningkatan pelayanan dan profitabilitas perusahaan yang berujung pada *Organization Development* yang akan tumbuh pesat yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Seorang yang tugasnya sebagai manajemen dan eksekutif perusahaan, harus memperhatikan dan mengoordinasikan semua kepentingan organisasi dan kebutuhan anggota organisasi yang

bersangkutan dengan tanggung jawab dan beban kerja organisasi guna keberlangsungan organisasi dalam waktu jangka panjang.

- b) Di dalam rangkaian guna mencapai posisi puncak seorang manajemen dan eksekutif, wajib memiliki keberanian untuk mengorbankan segala urusan dan kepentingan pribadi ataupun golongan, hanya karena perusahaan yang dipimpinnya. Dengan demikian, citra dan nama baik organisasi nantinya senantiasa dipercaya oleh pemangku kepentingan, *stakeholder*, konsumen dan masyarakat pada umumnya.
- c) Seorang eksekutif, pastinya memiliki komitmen dan konsisten terhadap tanggung jawab dengan prinsip terintegrasi dalam proses manajemen yang mencakup *marketing, financing, accounting, production, research and development*, sistem informasi, guna mengoptimalkan tujuan perusahaan agar berjalan dengan selaras.

3.4.3 Studi Kasus

Dikutip dari artikel yang dimuat Zeffane (1995), DeMott pada tahun 1994. Pengalaman salah satu industri amerika dalam proses ruang lingkup *Organization Development* yang terjadi pada perusahaan “EBC

Industries". Pada saat itu, EBC memperoleh keunggulan kompetitif dari perusahaan sejenis secara signifikan, karena berhasil melakukan penerapan pada proses perubahan organisasi yang melibatkan ruang lingkup jaringan sebagai proses penggabungan dengan 14 perusahaan regional lainnya pada saat itu, sehingga memberikan kekuatan lebih besar dalam proses bisnis yang mereka lakukan. Hal ini bisa terjadi karena mereka berhasil melakukan analisis strategis perusahaan yang tepat, meningkatkan kualitas organisasi, memaksimalkan kinerja anggota organisasi sehingga pada penerapan praktiknya menjadi lebih efisien, dan mempertimbangkan segala efektifitas yang berkaitan dengan ruang lingkup organisasi, sehingga seluruh anggota organisasi terlibat dalam proses perubahan organisasi dan mengetahui arah serta tujuan organisasi.

3.5 Peran Praktisi *Organization Development*

3.5.1 Peran Praktisi dalam Membangun Keterlibatan Karyawan

Nababan et al. (2022), menjelaskan terkait poin-poin peran praktisi dalam membangun keterlibatan karyawan, yaitu peran praktisi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan

memberdayakan karyawan dan memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaannya. Nilai seorang praktisi memengaruhi karyawan dalam kinerja organisasinya, dan hal tersebut dapat mengembangkan organisasi. Sebagai praktisi tentu harus merancang dan mengimplementasikan inisiatif untuk mengembangkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, dan kepuasan kerja karyawan. Praktisi harus memberi contoh melalui suatu tindakan untuk memampukan dan menumbuhkan individu, menunjukkan sifat rendah hati, kejujuran, manajemen yang bertanggung jawab, dan memberikan bimbingan. Konsep tersebut mampu membuat terlibatnya karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang terlibat dengan baik dalam pekerjaannya tentu akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Praktisi juga berperan untuk melakukan survei karyawan, membuat metode umpan balik, dan mencari solusi untuk mengatasi masalah karyawan.

Dalam perubahan suatu organisasi dapat dilihat dari tiga tingkat; yang pertama perubahan dalam lingkungan kerja, dalam diri individu, dan dalam organisasi secara menyeluruh. Untuk mengetahui apakah adanya perubahan perubahan atau tidak, maka dapat dilihat dari indikatornya, lihat yang sebenarnya terjadi pada saat ini,

lihat apa yang terjadi pada masa mendatang seandainya tidak terjadi perubahan, lihat tentang kondisi apa yang akan datang dari yang diinginkan orang-orang, dan lihat bagaimana perubahan dapat dilakukan dari kondisi saat ini ke kondisi ideal di masa mendatang. Untuk mencapai tujuan, perlu adanya suatu upaya, seperti sebuah perusahaan yang harus mampu bertahan dan mengatasi segala ancaman. Diperlukan perhatian khusus kepada sumber daya manusia dari perusahaan, karena sumber daya manusia tersebut adalah suatu modal yang tidak bisa ditukar dengan sumber daya yang lain. Bisa dikatakan, bahwa sumber daya manusia yang efektif menjadi keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Terciptanya sumber daya manusia yang berprestasi dikarenakan adanya suatu pembinaan dan pengembangan kepada para karyawan di tempat kerja, sehingga karyawan dapat terlibat dalam *Organization Development*.

Komitmen karyawan sangat dibutuhkan di setiap organisasi agar dapat bersinergi dalam bekerja untuk mencapai tujuan, karena dapat dipastikan sangat sulit bertahan dalam era kompetisi yang sangat ketat jika karyawan tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang mempunyai rasa memiliki

dan semangat terhadap organisasi, maka ia akan bertanggung jawab dan bekerja dalam waktu yang lama. Hal ini dapat menjadi kekuatan organisasi.

Keterlibatan karyawan ialah suatu proses keikutsertaan karyawan pada kegiatan organisasi, yaitu pengambilan keputusan, turut andil dalam memecahkan masalah organisasi, dan mengacu pada tingkat investasi pribadi yang tinggi dalam beberapa tugas pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja. Kemudian mengerjakan tugas dengan bagiannya masing-masing, serta kesediaan memberikan kontribusi seperti tenaga, kognitif, dan emosional untuk tugas pokoknya merupakan suatu keterlibatan karyawan.

Keterlibatan Karyawan Sebagai Faktor Penting dalam Perubahan Organisasi

Karyawan adalah suatu bagian yang paling penting bagi perusahaan. Keduanya bisa berjalan karena saling terlibat, dengan adanya karyawan perusahaan bisa berkembang dan maju menghadapi persaingan (Putri & Hasanah, 2022). Sumber daya manusia melingkupi perumusan seluruh strategi dan tujuan organisasi, sehingga karyawan dapat dikatakan memegang peranan penting dalam perubahan organisasi. Perubahan yang terjadi terhadap beberapa komponen organisasi

seperti halnya hierarki, strategi, dan sistem serta perilaku manusia yang tujuannya untuk meningkatkan keefektifan dari suatu organisasi disebut Perubahan Organisasi (Putri & Hasanah, 2022). Suatu proses perubahan organisasi dapat dipengaruhi oleh perilaku karyawan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Keterampilan karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan perubahan organisasi, karena perubahan organisasi dapat terjadi melalui karyawan. Karyawan bagian paling penting untuk kesuksesan organisasi. Dukungan karyawan yang terbuka, karyawan yang mempersiapkan diri dengan baik serta bersedia untuk berubah, sangat dibutuhkan dalam proses melakukan perubahan organisasi (Zulkarnain & Hadiyani, 2014).

Mengutip dari Zulkarnain & Hadiyani, (2014) karyawan yang berkomitmen akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai dengan adanya keterlibatan dalam proses kemajuan organisasi. Karyawan juga memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaannya. Ciri tersebut merupakan ciri yang dibutuhkan oleh organisasi pada saat melakukan perubahan, dengan adanya keikutsertaan yang aktif dalam proses perubahan.

3.5.2 Peran Praktisi dalam Membimbing Organisasi Menuju Keberlanjutan

Kesuksesan organisasi yang berkelanjutan tentu terjadi dengan adanya praktisi yang berperan untuk membimbing dengan gaya kepemimpinan yang otentik. Gaya kepemimpinan otentik ialah yang menekankan pada transparansi, keaslian dan integritas. Peran praktisi di sini juga berusaha untuk menguasai, mempercayai, dan mengembangkan potensi individu dalam organisasi. Kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dapat dilakukan dengan adanya peningkatan komitmen dan kedisiplinan, inovasi, adaptasi, dan pencapaian tujuan jangka panjang.

Ren & Jackson (2020), mengakui bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam keberlanjutan organisasi. Untuk mencapai keberlanjutan memerlukan perubahan suatu lembaga, yakni organisasi harus melakukan perubahan individu untuk mempertanyakan tujuan bisnis dan mulai mengubah kebiasaan serta rutinitas yang bermanfaat. Kemampuan ekonomi, sosial dan lingkungan sebagai tujuan untuk bersaing, sebagai gantinya meneliti keruncingan yang terlibat dengan usaha mengejar definisi kemampuan beberapa pihak secara bersamaan konsisten dengan keberlanjutan.

Peran praktisi dalam membimbing organisasi menuju keberlanjutan tentu melibatkan visi di dalam dan di luar organisasi. Di dalam organisasi praktisi dapat menyediakan alasan kuat untuk mengartikulasikan visi keberlanjutan. Di luar organisasi praktisi dapat berkolaborasi dengan beberapa rekannya untuk membangun proses gabungan untuk melihat persepsi karyawan terhadap keberlanjutan organisasi. Kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dapat dilakukan dengan adanya peningkatan komitmen dan kedisiplinan, inovasi, adaptasi, dan pencapaian tujuan jangka panjang.

Peran Praktisi Organization Development dalam Mendorong Keberlanjutan Organisasi

Dalam organisasi, praktisi berbagi tanggung jawab dengan manajer dan karyawan non-manajer untuk mendorong perubahan yang berorientasi pada keberlanjutan, yang dibutuhkan ketiga pihak tersebut berpartisipasi secara aktif, tradisional, dan tanggung jawab untuk merangkai peraturan formal. Manajemen menerjemahkan peraturan tersebut ke dalam praktik sehari-hari, lalu karyawan memberikan umpan balik dengan isyarat formal dan informal yang mereka terima. Dalam ranah keberlanjutan, peran praktisi ketiga pihak disebut "HR Triad".

Bekerja secara efisien dengan para pemangku bisnis diakui secara luas sebagai kunci praktisi kompetensi. Ini menjadi sangat relevan ketika mengidentifikasi peluang organisasi keberlanjutan. Tanpa melibatkan berbagai pemangku kepentingan eksternal yang memengaruhi suatu kegiatan keberlanjutan organisasi, maka logikanya tidak dapat mengembangkan dorongan organisasi keberlanjutannya. Peran praktisi dapat membantu para pemangku kepentingan dalam mendorong organisasi menuju keselarasan yang lebih baik dengan pemangku kepentingan yang lebih luas. Hal ini menjadi hal yang biasa dalam dunia bisnis konsultan dan organisasi untuk menghasilkan laporan berdasarkan survei praktik, yang mencakup masalah lingkungan dan sosial dengan nama keberlanjutan.

Peran praktisi dapat membantu memastikan bahwa manajer lini paham dan menerima alasan perubahan keberlanjutan. Tekanan peran disebabkan oleh tidak cukupnya waktu untuk menyelesaikan tanggung jawab mengenai praktisi memang merupakan tema yang berulang dalam literatur MSDM (Ren & Jackson, 2020).

3.5.3 Studi Kasus

Dalam studi kasus yang dikutip oleh Fitriani, (2021) dalam detik.com, terdapat perubahan Pertamina yang

secara aktif mengupayakan implementasi bisnis untuk memberikan manfaat bagi sejumlah pertimbangan, termasuk kepentingan kemasyarakatan, sosial dan organisasi. Bisnis ini menerima pendanaan dari pelaku pasar saham dan digabungkan dengan basis investor global. “Setiap entitas yang ada di lingkungan Pertamina Group telah menyelesaikan program yang mencerminkan agenda ESG secara bijaksana dan konsisten,” menurut Direktur Utama Pertamina, Ibu Nicke. Direktur Utama Pertamina juga mengatakan bahwa beberapa partner-nya sudah menerbitkan laporan keberlanjutan yang dapat diakses oleh publik sejak tahun 2021, sebagai salah satu bentuk tanggung jawab akan pelaksanaan ESG. Akibat penggunaan sumber daya alam (SDA) yang menyebabkan polusi dan memerlukan limbah gelolating, pemerintah menyadari adanya tantangan yang ditujukan pada usaha-usaha yang berkaitan dengan lingkungan hidup. Oleh karena itu, perusahaan bereaksi buruk terhadap masalah tersebut.

Sumber: Fitriani, E. D. (2021, Juni 25). Pertamina Dorong Implementasi Bisnis Berkelanjutan [halaman web] Diakses dari <https://finance.detik.com/energi/d-5620382/pertamina-dorong-implementasi-bisnis-berkelanjutan-dengan-aspek-esg>

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6, 283–295.
- Amri, U., Hendri, Rusdinal, & Gistituati, N. (2021). Perilaku dan pengembangan organisasi pendidikan review disain intervensi. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(4), 1543–1549.
- Arifudin, O. (2020). Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA* (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi), 4(2), 23.
- Asmarazisa, D. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Btn Batam. *Jurnal Dimensi*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.33373/dms.v5i2.6>
- Azmy, A. (2015). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng. *Binus Business Review*, 6(2), 220. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.971>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture.

- Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Cooperrider, D. L., & Godwin, L. N. (2010). *Positive Organization Development: Innovation-inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths*. 1–61.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Level of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Dharmanegara, I. B. A. (2019). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan. *WICAKSANA: Jurnal Lingkungan Dan Pembangunan*, 3(2), 61–70.
- Farid, E. A. (2016). *Analisis Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Personil Dinas Sejarah Angkatan Darat*. In Osf.Io.
- Fitriani, E. D. (2021). *Pertamina Dorong Implementasi Bisnis Berkelanjutan dengan Aspek ESG*. Detik. <https://finance.detik.com/energi/d-5620382/pertamina-dorong-implementasi-bisnis-berkelanjutan-dengan-aspek-esg>

- Gesi, B., Laan, R., & Lamaya, F. (2019). Manajemen Dan Eksekutif. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 51–66.
- Hermawati, N., Emiyanti, Cholis, Yusniah, & Ahmad Sayroji. (2023). Konsep-Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 109–116. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.507>
- Hidayati, T. (2020). Pengembangan dan Perubahan Organisasi. In Paper Knowledge . *Toward a Media History of Documents* (Vol. 7, Issue 2).
- Husna, N., & Yusuf, S. (2020). Pendekatan Budaya Dalam Komunikasi Organisasi. *At-Tadabbur: Jurnal Penelitian Sosial ...*, 10(VI), 22–39.
- Irwan, I., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Perilaku dan Pengembangan Organisasi Pendidikan (Cross Cultural and Global Approaches to Change Management). *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(3), 582–587. <https://doi.org/10.30605/jsgp.4.3.2021.1276>
- Kadarisman, Dr. M. (2014). Pengertian dan Ruang Lingkup Pengembangan Pegawai. In *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (pp. 1–43).
- Latar, B. (2020). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Journal Literasi Pendidikan Nusantara*, 54(11–12), 661–668.

- Mclean, G. N. (2009). *Organization development: Principles, Processes, Performance*.
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Nababan, H. S., Simanjuntak, R., & Pane, D. S. P. (2022). Peran Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 9–17. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.6902>
- Nisa, D. F., Pratiwi, G. P., & Pratiwi, K. N. (2023). Pengembangan Organisasi Dalam Perilaku Organisasi. ... *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(3), 688–694.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at veterans health administration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384–410. <https://doi.org/10.1177/0021886309335067>
- Putri, A. fadhila, & Hasanah, K. (2022). *Pengaruh Organisasi Pembelajaran, Keterlibatan Karyawan Terhadap Komitmen dan Perubahan Organisasi pada Karyawan Terhadap Komitmen dan Perubahan Organisasi pada*

Karyawan PT Kereta Api Indonesia Kantor Cabang Madiun. September.

- Raelin, J. (2022). What Can Leadership-as-Practice Contribute to OD? *Journal of Change Management*, 22(1), 26–39. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1946272>
- Ren, S., & Jackson, S. e. (2020). *HRM Institutional Entrepreneurship For Sustainable Business Organizations*. 1–66.
- Rifa'i, M. (2017). *Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi*. Universitas Nusantara PGRI Kediri, 01(1), 1–7.
- Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, XXI(3), 331–338.
- Sahadi, Neti Sunarti, & Endah Puspitasari. (2022). Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi). *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 399–412. <https://doi.org/10.25157/moderat.v8i2.2712>
- Santo, G. I. (2021, August 17). *Ignasius Jonan, Sang Pembawa Perubahan PT KAI*. Kompasiana. <https://www.>

- kompasiana.com/gadiel/611b9d330101904df04f2a
a2/ignasius-jonan-sang-pembawa-perubahan-pt-kai
- Shcherbina, V., Popova, E., & Sadovnicova, L. (2018). *Model Pengembangan Organisasi Seleksi Populasi dan Ruang lingkup Penerapannya*. 15.
- Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *Organization Development Strategies for Changing Environments*.
- Stager Jacques, L. (2013). Borrowing From Professional Theatre Training to Build Essential Skills in Organization Development Consultants. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 246–262. <https://doi.org/10.1177/0021886312460504>
- Tabrani, M. D. (2018). Metode Kepemimpinan. An-Nidhom: *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 86–100.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi*. In Bogor; Mitra Wacana Media.
- Trioctavia, J., Hamid, D., & Mukzam, M. (2016). Peranan Pemimpin Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 40(1), 150–159.

- Williams, D. A., & Clowney, C. (2007). *Strategic Planning for Diversity and Organizational Change*. 1–16.
- Yuliana, E., Marginingsih, R., & Elsa Susilawati, T. (2020). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14(2), 21–30.
- Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2020). Perilaku & Pengembangan Organisasi.
- Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi. *Sinomika Journal* | Volume, 1(2), 127–136.
- Zeffane, R. (1995). The widening scope of inter-organizational networking: Economic, sectoral and social dimensions. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(4), 26–33. <https://doi.org/10.1108/01437739510089076>
- Zulkarnain, -, & Hadiyani, S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6955>

Siklus Hidup Organisasi

Siklus hidup organisasi adalah model teoritis yang didasarkan pada perubahan yang dialami organisasi seiring pertumbuhan dan kedewasaan mereka. Sebagaimana organisasi yang hidup tumbuh dan menurun dengan pola yang dapat diprediksi, demikian pula organisasi. Siklus perubahan dalam organisasi terdiri dari berbagai komponen, tahapan, evaluasi kepemimpinan, dan proses dalam program pengembangan organisasi dalam perubahan suatu organisasi. Hal ini umumnya bertujuan untuk menuju perubahan yang lebih baik bagi masa depan dan mempertahankan ketahanan dari organisasi itu sendiri. Siklus atau tahapan organisasi tentunya menimbulkan suatu kesulitan maupun masalah yang dapat diatasi dengan penanganan pihak internal maupun intervensi dari pihak lainnya yang tidak termasuk

bagian dari organisasi eksternal (Raharja, 2010) Siklus hidup organisasi dasar adalah sebuah garis waktu penciptaan hingga pembubaran tetapi juga dapat mencerminkan perubahan dalam diversifikasi. Model Pengembangan Perusahaan menunjukkan peningkatan diversifikasi yang mencerminkan evolusi perusahaan dengan perusahaan yang berfokus pada satu bisnis di satu sisi, dan perusahaan dengan portofolio aktivitas bisnis yang tidak terkait di sisi lain dengan bisnis yang dominan dan perusahaan yang terdiversifikasi terkait sebagai tahap peralihan. Perusahaan bergerak melalui model ini, karena dalam mengejar pertumbuhan, mereka menambahkan lebih banyak aktivitas yang tidak terkait. Model ini mencerminkan siklus hidup organisasi pada umumnya, meskipun perusahaan dapat memilih untuk tidak berkembang melampaui tahap tertentu, dan makin lama dapat memutuskan untuk mundur kembali ke arah yang lebih fokus (Simmonds, 2015).

Organisasi memiliki siklus hidup yang terdiri dari: kelahiran, pertumbuhan, kemunduran dan kematian. Organisasi melewati tahap-tahap ini dengan kecepatan yang berbeda, dan ada juga yang tidak mengalami setiap tahap. Organisasi lahir ketika wirausahawan menggunakan keterampilan dan kompetensi mereka untuk menciptakan nilai. Ini adalah tahap yang berbahaya karena kewirausahaan

adalah proses yang berisiko, dan prosedur organisasi masih baru dan belum berkembang. Ketika organisasi tumbuh, pembagian kerja dan spesialisasi mereka meningkat dan mengembangkan keterampilan yang memberi mereka keunggulan kompetitif. Salah satu model teori pertumbuhan organisasi adalah model lima tahap Greiner (pertumbuhan organisasi melalui kreativitas, pengarahan, pendelegasian, koordinasi, dan kolaborasi). Setiap tahap pertumbuhan diakhiri dengan krisis yang harus dipecahkan, jika organisasi ingin maju dengan sukses ke tahap berikutnya dan terus berkembang. Jika organisasi gagal mengelola proses pertumbuhan secara efektif, hasilnya adalah kemunduran organisasi, yaitu tahap ketika organisasi gagal mengantisipasi, menyesuaikan diri, atau beradaptasi dengan tekanan eksternal atau internal yang mengancam kelangsungan hidupnya. Weitzel & Jonsson E (1998) telah mengidentifikasi lima tahap penurunan: buta, kelambanan, tindakan yang salah, krisis dan pembubaran. Kematian organisasi terjadi ketika organisasi melepaskan sumber daya yang tersisa atau melikuidasi asetnya.

Era modern yang tinggi akan disrupti persaingan telah menjadikan era siklus hidup organisasi secara tradisional kurang relevan bagi banyak masyarakat. Namun, anggapan tersebut bukan penyebab utamanya. Sebagian

besar gangguan industri saat ini terjadi pada teknologi, siklus dan kondisi yang membentuk teknologi menjadi lebih penting karena kecepatan perubahan. Siklus yang dulunya berlangsung bertahun-tahun atau puluhan tahun, kini dapat berlalu dalam hitungan bulan. Seperti yang akan Anda lihat, jika sebuah bisnis gagal mengambil sikap proaktif perubahan siklus hidup organisasi, kemungkinan besar akan terjerumus ke dalam krisis dan kemunduran. Dengan demikian, memahami setiap tahapan perkembangan organisasi akan membawa kemungkinan-kemungkinan pemimpin organisasi harus proaktif, preventif, dan reseptif masalah organisasi di masa depan, atau jika tidak dapat dilakukan, bagaimana cara melakukannya untuk menghindari masalah ini sebaik mungkin. Oleh karena itu, penting untuk mempelajari aspek apa saja dan bagaimana komponen, tahapan, maupun proses dalam perubahan suatu organisasi yang akan dijelaskan lebih rinci pada bab ini.

4.1 Komponen Program Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi melalui penerapan pengetahuan ilmu perilaku. Tujuannya adalah perubahan struktur formal dan informal, proses, pekerjaan, keterampilan dan kinerja orang, dan

penerapan teknologi baru. Pengembangan organisasi digunakan sebagai kerangka kerja keseluruhan untuk perubahan organisasi yang permanen dan terkait dengan manajemen perubahan dan implementasi inovasi. Pengembangan organisasi adalah proses perubahan yang disengaja yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan organisasi untuk organisasi pengetahuan yang makmur. Oleh karena itu, penting untuk melihat organisasi dari berbagai perspektif yang dapat kita visualisasikan dalam bentuk model organisasi. Visualisasi model organisasi membantu untuk menentukan apa yang mungkin dan bertujuan untuk diubah secara langsung dalam organisasi dan apa yang tidak mungkin lagi. Dalam bidang teknik, ini adalah gambar yang disederhanakan oleh organisasi (Furmannová & Furmann, 2019). Pengembangan organisasi berkaitan dengan peningkatan efektivitas organisasi melalui pengenalan sejumlah konsep, teknik, dan strategi yang telah berevolusi dari studi dan penelitian ilmu perilaku. Pendekatan pengembangan organisasi melibatkan upaya yang direncanakan dan dikelola secara sengaja untuk memandu dan memanfaatkan sumber daya manusia sedemikian rupa, sehingga individu termotivasi untuk bekerja mencapai tujuan organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan mereka sendiri. Teknik dan strategi yang akan diikuti

ditentukan melalui diagnosis yang berkelanjutan terhadap keadaan yang ada (Cook, 1976).

Dalam pengembangan organisasi, kita mengacu pada proses peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan melalui intervensi terprogram. Hal ini adalah upaya jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Adapun, cara yang dilakukan adalah dengan membina lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Lebih lanjut, pengembangan organisasi ini merupakan bidang yang kompleks dan melibatkan berbagai disiplin ilmu, termasuk psikologi, sosiologi, ekonomi, maupun manajemen. Hal ini berakar pada keyakinan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kinerja orang-orang di dalamnya, sistem, dan bagaimana prosesnya. Oleh karena itu, dalam pengembangan organisasi berupaya untuk memperbaiki komponen-komponen ini untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Herbert (2023) menyatakan pemikirannya yang dibagi menjadi lima komponen penting yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengembangan organisasi yang disimpulkan sebagai berikut:

1) Manajemen perubahan

Manajemen perubahan merupakan sebuah proses perubahan yang dapat menjadi tantangan bagi suatu organisasi. Manajemen perubahan adalah komponen penting dalam program pengembangan organisasi, yang mana membantu organisasi menavigasi proses perubahan secara efektif. Hal ini melibatkan identifikasi kebutuhan akan perubahan dan penilaian risiko dan manfaat yang terkait dengannya. Mengembangkan rencana perubahan memerlukan analisis detail tentang keadaan organisasi saat ini, tujuan mendatang, dan sumber daya yang tersedia. Setelah rencana perubahan dikembangkan, penting untuk menerapkannya dengan cara yang meminimalkan gangguan dan memaksimalkan kemungkinan keberhasilan. Hal ini mungkin melibatkan pelatihan anggota, komunikasi secara efektif, dan memberikan dukungan berkelanjutan selama proses perubahan. Dengan mengelola perubahan secara efektif, organisasi dapat mencapai tujuannya dan meningkatkan efektivitasnya secara keseluruhan.

2) Pengembangan kepemimpinan

Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk budaya, nilai, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan merupakan komponen penting pengembangan organisasi. Pengembangan kepemimpinan adalah komponen penting dalam pengembangan organisasi, karena melibatkan identifikasi dan pembinaan pemimpin yang dapat secara efektif mengomunikasikan visi organisasi, menginspirasi anggota, dan mendorong kinerja. Proses pengembangan kepemimpinan mencakup penilaian keterampilan pemimpin saat ini dan mengidentifikasi pemimpin potensial yang memiliki kualitas yang diperlukan untuk memimpin organisasi menuju kesuksesan. Setelah diidentifikasi, calon pemimpin diberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi kepemimpinan mereka. Hal ini mencakup pembinaan, pendampingan dan lokakarya kepemimpinan, yang berfokus pada pengembangan keterampilan penting seperti komunikasi yang efektif, resolusi konflik, pengambilan keputusan, dan perencanaan strategis. Dengan berinvestasi

dalam pengembangan kepemimpinan, organisasi dapat menciptakan budaya kepemimpinan yang kuat, yang penting untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan organisasi yang berubah pesat saat ini.

3) Membangun tim

Tim adalah landasan organisasi. Membangun tim yang efektif melibatkan penciptaan lingkungan kerja kolaboratif, di mana anggota tim dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Tim adalah tulang punggung organisasi yang sukses. Membangun tim yang efektif memerlukan lebih dari sekadar memilih orang yang tepat. Hal ini melibatkan penciptaan lingkungan kerja yang menumbuhkan kepercayaan, komunikasi terbuka, dan saling menghormati. Membangun tim yang efektif melibatkan penetapan peran dan tanggung jawab, menetapkan tujuan yang jelas, dan menetapkan proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Hal ini juga melibatkan penciptaan budaya akuntabilitas, sehingga anggota tim bertanggung jawab atas tindakan mereka dan bertanggung jawab atas kinerja mereka.

4) Peningkatan proses

Proses adalah tulang punggung setiap organisasi yang sukses. Hal ini merupakan cara organisasi mencapai tujuan mereka, dan pengembangan organisasi melibatkan peningkatan proses untuk memastikan proses tersebut lebih efisien, efektif dan selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini memerlukan pemahaman mendalam tentang proses-proses organisasi, termasuk cara kerjanya dan bagaimana proses tersebut dapat ditingkatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Konsultan pengembangan organisasi menggunakan berbagai alat dan teknik untuk mengidentifikasi hambatan, inefisiensi, dan area yang perlu diperbaiki, lalu mengembangkan dan menerapkan strategi untuk menyederhanakan proses, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini mungkin melibatkan rekayasa ulang proses, memperkenalkan teknologi baru, atau mendesain ulang alur kerja untuk memastikan bahwa proses tersebut selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi. Dengan meningkatkan proses, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara keseluruhan, mengurangi

biaya, dan mencapai tujuan mereka dengan cara yang lebih efisien dan efektif.

5) Manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah komponen penting dalam pengembangan organisasi, karena memungkinkan organisasi memastikan bahwa anggotanya memenuhi standar kinerja yang diinginkan. Hal ini melibatkan penetapan ekspektasi kinerja yang jelas, yang selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini memerlukan pemahaman mendalam tentang budaya organisasi dan keterampilan serta kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan. Ketika ekspektasi kinerja telah ditetapkan, organisasi perlu memantau kinerja untuk memastikan bahwa anggota memenuhi ekspektasi tersebut. Hal ini melibatkan pengumpulan data tentang kinerja anggota, seperti angka penjualan, tingkat produktivitas, dan sebagainya. Data ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi bagian mana saja yang kerjanya tidak memenuhi harapan.

Selanjutnya (Herbert, 2023) membahas komponen dasar proses pengembangan secara rinci seperti di bawah ini:

1) Diagnosis sistem

Program pengembangan organisasi dimulai dengan diagnosis sistem anggota yaitu organisasi secara keseluruhan, sub unitnya dan proses untuk memperoleh informasi tentang status quo, masalah dan peluang yang ada serta konsekuensi dari tindakan. Kegiatan diagnostik fokus pada dua bidang besar, yaitu bidang adalah diagnosis berbagai subsistem yang mungkin merupakan tim alami seperti manajemen puncak, departemen produksi, kelompok penelitian, atau mungkin tingkatan seperti manajemen puncak, manajemen menengah, dan lain-lain. Bidang diagnosis lainnya adalah proses organisasi, yaitu proses pengambilan keputusan, sistem komunikasi, pengelolaan konflik, metode perencanaan. Praktisi pengembangan organisasi dapat berkonsentrasi pada kelompok sasaran yang berbeda dalam urutan yang direncanakan dengan memulai dari keseluruhan organisasi, dan kemudian berpindah ke subsistem yang dipilih, atau sebaliknya. Contoh berikut membantu dalam memahami aktivitas diagnostik yang berkaitan dengan subsistem. Sasaran diagnostiknya mungkin untuk mengetahui kualitas

hubungan: untuk mengetahui apakah pihak-pihak tersebut mempunyai keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, apakah mereka bersifat kolaboratif atau kompetitif, atau apakah mereka efektif sebagai suatu subsistem atau tidak. Metode umum untuk memperoleh informasi ini adalah: wawancara terpisah yang diikuti dengan pertemuan para pihak, observasi untuk menilai kualitas interaksi yang dinamis, dan pertemuan konfrontasi untuk memeriksa persepsi para pihak terhadap satu sama lain.

2) Intervensi pengembangan organisasi

Intervensi pengembangan organisasi adalah serangkaian kegiatan terstruktur yang dimulai dengan cara sistematis untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan. Intervensi pengembangan organisasi mengarah pada perbaikan organisasi melalui tindakan/intervensi koreksi, tindakan pemungkin, intervensi penyelarasan dan intervensi pendukung visi baru. Tindakan korektif dilaksanakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Tindakan yang memungkinkan membantu dalam menangkap

peluang. Intervensi penyelarasan diperlukan untuk mengembalikan segala sesuatunya ke tempat yang tepat. Visi baru mendukung intervensi yang dilaksanakan untuk mewujudkan visi baru dengan membangun proses, struktur dan budaya yang diperlukan. Kebanyakan intervensi pengembangan organisasi menggabungkan dua fitur pembelajaran dan tindakan. Intervensi tersebut cenderung berfokus pada permasalahan nyata dan menggunakan beberapa model pembelajaran program pengembangan organisasi yang dirancang dengan baik mencakup strategi intervensi pengembangan organisasi. Strategi ini mungkin direncanakan jauh sebelumnya atau mungkin muncul sesuai dengan kebutuhan.

Diagnosis organisasi sebagai suatu sistem atau subsistem menunjukkan dengan tepat di mana intervensi harus dilakukan, apa yang harus dilakukan, dan bagaimana mengurutkan intervensi. Hal ini membantu dalam merumuskan strategi intervensi pengembangan organisasi. Merencanakan intervensi/tindakan, melaksanakan intervensi dan mengevaluasi dampak intervensi sangat penting untuk pengembangan organisasi. Jadi, perencanaan tindakan dan pengambilan

tindakan merupakan komponen penting dari proses pengembangan organisasi. Saat merencanakan tindakan, manajemen/konsultan harus memutuskan alternatif mana yang paling mungkin memberikan hasil yang diinginkan, yaitu apakah perbaikan dalam perilaku, sikap, keterampilan atau struktur. Oleh karena itu, pilihan terhadap intervensi tertentu harus dibuat, intervensi harus berhubungan dengan penyebab masalah yang didiagnosis. Pemilihan intervensi yang tepat diperlukan untuk memanfaatkan sumber daya organisasi secara optimal, baik uang, waktu dan energi, serta untuk meningkatkan moral semua orang yang terlibat.

3) Evaluasi

Program/intervensi pengembangan organisasi melibatkan penggunaan sumber daya organisasi yang langka seperti waktu dan uang untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Program pengembangan organisasi diharapkan dapat meningkatkan produksi, kepuasan, keuntungan, efisiensi, iklim kerja, dan sebagainya. Jadi, ada kebutuhan untuk mengevaluasi program pengembangan organisasi dalam hal pengeluaran

dan hasil. Evaluasi program pengembangan organisasi memberikan informasi untuk menilai efektivitas program pengembangan organisasi atau untuk melakukan perbaikan pada tahap selanjutnya. Hal ini juga memberikan informasi yang dapat membantu orang lain, yang mencari informasi, dalam memutuskan apakah akan melakukan intervensi pengembangan organisasi tertentu atau tidak. Sangat mudah untuk mendapatkan umpan balik melalui sistem informasi organisasi jika hasil yang diharapkan berhubungan dengan keuntungan, tingkat ketidakhadiran, volume penjualan atau produksi. Namun, jika hasil yang diharapkan berkaitan dengan peningkatan kepuasan karyawan, maka sulit mendapatkan informasi melalui sumber informasi biasa. Harus diingat bahwa secara praktis, tidak mungkin mengevaluasi efektivitas jika sasaran program belum ditentukan sebelum pelaksanaannya. Oleh karena itu, perhatian harus diberikan pada penetapan tujuan secara eksplisit dan terukur.

Dapat diambil kesimpulan pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan jangka panjang yang berfokus pada peningkatan efektivitas dan

efisiensi organisasi melalui intervensi terprogram. Hal ini melibatkan upaya untuk membina lingkungan kerja yang sehat dan produktif, dengan memperbaiki manajemen perubahan, mengembangkan kepemimpinan yang efektif, membangun tim yang kuat, meningkatkan proses organisasi, dan mengelola kinerja. Merujuk pada lima komponen kunci dalam pengembangan organisasi, yaitu manajemen perubahan, pengembangan kepemimpinan, membangun tim, peningkatan proses, dan manajemen kinerja. Selain itu, proses pengembangan organisasi dimulai dengan diagnosis sistem, dan dilanjutkan dengan intervensi yang sesuai, serta dievaluasi untuk mengukur efektivitas dan mengidentifikasi potensi perbaikan. Keseluruhan, pengembangan organisasi adalah upaya holistik untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui perubahan yang terencana dan terukur, dengan mengutamakan peran manusia, sistem, dan proses dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

4.2 Tahapan Program Pengembangan Organisasi

Pengaruh perkembangan dan perubahan globalisasi tidak dapat dihindari bagi suatu organisasi manapun. Dengan adanya program dari tahapan perubahan

organisasi tentunya menjadi panduan strategis sebagai langkah-langkah yang menuntun perubahan tersebut. Secara garis besar, tahapan ini berkaitan dengan aspek pengembangan, penyesuaian, maupun perbaikan pada lingkungan organisasi. Beberapa artikel membahas mengenai tahapan-tahapan yang dapat dilakukan dalam perencanaan pengembangan organisasi tersebut antara lain sebagai berikut. Program pengembangan organisasi telah dikembangkan yang melibatkan intervensi di tiga bagian utama. Bidang tersebut meliputi mempromosikan citra pendidikan di masyarakat, mengembangkan kemitraan pendidikan dan pembinaan maupun pelatihan Sumber daya manusia. Dalam rangka mengembangkan sebuah sumber daya manusia sangat penting bagaimana pembinaan maupun pelatihan dibuat agar efektif, pembinaan ataupun pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM baik secara tim maupun individu, untuk membantu mengembangkan budaya organisasi yang baik untuk berkontribusi dalam manajemen perubahan, memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi situasi baru. Rencana ke depan dalam sebuah organisasi pendidikan dan keberhasilannya sangat bergantung pada keberadaan program pengembangan organisasi dan khususnya pada kontribusi para pemimpin dalam

pengembangan organisasi. Mihaela et al. (2011) dalam artikelnya (Shofiyah, 2023) membahas mengenai 5 (lima) tahapan program pengembangan organisasi yang terdiri dari tahap pembentukan tim, tahap brainstorming dalam tim, penyelarasan, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi.

1) Tahap pembentukan tim

Pada tahap ini, pemimpin organisasi menggerakkan semua anggota organisasi untuk membentuk tim kerja sama yang intensif dan komunikatif, guna untuk mengakomodir berbagai aspirasi dari anggota organisasinya dalam merumuskan serta menyepakati tujuan bersama.

2) Tahap brainstorming

Pada tahap ini, selanjutnya tim kerja yang terbentuk diarahkan untuk berdiskusi saling bertukar pikiran dan mengemukakan pendapatnya masing-masing serta memutuskan aturan, etika bekerja, pembagian tugas dan tanggung jawab serta jadwal pelaksanaannya. Lebih lanjut, tahap ini akan menentukan jenis kriteria untuk evaluasi dan penentuan kebutuhan serta tujuan yang akan dicapai bersama.

3) Tahap penyelarasan/penyesuaian

Pada tahap ini, setiap anggota organisasi atau tim kerja tersebut saling menerima dan mendengarkan sesama anggota, atau dengan kata lain melakukan penyesuaian persamaan persepsi dalam membangun dan memperkuat solidaritas anggota organisasi.

4) Tahap pelaksanaan/implementasi

Pada tahap ini, semua anggota dan tim organisasi sepakat untuk melaksanakan program kerja dengan semangat dan persatuan yang telah dibangun sebelumnya, memainkan tugas dan peranan masing-masing serta berupaya untuk memberikan kontribusi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama pada tahap sebelumnya.

5) Monitoring dan evaluasi

Pada tahap terakhir, evaluasi dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi. Artinya, jika kita mengelolanya secara efektif sejak awal, ketika kita mengidentifikasi kebutuhan dan kesenjangannya, maka kita harus mempunyai tujuan yang jelas terkait dengan apa yang kita capai sebagai hasil dari inisiatif atau perubahan tersebut. Selanjutnya, dilakukan

proses monitoring atau pemantauan terhadap pelaksanaan program pengembangan organisasi.

Pelaksanaan aturan untuk mengatasi serta memecahkan sebuah kasus perubahan di sebuah organisasi dengan cara pendekatan pengembangan organisasi. Menurut Andriani Dwi Astri et al. (2022) menyatakan bahwa terdapat sejumlah metode pengembangan organisasi yang telah dikembangkan, di antaranya ialah:

1) Latihan sensitivitas (*affectability training*)

Di masa lalu, ini adalah metode penyuluhan pertama dan *withering* banyak digunakan. Metode ini juga dikenal sebagai grup-T. Dalam komunitas T (dilatih dengan singkatan), yang memiliki 6–10 anggota, pemimpin komunitas (terlatih) membantu anggota mengembangkan kepekaan terhadap orang lain serta keterampilan interpersonal;

2) Jaringan pengembangan organisasi

Jaringan pengembangan organisasi dengan pendekatan penangkapan untuk pengembangan organisasi didasarkan pada konsep penangkapan manajerial. Tujuannya agar membandingkan gaya dalam kepemimpinan peserta yang kurang kontribusi dengan gaya kepemimpinan *perfect*, dalam berfokus pada aspek manusiawi dan operasional;

3) Survei umpan balik

Setiap peserta diberikan daftar pertanyaan untuk dijawab untuk menilai sikap dan persepsi kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan. Hasil dari pertanyaan tersebut diberikan kepada anggota, termasuk administrator dan manajer. Sebuah organisasi mengevaluasi kemajuan secara luas dan membuat saran untuk perbaikan setelah sesi itu.

4) Konsultasi mekanisme

Dalam sebuah pengembangan organisasi, keberadaan konsultan mempelajari pembicaraan, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kolaborasi, dan resolusi konflik di setiap unit organisasi melalui mekanisme konsultasi. Konsultan kemudian menyampaikan umpan balik tentang mekanisme yang diamati kepada semua pihak yang terlibat, serta rekomendasi bimbingan.

Menurut Andriani Dwi Astri et al. (2022) terdapat beberapa strategi dalam mengembangkan sebuah organisasi, di antaranya:

1) Membangun tim;

Ini adalah metode kerja yang bertujuan untuk memacu efisiensi dan kebahagiaan setiap orang dalam komunitas kerja atau tim. Latihan

membangun tim sangat berguna untuk memperkuat kolaborasi antara tim proyek dan organisasi yang berpartisipasi, yang merupakan matriks.

2) *Transactional Examination (TA);*

Gaya komunikasi interpersonal menjadi fokus TA. TA mengarahkan siswa bagaimana berkomunikasi secara jelas dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga bagaimana merespons dengan cara yang alami serta memuaskan. Tujuan TA merupakan cara untuk menghilangkan kebiasaan komunikasi yang berbahaya maupun menipu.

3) *Intergroup Exercises;*

Penekanan metodologi kegiatan antar komunitas adalah pada peningkatan hubungan baik antar komunitas, karena saling ketergantungan masyarakat yang membentuk unit organisasi, banyak contoh koordinasi muncul. Kegiatan antar komunitas bertujuan agar meningkatkan sebuah kerjasama serta menyelesaikan konflik akibat dari saling ketergantungan dalam organisasi.

4) *Third-party Peacemaking;*

Tahap ini, konsultan pengembangan organisasi bertindak sebagai pihak ketiga, menyelesaikan kasus atau konflik antara individu dan masyarakat

dengan menggunakan berbagai metode penyelesaian sengketa dan negosiasi.

Ada beberapa langkah untuk melakukan pengembangan organisasi setelah memahami strategi-strategi tersebut di atas. Dalam pelaksanaan pengembangan organisasi, organisasi membutuhkan sebuah konsultan yang berspesialisasi dalam pengembangan perilaku dan organisasi. Konsultan merupakan seseorang atau agen perubahan dengan tujuan agar membantu anggota organisasi untuk mengelola perubahan melalui pendekatan pengembangan organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Menurut Andriani Dwi Astri et al. (2022) ada empat langkah pelaksanaan dalam mengembangkan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi atau checking sistem kendali

Sekarang konsultan mengawasi sistem dan prosedur organisasi yang ada, termasuk struktur, personel, alat dan bahan yang digunakan, serta keadaan keuangannya.

2. Tahapan determination dan umpan balik

Pada langkah kedua, setiap aspek kemampuan kualitas dan operasi organisasi dianalisis dan

dievaluasi. Sejumlah kriteria biasanya digunakan untuk mengevaluasi kualitas elemen ini.

3. Tahap aktualisasi organisasi

Pada fase ini, pengembangan organisasi dan strategi untuk melakukan perubahan atau aktualisasi dikembangkan. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memacu kinerja organisasi dengan mengatasi kelemahan dan kekurangan yang diidentifikasi melalui mekanisme diagnostik dan umpan balik. Setiap perubahan dapat memengaruhi semua sistem dalam suatu organisasi, serta distribusi wewenang dan struktur organisasi, perluasan strategi aktualisasi dipertimbangkan dengan cermat dan memerlukan dukungan penuh dari manajemen senior.

4. Tahap upgrade implementasi.

Pelaksanaan rencana reformasi yang direncanakan dan disetujui merupakan langkah terakhir dalam pelaksanaan pengembangan organisasi. Selama fase ini, konsultan akan bekerja sama dengan manajemen dan bos. Perubahan struktural, perubahan mekanisme dan prosedur, tujuan organisasi dan perubahan tugas secara eksplisit,

serta peran dan tanggung jawab dari proses implementasi perubahan. Ketika semuanya berlalu dalam waktu yang ditentukan oleh satu sama lain, organisasi perlu dievaluasi dan didiagnosis. Hal ini sangat diperlukan untuk menemukan segala kekurangan yang pernah ada dalam perjalanan sebuah organisasi dan memungkinkan adanya perbaikan di masa yang akan datang. Organisasi dapat bekerja dalam tujuan menciptakan organisasi cutting edge yang disiapkan untuk memenuhi kebutuhan zaman dan kebutuhan yang berkualitas tinggi. Terakhir dalam pelaksanaan pengembangan organisasi. Selama fase ini, konsultan akan bekerja sama dengan manajemen dan administrator. Perubahan struktural, perubahan mekanisme dan prosedur, tujuan organisasi dan perubahan tugas secara eksplisit, serta peran dan tanggung jawab masing-masing unit organisasi dan anggota adalah bagian dari proses implementasi perubahan.

4.3 Evaluasi Situasional

Secara umum, ketahanan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh pengendalian karisma pemimpinnya saja, melainkan lebih pada kapasitas dan kualitas kemampuan pemimpin organisasi dalam

menghadapi tantangan yang terjadi di sekitarnya dan memiliki *good will* untuk melakukan inovasi dalam pengembangan organisasinya, sehingga, gaya kepemimpinan memengaruhi proses perubahan organisasi. Untuk itu, dalam melakukan perubahan organisasi diperlukan evaluasi kepemimpinan. Kita dapat melihat evaluasi sebagai sebuah perjalanan pengembangan praktik, tetapi bukan perjalanan sederhana mulai dari mengevaluasi pengalaman hingga mengevaluasi dampak organisasi. Hal ini lebih merupakan sebuah perjalanan yang mengakui sifat pembelajaran manajemen yang sifatnya tidak dapat diprediksi dan bersifat pribadi, dan berupaya untuk memasukkan evaluasi lebih ke dalam proses program pengembangan dibandingkan hanya terpaku pada proses setelahnya (Northouse, 2004).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai “suatu proses bagi seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama” (Northouse, 2004). Lebih lanjut, dalam menyajikan lima aktivitas kepemimpinan kunci dalam proses perubahan, yang mana kegiatannya adalah memotivasi perubahan, menciptakan visi, mengembangkan dukungan politik, mengelola transisi dan mempertahankan

momentum. Memotivasi perubahan dan menciptakan visi menunjukkan keadaan organisasi yang tidak beku atau saat ini sedang dipertimbangkan untuk perubahan, mengembangkan dukungan politik dan mengelola transisi menunjukkan tahap perubahan yang bergerak dan mempertahankan momentum menunjukkan implementasi dan membekukan kembali keadaan perubahan. Dalam proses perubahan, ada dua faktor yang berperan penting, yaitu resistansi anggota dan keterbukaan terhadap perubahan organisasi. Cumming & Worley (2003) menjelaskan bahwa dalam proses pengembangan organisasi perlu untuk memperhatikan faktor-faktor yang lain, seperti komunikasi yang baik mengenai program, proses, monitoring dan evaluasi, sosiologis, psikologis, dan historis yang mencakup organisasi. Pada saat seorang pemimpin organisasi melakukan perubahan, maka ia dapat meminimalkan potensi terjadi gejolak yang besar di antara para anggota organisasi tersebut (Jaudi, 2020).

Tidak ada keraguan bahwa analisis kepemimpinan masih merupakan tantangan manajemen. Selain beragamnya model dan pendekatan kepemimpinan yang tersedia, tampaknya tidak ada model yang diterima secara universal mengenai apa yang dimaksud

dengan kepemimpinan dan bagaimana seseorang harus menganalisisnya. Sejumlah besar literatur yang membahas kepemimpinan dan gagasan terkait sudah ada sejak sebelum tahun 1950 dan menyajikan berbagai model mulai dari model perilaku, psikologis, atau berorientasi proses. Namun, konsensus yang ada adalah bahwa kepemimpinan itu kompleks dan berbeda dengan manajemen (sebuah gagasan yang akan dibahas di bawah), sehingga ada argumen bahwa kepemimpinan harus didefinisikan dalam cara yang lebih terbatas daripada manajemen. Meskipun tidak jelas apa yang dianggap sebagai kepemimpinan yang efektif, saat ini kepemimpinan dianggap sebagai fungsi kesesuaian antara pemimpin, pengikut, dan situasi (Cumming & Worley, 2003).

Masa kini, keseimbangan teoretis telah bergeser ke arah konsepsi kepemimpinan yang dikenal sebagai pendekatan kepemimpinan situasional (atau perilaku pribadi). Berbagai model telah ditetapkan yang bertujuan untuk menjelaskan kepemimpinan melalui hubungan antara pemimpin, pengikut dan konteks situasional. Dalam model seperti itu, hubungan antara pemimpin dan pengikutnya masing-masing tidak saling memahami. Namun, yang disarankan adalah

bahwa pendekatan situasional terhadap kepemimpinan meskipun masih kontroversial menekankan pada kapasitas pemimpin untuk menyesuaikan gaya pribadinya dengan situasi dan pengikutnya, sehingga mampu mengatasi perubahan sesuai dengan preferensi pengikutnya. Pendekatan situasional terhadap kepemimpinan tampaknya makin menonjol karena upaya-upaya awal untuk mengkonseptualisasikan kepemimpinan telah gagal memberikan hasil yang diinginkan. Definisi awal kepemimpinan meyakini adanya korelasi antara sifat atau karakteristik tertentu yang membedakan pemimpin dengan personel lainnya. Namun, ciri-ciri intelektual, emosional, fisik atau pribadi belum terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kepemimpinan. Ciri-ciri baru sedang ditambahkan, dan sejauh ini belum ada ciri khusus yang diidentifikasi untuk meningkatkan atau menurunkan potensi pemimpin (Jaudi, 2020).

Perkembangan lebih lanjut, dalam bidang teori kepemimpinan adalah gagasan bahwa seseorang dapat menentukan kegagalan atau kualitas buruk yang disebabkan oleh seseorang, tugas yang ada, atau keadaan unik dalam konteks tugas yang dilakukan. Pendekatan-pendekatan ini merupakan penggabungan model perilaku

pribadi dan teori sifat, yang menawarkan kerangka kerja untuk menjelaskan perilaku pemimpin dalam situasi tertentu. Lebih lanjut, evaluasi kepemimpinan umumnya memiliki parameter yang perlu diperhatikan selama evaluasi seperti tujuan evaluasi dan pemangku kepentingan di dalamnya, menghadiri proses dan konteks setiap tahap intervensi. Kisaran dampak yang akan dicari, termasuk dampak sosial dan sikap serta 'reaksi' terhadap pengalaman, perubahan keterampilan dan perilaku serta kemungkinan dampak terhadap kinerja. Pendekatan yang akan diambil untuk mengidentifikasi masukan serta bagaimana data tersebut diperoleh, dan tingkat dampak yang dapat dilihat berbeda-beda tiap individu, tim, unit, dan organisasi (Cumming & Worley, 2003).

Kepemimpinan memperhitungkan bahwa orang-orang berperilaku berbeda tergantung pada konteks di mana mereka berada. Lebih dari itu, model kepemimpinan menyarankan bahwa pemimpin terbaik melakukan ini dengan sengaja, atau mereka mengubah gaya kepemimpinan mereka tergantung pada kelompok yang mereka pimpin. Misalnya, ketika menerima anggota baru, manajer mungkin memulai dengan gaya kepemimpinan direktif yang berorientasi pada tugas. Untuk anggota lain (anggota berkinerja tinggi yang telah

bekerja di organisasi selama bertahun-tahun), manajer yang sama mungkin memilih untuk memberikan lebih banyak otonomi dan mendelegasikan daripada mengarahkan. Hal ini bermanfaat karena berbagai alasan seperti meningkatkan kinerja, motivasi, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan budaya dan kemampuan beradaptasi. Oleh karena itu, perkembangan terkini dalam teori kepemimpinan adalah konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional. Konsep terakhir menyatakan bahwa peran pemimpin adalah memfasilitasi pengikutnya agar mereka dapat mengidentifikasi sendiri apa yang perlu dicapai. Namun, perilaku kepemimpinan seperti ini jarang ditemukan dalam lingkungan organisasi. Konsep kepemimpinan transformasional paling sering dikaitkan dengan kepemimpinan karismatik, atau bahkan heroik. Tipe kepemimpinan ini bukan mengenai tujuan jangka pendek atau keamanan, tetapi mengenai tujuan transendental dan aktualisasi diri (Jaudi, 2020).

Memandang bahwa perubahan dapat tercermin di dalam aspek-aspek kepemimpinan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan: (1) memberikan, mengembangkan, dan menyebarkan visi (visioner); (2) sebagai komunikator atau penghubung antar anggota, (3) menjadi agen

perubahan (change agent); (4) sebagai pelatih; dan (5) menganalisis pemanfaatan teknologi informasi. Oleh karena itu, kepemimpinan efektif yang diperlukan dalam perubahan organisasi adalah pemimpin yang dapat memfasilitasi proses adaptasi perubahan serta memiliki peran dan fungsi yang strategis untuk dapat memengaruhi budaya organisasi, mengembangkan visi, melaksanakan perubahan, maupun memotivasi para karyawannya untuk terus belajar dan berinovasi. Tantangan mengevaluasi kepemimpinan pada organisasi yang dapat membantu memperkuat hasil evaluasi kepemimpinan. Kualitas dan ketersediaan data tidak diketahui. Evaluasi sangat bergantung pada cara fasilitator program memperkenalkan dan menggunakan alat pengukuran yang menyediakan data untuk evaluasi. Demikian pula, evaluasi bergantung pada sistem dan praktik pemantauan dan evaluasi anggota organisasi. Data evaluasi hanya akan sebaik data organisasi anggota. Anggota dari organisasi-organisasi dengan sistem yang lemah sering kali tidak mampu memberikan ukuran dasar yang sesuai, sehingga hanya mempersulit penetapan target yang tepat untuk dicapai dalam jangka waktu suatu program. Lebih lanjut, sering kali peserta tidak menggunakan indikator dalam rencana aksi mereka untuk memantau kinerja, dan akibatnya

data pasca program tidak tersedia untuk mengukur perubahan sehubungan dengan data dasar. Hal ini khususnya terjadi ketika tim telah mengidentifikasi proses atau sistem organisasi sebagai tantangan prioritasnya, dan hal ini lebih jarang terjadi ketika tim telah mengidentifikasi tantangan terkait pemberian layanan (Aslinda et al., 2018).

Pengumpulan dan analisis data kualitatif biasanya dilakukan oleh evaluator. Nilai dari data ini mengarahkan kami untuk memperkuat pendekatan kualitatif dan mempertimbangkan untuk menawarkan bantuan teknis kepada anggota organisasi dan tim yang berpartisipasi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengumpulkan data kualitatif. Rancangan program pengembangan kepemimpinan memengaruhi kemampuan mengukur hasil. Karena kesulitan dalam mengaitkan hasil dengan masukan program, evaluator dan perancang program perlu menentukan di mana dan bagaimana mereka mengharapkan perubahan sebagai hasil program. Model logika harus digunakan untuk membuat hubungan eksplisit antara masukan kepemimpinan dan keluaran serta hasil yang diharapkan dan untuk menentukan bagaimana keluaran dan hasil yang diharapkan berhubungan dengan isi program.

Lebih lanjut, program harus mengembangkan tolok ukur kinerja yang dapat digunakan selama program berlangsung, terutama jika hasil cenderung berubah secara perlahan dan akan sulit untuk mengumpulkan data proses dari peserta setelah program berakhir. Misalnya, program dapat menyertakan dan secara rutin menggunakan indikator keluaran, seperti yang mengukur kompetensi dan praktik kepemimpinan serta melengkapi pengukuran hasil seperti iklim. Terakhir, mengukur perubahan perlu menjadi strategi program, sehingga peserta belajar menghargai pengumpulan dan penggunaan data untuk mengukur kemajuan mereka sendiri (Aslinda et al., 2018).

Tekanan temuan tahunan memengaruhi ruang lingkup, waktu, dan metode pengumpulan data. Kerangka waktu yang lama untuk implementasi proyek sering kali menghambat pengukuran perubahan organisasi secara luas. Namun demikian, ada tekanan dari donor untuk melaporkan hasil dalam jangka waktu yang singkat ini. Lebih jauh lagi, para donor mencari bukti hasil yang nyata dan dapat diukur dalam lingkungan yang sebagian besar bersifat kualitatif, karena metode kualitatif sering kali merupakan cara yang lebih tepat untuk menangkap perubahan. Program dapat merespons

tekanan ini dengan beberapa cara. Peserta harus diorientasikan untuk memilih target motivasi yang signifikan yang akan berkontribusi terhadap kinerja organisasi dan pada saat yang sama dapat diukur pada titik tertentu setelah program berakhir. Selain itu, keluaran program jangka pendek dapat ditentukan dan diukur untuk memenuhi kebutuhan pelaporan kembali dalam jangka pendek (segera setelah program selesai). Yang terakhir, pelaporan hasil yang lebih sistematis dengan menggunakan metode campuran, seperti hasil perubahan iklim yang digabungkan dengan data yang menggugah, dapat memenuhi kebutuhan donor akan data nyata (Aslinda et al., 2018).

Kesimpulan dari evaluasi kepemimpinan dalam konteks pengembangan organisasi adalah bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menghadapi tantangan dan mengarahkan inovasi di suatu organisasi. Lebih dari sekadar karisma pemimpin, kualitas kemampuan dan strategi kepemimpinan sangat memengaruhi proses perubahan organisasi. Evaluasi kepemimpinan menjadi krusial untuk memahami dampak dan efektivitas kepemimpinan terhadap perubahan organisasi. Kepemimpinan dipandang sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok

untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks perubahan organisasi, aktivitas kepemimpinan kunci mencakup memotivasi perubahan, menciptakan visi, mengembangkan dukungan politik, mengelola transisi, dan mempertahankan momentum. Dalam menghadapi resistansi dan membuka diri terhadap perubahan organisasi, komunikasi yang efektif serta pemahaman sosiologis, psikologis, dan historis organisasi juga menjadi penting. Tantangan dalam evaluasi kepemimpinan meliputi kualitas dan ketersediaan data, serta penentuan indikator yang tepat untuk mengukur hasil. Metode pengumpulan dan analisis data kualitatif juga perlu dipertimbangkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran dan dampak kepemimpinan. Evaluasi kepemimpinan harus diintegrasikan ke dalam program pengembangan organisasi dan memperhatikan hubungan antara masukan, keluaran, dan hasil yang diharapkan dari program tersebut. Pendekatan modern terhadap kepemimpinan menekankan fleksibilitas pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan pengikutnya, terutama melalui konsep kepemimpinan situasional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional juga menjadi fokus, dengan penekanan pada kekuatan memengaruhi

dan mengadaptasi diri sesuai dengan preferensi dan tujuan bersama. Evaluasi yang komprehensif dari kepemimpinan mempertimbangkan berbagai dimensi dan tujuan yang diinginkan, serta memperhatikan konteks dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi (Aslinda et al., 2018).

4.4 Proses Pengembangan Organisasi

Secara umum, dalam pengembangan organisasi perubahan merupakan hal yang baik bagi suatu organisasi. Hal ini dikarenakan organisasi tersebut harus mampu untuk menyesuaikan pesatnya perkembangan zaman, sekaligus juga harus tetap menjaga nilai khas atau image dari organisasi tersebut. Adapun, dalam proses penyesuaian ini tentu saja membutuhkan program pengelolaan dengan manajemen transformasi yang sistematis. Hal tersebut berkaitan dengan proses-proses strategis yang dapat meminimalkan risiko atau dampak yang kurang menguntungkan bagi organisasi tersebut. Pengembangan organisasi digambarkan sebagai proses mengubah orang dan aspek terkait lainnya dari suatu organisasi. Jadi ini terdiri dari banyak sub proses dan langkah. Ketika proses pengembangan organisasi dimulai, proses tersebut berkembang melalui

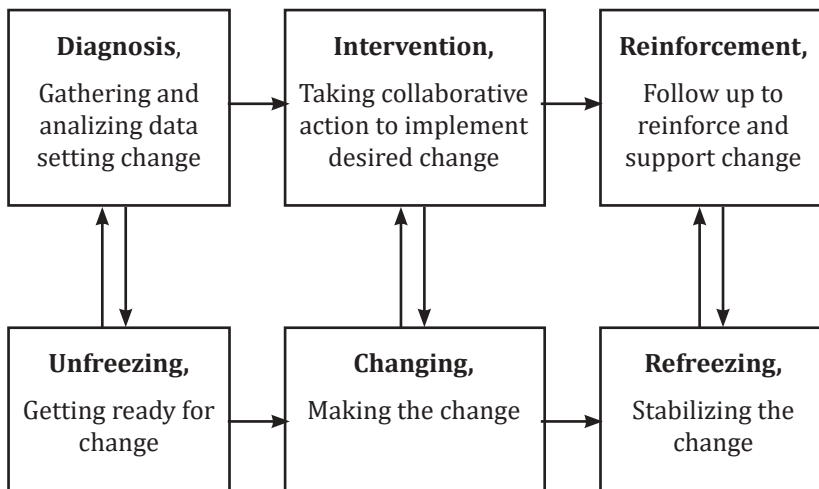
tahapan yang berbeda dan menentukan kemajuan memuaskan yang dicapai untuk keterlibatan tambahan. Proses pengembangan organisasi didasarkan pada model penelitian tindakan yang dimulai dengan identifikasi masalah atau kebutuhan akan perubahan. Prosesnya berlanjut melalui penilaian, perencanaan intervensi, pelaksanaan intervensi, pengumpulan data untuk mengevaluasi intervensi, dan menentukan apakah kemajuan yang memuaskan telah dicapai atau apakah intervensi lebih lanjut diperlukan. Prosesnya bersifat siklus dan berakhir ketika hasil perkembangan yang diinginkan telah diperoleh (Latar, 2020).

Proses pengembangan organisasi dimulai ketika organisasi menyadari adanya masalah yang berdampak pada misi atau kesehatan organisasi dan perubahan diinginkan. Hal ini juga dapat dimulai ketika kepemimpinan mempunyai visi tentang cara yang lebih baik dan ingin meningkatkan organisasi. Suatu organisasi tidak selalu harus mengalami kesulitan untuk melaksanakan kegiatan pengembangan organisasi. Proses ini dapat dimulai untuk membawa perubahan menyeluruh dalam budaya organisasi atau hanya untuk peningkatan proses dan struktur dalam suatu organisasi. Proses ini juga dapat dilaksanakan dengan mengingat

tujuan jangka panjang dan aspirasional organisasi. Proses ini juga dapat diluncurkan ketika seorang anggota organisasi atau unit menghubungi praktisi pengembangan organisasi mengenai bantuan potensial dalam mengatasi masalah organisasi. Anggota organisasi dapat berupa seorang manajer, staf spesialis, atau peserta kunci lainnya, dan praktisi dapat berupa seorang profesional pengembangan organisasi dari dalam atau luar organisasi. Menentukan apakah kedua pihak harus menjalin hubungan pengembangan organisasi biasanya melibatkan klarifikasi sifat fungsi organisasi saat ini dan permasalahan yang harus ditangani, sistem klien yang relevan untuk permasalahan tersebut, dan kesesuaian praktisi pengembangan organisasi tertentu. Beberapa artikel juga menjelaskan dengan makna yang tidak jauh berbeda mengenai proses dalam program pengembangan organisasi (Siahaan, 2012).

Proses pengembangan organisasi kita dapat menganalisis proses program untuk efisiensi dan akurasi dari pengembangan suatu organisasi. Lebih lanjut, proses pengembangan organisasi ini bukanlah solusi yang mutlak dari sebuah masalah organisasi serta proses ini terus berkelanjutan (jangka panjang) dalam proses identifikasi dan evaluasi. Artinya, kita dapat

mengidentifikasi masalah-masalah yang ada, atau hal-hal yang tumpang tindih dalam transisi pengembangan organisasi, yang mana hal ini sangat diperlukan oleh organisasi (Kusumawardhani, 2023). Lebih dalam lagi menjelaskan proses-proses pengembangan organisasi yang dilakukan dengan beberapa langkah panduan sistematis. Schermermon juga menggambarkan proses pengembangan organisasi seperti yang terlihat pada gambar berikut (Siahaan, 2012).



Gambar 4.1 Proses Pengembangan Organisasi
Sumber: (Siahaan, 2012)

Sejalan dengan pemahaman, bahwa tahap pertama dalam proses pengembangan organisasi adalah mendiagnosis kebutuhan rencana untuk perubahan

dan pengembangan organisasi. Proses identifikasi ini dilakukan dengan mengumpulkan, kemudian menganalisis sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan pengembangan organisasi. Artinya, pada proses ini, kita mengidentifikasi area yang perlu perbaikan yang disesuaikan dengan kebutuhan yang selaras dengan tujuan pengembangan organisasi. Beberapa organisasi sering kali langsung mengetahui kebutuhan tersebut, tetapi mereka mungkin mempertimbangkan pendekatan berbasis data untuk mengidentifikasi masalah melalui survei formal dan feedback. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagian mana yang perlu diperbaharui. Adapun, organisasi perlu evaluasi diri apa yang ingin mereka ubah dan mengapa perubahan itu perlu dilakukan. Setelah itu, kemudian menganalisis masalahnya. Setelah bagian perbaikan teridentifikasi, organisasi melakukan investigasi untuk mengetahui mengapa masalah tersebut muncul, apa saja hambatan untuk melakukan perbaikan, dan solusi apa yang telah dicoba sebelumnya. Tahap selanjutnya adalah tindakan intervensi dilakukan oleh aktor-aktor yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan pada organisasi. Artinya, pada proses ini organisasi membuat rencana dengan sumber daya yang dialokasikan dan peran anggotanya yang jelas. Rencana

ini akan mencakup dukungan khusus bagi individu yang terlibat dan mengidentifikasi tujuan yang terukur. Pada tahap ini, organisasi harus memikirkan cara mereka mengomunikasikan perubahan kepada staf maupun anggota dan mengelola masukan yang ada (Siahaan, 2012).

Lebih lanjut, tahap berikut adalah melakukan penguatan untuk mendapatkan dukungan dari orang-orang yang mendukung program pengembangan organisasi tersebut. Pada tahap ini penguatan dapat dilakukan misalnya dengan menciptakan motivasi dan visi organisasi. Setelah organisasi dengan jelas mendefinisikan dan mengomunikasikan rencana programnya, para pemimpin harus memotivasi anggota untuk berbagi visi. Langkah ini melibatkan para pemimpin bertindak sebagai panutan yang antusias sambil membantu anggotanya memahami gambaran besar tujuan program dan dampak yang ingin dicapai. Selanjutnya, tahap perubahan. Pada proses ini merupakan proses yang krusial, yang walaupun stabilitas diperlukan selama implementasi, mendukung anggota selama transisi dengan pendampingan, pelatihan, dan pembinaan juga penting untuk dilakukan. Ketika mempertimbangkan dukungan tersebut, manajemen

harus mempertimbangkan keterampilan baru apa yang dibutuhkan anggotanya dan metode penyampaian yang paling efektif. Dalam hal ini, feedback dan komunikasi yang berkelanjutan dapat membantu mempermudah proses perubahan (Siahaan, 2012).

Tahap terakhir adalah melakukan pengintegrasian pada setiap anggota organisasi agar berada pada koridor perubahan, sehingga setiap anggota dapat secara aktif terlibat dalam perubahan organisasi. Pada tahap ini juga, evaluasi awal dapat kita lakukan. Setelah organisasi mengimplementasikan program, maka para pemimpin dapat menciptakan ruang untuk refleksi bersama, menanyakan diri mereka sendiri dan anggota mereka apakah perubahan tersebut secara efektif memenuhi tujuan pengembangan organisasi. Mereka juga akan mengevaluasi proses manajemen perubahan dan mempertimbangkan apa yang dapat dilakukan secara berbeda. Namun, jika suatu organisasi tidak mengevaluasi perubahan yang dilakukan, organisasi tersebut tidak akan mengetahui apakah intervensi yang dilakukan sudah efektif. Dengan demikian, melalui rangkaian proses dalam program pengembangan organisasi kemudian dapat memilih untuk beradaptasi atau melanjutkan program tersebut. Hal ini tergantung

pada hasil evaluasi awal, organisasi dapat memilih untuk menyesuaikan programnya. Jika hasilnya menunjukkan keberhasilan, maka mungkin saja melanjutkan peningkatan program pengembangan organisasi tersebut. Model dari proses tersebut melibatkan unsur yang diyakini dapat menjamin terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi. Unsur-unsur tersebut jika merujuk merupakan uang, manusia, struktur, teknologi, maupun tugas (Siahaan, 2012).

Proses pengembangan organisasi terdiri dari tahapan berikut: (1) *Entry* (2) *Contracting* (3) *Diagnosis* (4) *Feedback* (5) *Planning change* (6) *Intervention* (7) *Evaluation*. *Entry* menyiratkan kontak awal antara konsultan OD dan klien dan menganalisis situasi yang mengarahkan klien untuk mencari bantuan formal dari konsultan. Kontrak melibatkan penetapan kesepakatan mengenai pengeluaran sumber daya, waktu dan uang serta memperjelas harapan masing-masing. *Diagnosis* mewakili penilaian keseluruhan situasi dengan mengumpulkan informasi melalui wawancara, kuesioner, observasi, catatan dan dokumen organisasi, dll., dan membuat gambaran yang jelas tentang situasinya. Umpan balik mencakup penyediaan informasi yang dianalisis dan relevan

kepada klien, dan klien mengeksplorasi informasi ini untuk klarifikasi, keakuratan, pemahaman yang lebih baik tentang gambaran keseluruhan situasi, masalah terkait atau peluang yang belum direalisasi. Perencanaan perubahan adalah fase pengambilan keputusan yang melibatkan keputusan klien tentang tindakan yang akan dilakukan. diambil. Kemungkinan-kemungkinan yang berbeda dieksplorasi dan dinilai dan rencana tindakan dipilih berdasarkan informasi yang telah dipelajari klien melalui umpan balik yang diberikan oleh pihak yang mengimplementasikan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mewujudkan peluang atau memperbaiki masalah. Evaluasi melibatkan penilaian dampak hasil program pengembangan, yaitu seperti Apa perubahan telah terjadi? Apakah hasil atau perubahan ini memuaskan? Berapa tingkat keberhasilannya? Dan sebagainya (Burke & Noumair, 1994).

Perlu disebutkan bahwa karena tahap membangun fondasi untuk tahap berikutnya, diperlukan kehati-hatian dan ketelitian selama pelaksanaan setiap fase. Misalnya, jika data tidak dikumpulkan atau dianalisis dengan benar selama tahap diagnosis, tindakan yang diambil untuk memperbaiki masalah mungkin terbukti tidak tepat. Jadi, untuk mengelola proses pengembangan

organisasi dengan baik, perlu untuk memanajementi program dengan baik di setiap tahapan proses. Saat ini, setiap organisasi menghadapi tantangan dan perubahan eksternal dan pengembangan organisasi telah dilihat sebagai alat penting dalam mengelola dan merencanakan pertumbuhan organisasi. Pengembangan organisasi berfungsi untuk meningkatkan organisasi dan menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan bisnis yang sangat penting dan tidak boleh diabaikan. Pengembangan organisasi telah didefinisikan sebagai upaya yang direncanakan pada tingkat organisasi dan dimulai dari puncak hierarki organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi yang terencana dalam proses organisasi. Menekankan pada iklim organisasi, budaya organisasi, struktur organisasi dan strategi organisasi sebagai komponen utama pengembangan organisasi. Penilaian situasi, perencanaan intervensi, pelaksanaan intervensi, pengumpulan data, analisis hasil dan umpan balik telah ditentukan sebagai langkah utama dalam proses pengembangan organisasi. Intervensi proses manusia, intervensi tekno-struktural, intervensi manajemen sumber daya manusia dan intervensi strategis telah diidentifikasi sebagai kategori utama yang mengarah pada peningkatan organisasi. Dampak dari intervensi

pengembangan organisasi terhadap kinerja perusahaan telah dipelajari dan metrik kinerja pengembangan organisasi telah diusulkan dalam artikel tersebut (Kuzhda & Gevko, 2018).

Kesimpulan dari proses pengembangan organisasi adalah bahwa perubahan merupakan aspek penting dan positif bagi suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan menjaga nilai serta citra organisasi. Proses ini membutuhkan manajemen transformasi yang sistematis untuk meminimalkan risiko dan dampak yang tidak menguntungkan. Proses pengembangan organisasi melibatkan langkah-langkah yang terstruktur, dimulai dari mendiagnosis kebutuhan perubahan hingga evaluasi hasil dan penyesuaian program. Setiap langkah membutuhkan analisis, perencanaan, intervensi, dan evaluasi yang cermat. Langkah-langkah dalam proses pengembangan organisasi termasuk diagnosis, analisis masalah, perencanaan intervensi, implementasi intervensi, penguatan dukungan, perubahan, dan pengintegrasian. Tahapan ini mencakup identifikasi masalah, pemahaman akar penyebab, rencana tindakan, dukungan anggota, implementasi perubahan, dan integrasi seluruh organisasi dalam proses perubahan. Evaluasi hasil

adalah tahap akhir yang penting untuk menilai efektivitas intervensi dan membuat keputusan tentang penyesuaian dan kelanjutan program pengembangan.

Proses pengembangan organisasi dimulai ketika organisasi menyadari adanya masalah yang memengaruhi tujuan atau kesehatan organisasi, atau ketika kepemimpinan memiliki visi untuk meningkatkan organisasi. Proses ini dapat dimulai untuk mengubah budaya organisasi secara menyeluruh atau meningkatkan proses dan struktur organisasi. Evaluasi dan refleksi terhadap hasil intervensi adalah kunci untuk menentukan apakah program pengembangan organisasi telah berhasil dan apakah penyesuaian atau perbaikan diperlukan. Dalam keseluruhan proses, manajemen yang baik di setiap tahapan menjadi krusial untuk mencapai tujuan pengembangan organisasi (Latar, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani Dwi Astri, Mulyana Asep, & Armunanto Aris. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tohar Media.
- Aslinda, Guntur, M., & Nur, A. (2018). *Pengembangan dan perubahan organisasi*. K-Media. Yogyakarta.
- Burke, W. W. (Wyatt W., & Noumair, D. A. (1994). *Organization development : a process of learning and changing*.
- Cook, J. H. (1976). *Organizational Development: An Available Management Strategy*. <https://doi.org/10.21236/ADA037207>
- Cumming & Worley. (2003). *Organization development and change*. Mcs.gov.kh.
- Furmannová, B., & Furmann, R. (2019). Development of the Knowledge Organization. *Acta Mechanica Slovaca*, 23(3), 10–17. <https://doi.org/10.21496/ams.2019.017>
- Herbert. (2023). *Organizational development process: driving growth and success*. Tradesafe.
- Jaudi. (2020). Kepemimpinan inovatif dalam pengembangan organisasi dan team. *Journal Article Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*.

- Kusumawardhani, D. (2023). *Pengembangan organisasi: pengertian, tujuan, dan proses*.
- Kuzhda, T., & Gevko, V. (2018). Organization development components, process and performance. *Socio-Economic Problems and the State*, 18(1), 61–69. <https://doi.org/10.33108/sepd2018.01.061>
- Latar, B. (2020). Perubahan dan pengembangan organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*.
- Mihaela, S., Adela, M., Adriana-Elena, T., & Monica, F. (2011). An organizational development program in the preschool educational institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 998–1002. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.228>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice (3 Rd)*. Sage.
- Raharja, S. J. (2010). Siklus hidup organisasi: suatu analisis perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 94–100.
- Shofiyah, N. (2023). Studi literatur: kepemimpinan tim dalam pengembangan organisasi. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*.

- Siahaan, A. , & Z. W. L. (2012). *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis Dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan Dalam Organisasi*. Citapustaka Media Perintis.
- Simmonds, P. (2015). Organizational Life Cycle. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120149>
- Weitzel, W., & Jonsson E. (1998). *Decline in Organization*. Organizational Theory: Text and Cases.

Intervensi Pengembangan Organisasi dan Perubahan Struktur

5.1 Intervensi Pengembangan Organisasi

Selama proses pembinaan organisasi, intervensi adalah kegiatan perbaikan yang direncanakan dalam suatu sistem tata hubungan yang sedang berjalan, yang hadir di antara orang-orang. Intervensi dimaksudkan untuk menetapkan metode yang harus digunakan untuk merencanakan perbaikan yang berkaitan dengan masalah yang ditemukan selama proses diagnosis dan mereka memberikan umpan balik. Intervensi berarti klien berpartisipasi dalam kerja sama untuk merencanakan proses perbaikan yang berkaitan dengan masalah yang ditemukan selama proses diagnosis. Mereka bertujuan untuk menata dan memperbaiki kembali fungsi organisasi dengan memberikan

kesempatan kepada anggota untuk bekerja dalam tim atau mengelola suatu tim serta menjaga agar organisasi dapat beroperasi dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi

Untuk mencapai tujuan pengembangan organisasi, hubungan pribadi yang lebih baik akan tercipta antara manajer dan karyawan di semua jenjang organisasi. Ini akan menghilangkan semua hambatan komunikasi, baik antar pribadi maupun kelompok. Dalam kehidupan nyata, pengembangan organisasi berarti melakukan intervensi yang terencana pada proses organisasi dengan menggunakan teori perilaku organisasi. Intervensi pengembangan organisasi ini dilakukan oleh anggota, konsultan, atau manajer dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Dalam ilmu politik praktis, intervensi bukanlah intervensi kekuasaan. Sebaliknya, intervensi adalah memilih satu keputusan setelah proses interaksi kritis dan dinamis, atau konsekuensi kegiatan alternatif (Alderfer, 1980; Anam, 2018).

Berdasarkan penjelasan diatas, tujuan dari penulisan ini adalah untuk memperoleh pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan intervensi pengembangan organisasi, memperoleh pemahaman tentang kategori intervensi, mendapatkan pemahaman tentang proses

desain intervensi, dan mendapatkan pemahaman tentang bagaimana intervensi tersebut efektif. Jika seluruh organisasi memahami tujuan perubahan, itu bukan hanya mengetahui bahwa perubahan itu penting bagi organisasi. Namun, yang lebih penting adalah memastikan bahwa setiap tingkat organisasi, atau bahwa perubahan tersebut berdampak pada kesehatan setiap anggota. Kemampuan suatu organisasi untuk melakukan perubahan dapat digambarkan sebagai upayanya untuk mencapai tujuan atau sasarannya. Perubahan dapat meningkatkan efisiensi organisasi, kesejahteraan di setiap organisasi, dan fokus pada masa depan (Rifa'i 2017).

Pencapaian tujuan ini berdampak positif pada kedua organisasi dan individu yang bekerja di dalamnya. Semua orang yang bekerja untuk organisasi sangat memperhatikan kinerja organisasi, tetapi perlu diingat bahwa kontribusi setiap orang dalam organisasi memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajer yang berpengalaman dalam suatu organisasi tidak hanya dapat memastikan bahwa kepentingan pribadi dipenuhi oleh organisasi, tetapi juga dapat menjamin bahwa kepentingan tersebut akan dipenuhi dengan cara yang efektif. Jika mereka bekerja dengan

baik, mereka dapat menunjukkan pencapaian yang tinggi untuk perusahaan. Oleh karena itu, kontribusi setiap anggota organisasi menentukan kinerja organisasi.

Berdasarkan perbedaan pendapat tersebut di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa intervensi pengembangan organisasi adalah serangkaian kegiatan terstruktur yang dilakukan oleh setiap unit organisasi untuk memenuhi tugasnya. Soeharto membagi intervensi menjadi tiga kategori: mikro, menengah, dan makro (E. Suharto, 2007). Ini dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa:

1. Intervensi mikro adalah kemampuan pekerja sosial untuk menangani masalah individu dan keluarga. Permasalahan psikologis seperti stres dan depresi, hambatan dalam menjalin hubungan, adaptasi, dan kurang percaya diri. Terapi individu (casework) dengan berbagai metode terapi atau terapi psikososial, seperti terapi berpusat pada klien, terapi perilaku, dan terapi keluarga adalah pendekatan utama yang digunakan oleh pekerja sosial di lingkungan ini.
2. Intervensi mezzo dalam hal ini, keahlian pekerja sosial adalah mengatasi masalah yang dihadapi kelompok dan organisasi. Pekerja sosial di

lingkungan medium ini paling sering menggunakan terapi kelompok, juga dikenal sebagai kerja kelompok. Mereka menggunakan berbagai metode terapi, seperti kelompok sosialisasi, kelompok swadaya, dan kelompok rekreasi.

3. Intervensi makro adalah kemampuan pekerja sosial untuk menangani masalah seperti kemiskinan, penelantaran, ketidakadilan sosial, dan eksploitasi sosial dikenal sebagai intervensi makro. Tiga metode utama pendekatan makro adalah pengembangan masyarakat, manajemen pelayanan sosial, dan analisis kebijakan sosial.

5.2 Karakteristik Intervensi Pengembangan Organisasi

Menurut Cumming & Worley 2005, Jenis intervensi yang dapat dilakukan untuk upaya dan dalam proses pengembangan organisasi yaitu:

1. Intervensi Proses

Intervensi Proses merupakan intervensi yang menggunakan pendekatan berdasarkan sebuah proses kerja yang terjun langsung dengan pelakunya baik secara individu, secara kelompok maupun secara tingkat organisasi dengan keseluruhan, misalnya

melakukan sistem konsultan dan bimbingan (coaching).

2. Intervensi Tekno-Struktural

Intervensi Tekno-Struktural merupakan intervensi yang menggunakan pendekatan dengan konsep kombinasi antara perubahan teknologi dan struktur organisasi salah satunya yaitu upaya penataan kembali organisasi dengan merancang bidang uraian kerja sesuai dengan proses bisnis yang dilakukan.

3. Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Intervensi Manajemen SDM merupakan intervensi yang menggunakan pendekatan yang dilakukan dengan sumber daya manusia yang terdapat dengan melihat sebuah perubahan sistem yang terjadi di dalam manajemen kinerja dan pengembangan karir.

4. Intervensi Strategis

Intervensi Strategis merupakan intervensi yang menggunakan pendekatan dengan melalui perubahan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan bisnis dengan menggunakan beberapa upaya, yaitu proses akuisisi, merger kolaborasi dan juga kemitraan.

Dalam usaha untuk melakukan perubahan sangat dibutuhkan peran dari konsultan, yang mana konsultan merupakan seseorang yang memiliki dan bertanggung jawab untuk merubah pola pikir dan juga perilaku seseorang atau kelompok. Konsultan tersebut akan mengamati, memberikan informasi, membantu manajemen dalam upaya perubahan yang telah disetujui, dan juga membantu anggota-anggota organisasi untuk memecahkan masalah. Di bawah ini klasifikasi intervensi berdasarkan sasaran atau target:

a. *Human Process Intervention* (Intervensi Proses Manusia)

Human Process Intervention merupakan intervensi yang menggunakan metode titik fokus dengan individu yang berada di sebuah organisasi dan pastinya memiliki tujuan yang sama. Proses tersebut mencakup komunikasi, pemecahan masalah, kepemimpinan dan juga pengambilan keputusan. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa intervensi proses manusia berkaitan erat dengan hubungan interpersonal dan diiringi dengan dinamika yang terjadi di dalam sebuah kelompok.

Di dalam intervensi proses manusia terdapat berapa jenis yaitu:

1. *Process Consultation* (Konsultasi Proses)
Pada intervensi ini digunakan untuk berfokus pada hubungan personal dan juga sebuah dinamika yang berlaku dalam sebuah kelompok kerja. Dalam membantu anggota kelompok untuk melakukan diagnosis atas fungsi dari kelompok, dan juga solusi yang tepat terhadap masalah-masalah yang terjadi pada organisasi, yaitu merupakan metode konsultasi.
2. *Third-Party Intervention*
Proses metode intervensi ini merupakan sistem perubahan yang berupa suatu bentuk konsultasi dengan menggunakan proses hubungan interpersonal yang dinilai tidak memiliki peran dalam sebuah organisasi. Metode ini baik digunakan sebagai cara dalam memecahkan suatu masalah yang terjadi dengan menggunakan cara pemecahan masalah, tawar-menawar dan juga konsiliasi.
3. *Team Building*
Team Building merupakan suatu proses intervensi dengan menggunakan cara untuk membantu sebuah kelompok kerja menjadi lebih efektif dan efisien pada saat melaksanakan tugas.

4. *Organization Confrontation Meeting*

Intervensi ini menggunakan suatu metode perubahan untuk mengoordinasikan anggota dari sebuah organisasi untuk memecahkan masalah dan membuat strategi untuk menetapkan target tindakan. Intervensi ini digunakan ketika sebuah organisasi berada pada kondisi yang sedang tidak baik saja, dan manajemen juga sedang membutuhkan untuk mengatur SDM dengan tujuan untuk memecahkan masalah.

5. *Large Group Intervention*

Intervensi ini merupakan intervensi yang melibatkan perantara stakeholder yang dimana pada intervensi ini dilakukan pertemuan besar yang berfungsi untuk memperjelas suatu nilai yang bisa dibilang penting, dan juga dengan juga untuk merumuskan visi misi baru organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan dengan membuat suatu program yang dapat digunakan untuk perubahan-perubahan yang terdapat di dalam organisasi, antara lain:

- *survey feedback*

survey feedback merupakan sebuah metode di dalam intervensi yang dilakukan untuk proses pemecahan masalah dengan cara mengumpulkan data berdasarkan survei yang telah dilakukan organisasi tersebut, dan hasil survei akan diberikan langsung kepada atasan untuk diolah. Setelah diolah oleh atasan, hasilnya akan dipelajari bersama dan dipecahkan.

- *Organization confrontation meeting*
Organization confrontation meeting merupakan sebuah metode yang melibatkan SDM yang lebih diutamakan kepada SDM yang memiliki pengalaman dalam proses identifikasi masalah yang ada, dan pastinya dapat bekerja sesuai target yang ingin dicapai dan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai masalah yang ada. Biasanya proses ini dilaksanakan pada suatu organisasi yang memiliki kelompok terdiri dari beberapa anggota yang memiliki pengalaman lebih banyak.
- *Intergroup relations*
Metode ini menganut metode *Third-Party Intervention*, dengan memasukkan orang ketiga dalam grup agar dapat membantu memecahkan masalah yang dihadapi.

- b. Jumlah tahapan pengembangan organisasi, intervensi merupakan tahapan yang penting untuk pengembangan organisasi. Dikarenakan pada tahap ini proses perubahan baru dirasakan oleh karyawan dan semua pemangku kepentingan. Selain itu, proses intervensi juga menggunakan pendekatan normatif yang lebih banyak dilakukan oleh organisasi-organisasi. Contohnya, mengadakan coaching kepada anggota dalam rangka menunjang proses organisasi yang bertujuan untuk agar anggota dapat mengerjakan job desc dengan sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Bukan hanya itu, intervensi juga menggunakan metode Technostructural interventions yang mana pada metode ini memiliki fokus pada yang terjadi di organisasi berupa perubahan struktur ataupun desain organisasi yang ada dengan kecenderungan pada aspek pembangunan organisasi. Metode perubahan ini menghasilkan peningkatan pada pengembangan organisasi terkhusus pada masalah yang terjadi saat ini, yaitu produktivitas dan keefektifan organisasi.
- c. Metode selanjutnya, yaitu metode Manajemen SDM, Metode intervensi ini merupakan metode

yang digunakan untuk manusia atau orang dalam organisasi dalam berkembang. Metode ini digunakan untuk membangun keselarasan antara tujuan pribadi dan organisasi dalam hal berkomunikasi dan penetapan tujuan bersama antara manajer dan bawahan baik secara individu maupun sebagai kelompok.

5.3 Tingkat Diagnosis dalam Organisasi (*Diagnosis Level OD*)

Pada bagian ini akan membahas diagnosis organisasi untuk mendiagnosis dan mengevaluasi pengembangan organisasi di tingkat organisasi. Proses penilaian efektivitas pada tingkat organisasi juga akan dibahas dalam bab ini. Diagnostik organisasi adalah prosedur berdasarkan teori ilmu perilaku yang biasanya melibatkan manusia, mengumpulkan informasi yang dapat dipercaya tentang interaksi orang-orang dengannya, dan kemudian mengembalikan data tersebut ke sistem untuk menumbuhkan pemahaman yang lebih baik di antara para penggunanya. Membangun pengetahuan umum tentang suatu sistem dan menentukan apakah perubahan diinginkan berdasarkan pemahaman tersebut adalah dua tujuan diagnosis organisasi (Alderfer, 1980;

Rothwell et al., 2017, 2021). Diagnosis organisasi pasti akan membawa perubahan pada sistem manusia, tetapi sudut pandang yang ditawarkan di sini memisahkan tujuan diagnosis dari perubahan yang disengaja. Teori saat ini berpendapat bahwa ahli diagnosis hanya berusaha mengubah organisasi ke tingkat yang diperlukan untuk memenuhi tujuan diagnostik. Jika tidak, mereka tidak akan melakukan upaya untuk mendorong perubahan, betapa pun menariknya peluang tersebut.

Tidak diragukan lagi, diagnosis organisasi yang tepat merupakan landasan keberhasilan intervensi organisasi. Oleh karena itu, adalah tugas sebagai praktisi PO untuk menawarkan kemampuan dan metode evaluasi yang membantu kepemimpinan dengan cepat dan tepat memastikan lingkungan dan budaya yang ada di perusahaan mereka. Sangat penting untuk mengevaluasi dan mendiagnosis suatu organisasi karena hal ini menciptakan kerangka kerja untuk mendeteksi masalah dengan bantuan data yang dapat dipercaya dan valid (Rothwell, Stopper, & Myers, 2017). Klien (klien internal, eksternal, atau kontrak) sering kali tiba di pertemuan awal dengan mereka dan sudah mengetahui apa masalah organisasinya. Hal ini disebut sebagai kesulitan yang ada di sektor bisnis. Pelanggan ingin menyelesaikan masalah

ini, karena dia dapat melihatnya, dan ini merupakan masalah. Permasalahannya adalah, masalah yang lebih besar kadang-kadang lebih sulit untuk diselesaikan, karena masalah tersebut sering kali hanya merupakan gejala dari masalah yang lebih kecil.

Oleh karena itu, jangan menerima apa pun begitu saja jika mendengar di rapat bahwa klien mengetahui apa yang salah dan memiliki rencana tentang cara memperbaikinya. Merupakan kewajiban untuk melakukan diagnostik dan penilaian apa pun yang diperlukan sebagai pihak ketiga tanpa bias apa pun. Harus menyelidiki masalahnya, mencari informasinya, dan memutuskan apakah masalah awal tersebut merupakan masalah sebenarnya atau hanya gejala dari masalah lain. Hal ini terkadang sulit dilakukan, jadi penting bagi untuk berpikir terbuka dan mendasarkan saran pada informasi yang diperoleh dari penelitian terhadap data yang telah kumpulan (Rothwell, Stopper, & Myers, 2017).

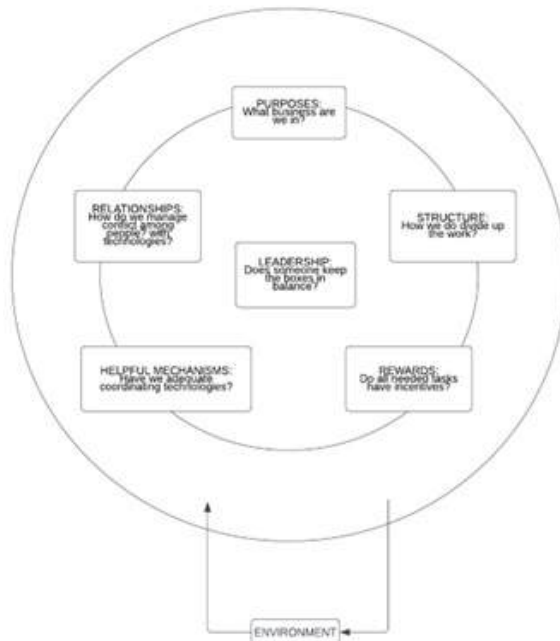
Pada tingkat organisasi, hal ini dapat memeriksa bagaimana fungsi organisasi secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan prosedur, personel, perilaku, struktur, teknologi, tujuan dan rencana strategis, kepatuhan, klien, lingkungan dan budaya. Sering kali diperlukan untuk mengevaluasi situasi organisasi saat

ini dengan memantau pekerja, kontak kepemimpinan dengan karyawan, produk atau layanan baru yang ditawarkan, produk atau layanan yang dianggap sebagai tambahan, dan modifikasi apa pun yang dilakukan. Untuk mengambil keputusan yang akan membawa organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi yang diharapkan, penting untuk mengumpulkan data dan mengevaluasinya.

Ketika memulainya, lakukan analisis awal terhadap organisasi dengan tujuan untuk menentukan apakah pemangku kepentingan utama akan bekerja sama untuk mengidentifikasi kesulitan atau permasalahan sebenarnya yang memengaruhi kinerja bisnis. Jika selama percakapan awal ini terlihat jelas bahwa pelanggan sedang mencari penyelesaian segera dalam jangka waktu terbatas, mereka mungkin memutuskan untuk tidak melanjutkan. Ingatlah bahwa pengembangan organisasi bukanlah obat yang cepat, konsultasi manajemen, atau resep. Khususnya ketika bekerja di sebuah organisasi penuh dengan tujuan mentransformasikan budaya bisnis, ini adalah proses yang menuntut komitmen dan perhatian.

Tinjauan dokumen, wawancara, kelompok fokus, hasil survei, umpan balik pelanggan dan vendor, serta observasi terhadap orang dan proses selama operasi

rutin adalah beberapa teknik diagnostik yang mungkin digunakan dalam evaluasi awal. Survei digunakan untuk membangun program transformasi efektivitas tim dan menunjukkan hubungan sebab-akibat antara faktor-faktor organisasi (Burke & Litwin, 1992). Ukuran hasil diagnostik dalam paradigma ini, yang mengintegrasikan banyak karakteristik, sering kali mirip satu sama lain (Howard, 1994).



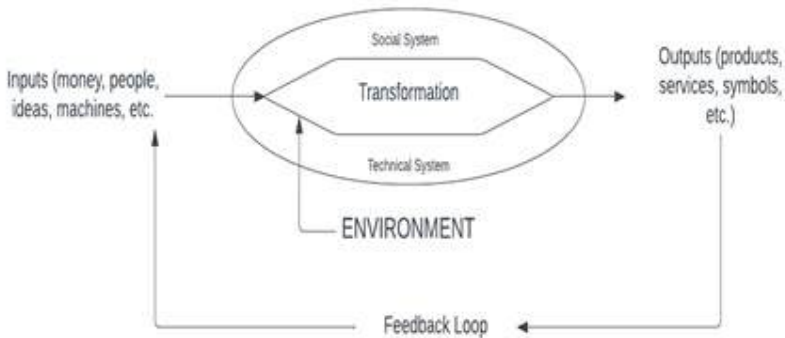
Gambar 5.1 Model Organisasi Enam Kotak

Sumber: (Weisbord, 1976)

Pada Gambar 5.1, model diagnosis organisasi yang dikembangkan oleh Weisbord pada tahun 1976 mengklasifikasikan beragam aktivitas formal dan informal menjadi enam dimensi, yaitu: tujuan, struktur, koneksi, insentif, kepemimpinan, dan metode bantuan. Pada dimensi tujuan dan kejelasan tujuan (sejauh mana anggota organisasi memahami dengan benar tujuan dan misi organisasi mereka) adalah dua komponen yang paling penting untuk dimensi tujuan. Kekhawatiran mendasar pada dimensi struktural adalah apakah tujuan dan organisasi internal yang seharusnya mendukung tujuan tersebut sudah cukup selaras. Dimensi hubungan melihat hubungan antara orang-orang dan aktivitas yang mereka lakukan secara individu atau di beberapa departemen, serta antara orang-orang dan kebutuhan pekerjaan mereka. Besarnya kepuasan karyawan terhadap insentif (paket gaji, sistem insentif, dan sejenisnya) yang diberikan perusahaan diukur dengan dimensi reward. Perencanaan, pengaturan, penganggaran, dan sistem informasi lainnya yang mencapai tujuan organisasi adalah semua aktivitas yang harus diterapkan oleh bisnis manapun agar dapat berkembang. Semua proses ini disebut sebagai bagian dari dimensi mekanisme yang membantu. Inti dari model ini, kepemimpinan, sangat

penting bagi kinerja organisasi dan digunakan untuk menegaskan dan mendukung elemen model lainnya. Kapasitas praktisi organisasi untuk mengevaluasi masalah-masalah organisasi telah meningkat dengan munculnya kuesioner diagnostik organisasi seperti yang dilakukan (Weisbord, 1976).

Lingkungan mengacu pada pengaruh eksternal yang tidak terkendali yang memerlukan tindakan, seperti klien, pemerintah, serikat pekerja, pelajar, keluarga dan teman. Lokasi perbatasan yang sesuai tidak selalu jelas. Logika sistem seperti itu bergantung pada penutupan sebagian dari alternatif yang jumlahnya tak terhingga, bahkan jika sistem tersebut dapat digambarkan sebagai sistem "terbuka". Karena tidak ada yang mutlak, menentukan batasannya memerlukan penalaran berbasis nilai (Vickers, 1965). Agar manajemen dapat membuat penilaian yang lebih baik, suatu tampilan harus jelas dan komprehensif. Model Organisasi Enam Kotak dapat digunakan untuk membawa ide dan konsep apa pun yang sudah diketahui konsultan ke dalam konteks kesulitan apa pun yang terjadi dalam diagnosis masalah organisasi. Hal ini dijelaskan lebih rinci di bawah ini, bagaimana batasan suatu organisasi yang harus didiagnosis diperlihatkan.



Gambar 5.2 Model Organisasi Enam Kotak Menggunakan Ketentuan Input-Output

Sumber: (Weisbord, 1976)

Pada Gambar 5.2, kotak-kotak tersebut berinteraksi dalam batas-batas ini untuk membentuk apa yang kadang-kadang disebut sebagai sistem input-output, yang bertujuan untuk mengubah sumber daya menjadi komoditas atau jasa. Penyediaan input-output digunakan untuk mendemonstrasikan organisasi/lingkungan enam kotak. Seorang konsultan mempunyai landasan dalam melakukan diagnosis organisasi, dengan mengingat bahwa suatu organisasi beroperasi atau tidak berfungsi berdasarkan apa yang terjadi di dalam dan di antara keenam kotak tersebut (Weisbord, 1976).

Tahap selanjutnya adalah membuat ruang lingkup proyek jika evaluasi awal berhasil dan memutuskan untuk melanjutkan usaha tersebut. Hal ini sering kali melibatkan pencapaian yang terikat waktu, tujuan yang dapat diukur dan ditindaklanjuti, serta strategi komunikasi yang menyeluruh. Pertimbangan secara spesifik tentang apa, kapan, bagaimana, mengapa, dan di mana teknik diagnostik yang disebutkan di atas akan digunakan saat mengevaluasi sebuah proyek. Menentukan alat komunikasi inisiatif yang bekerja sama dengan organisasi.

Untuk menemukan dan melibatkan pemimpin organisasi yang tepat untuk setiap upaya yang dilakukan, praktisi dan konsultan dalam profesi ini harus mampu menjalin koneksi dengan mudah. Sebelum melakukan evaluasi dan diagnosis formal, penting untuk menemukan seseorang yang memiliki akses terhadap pemimpin organisasi dan pekerja serta membangun hubungan kerja yang kuat dengan mereka. Sangat penting untuk sering meminta informasi kinerja terkini, ulasan dan survei staf. Jika data yang diberikan oleh suatu organisasi sudah usang atau tidak valid, maka organisasi tersebut perlu mengumpulkan datanya

sendiri. Langkah selanjutnya mencakup pengumpulan data dan menyusun diagnostik semua data.

5.4 Peta Perkembangan Organisasi

Suatu strategi sistematis diperlukan untuk setiap organisasi yang ingin melakukan perubahan untuk berkembang. Untuk memungkinkan pertumbuhan di dalam suatu organisasi, ada struktur yang dirancang dengan cermat untuk membantu organisasi mengidentifikasi masalah yang mungkin terjadi. Struktur ini disebut sebagai peta perkembangan organisasi.

Pemetaan intervensi adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengarahkan suatu desain intervensi dengan strategi implementasinya. Fitur utama dari pemetaan intervensi, yaitu memiliki kegunaan dalam mengembangkan strategi yang di dalamnya untuk meningkatkan adopsi, implementasi dan juga pemeliharaan pedoman klinis. Namun, beberapa tahun terakhir, ilmu implementasi telah muncul sebagai sebuah solusi yang potensial terhadap masalah besar. Hal ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses menerjemahkan penelitian ke dalam praktik, memahami, atau menjelaskan faktor-faktor penentu implementasi, atau untuk mengevaluasi implementasi.

Pemetaan intervensi terdiri dari enam langkah:

1. melakukan penilaian kebutuhan atau analisis masalah dengan mengidentifikasi apa, jika ada, yang perlu diubah dan untuk siapa;
2. membuat matriks tujuan perubahan dengan menyilangkan tujuan kinerja (sub-perilaku) dengan faktor-faktor penentu;
3. Memilih metode intervensi berdasarkan teori yang sesuai dengan faktor-faktor penentu dan mengubahnya menjadi strategi atau penerapan yang memenuhi parameter efektivitas metode;
4. mengintegrasikan strategi ke dalam program yang terorganisir;
5. merencanakan adopsi, implementasi, dan keberlanjutan program dalam konteks kehidupan nyata dengan mengidentifikasi pengguna dan pendukung program, serta menentukan kebutuhan mereka dan bagaimana hal ini harus dipenuhi; dan
6. menghasilkan rencana evaluasi.

Dari langkah di atas dapat diklasifikasikan bahwa langkah 1 sampai 4 berfokus pada pengembangan intervensi multilevel yang memiliki fungsi untuk meningkatkan perilaku kesehatan dan kondisi lingkungan.

Kemudian langkah 5 berfokus pada pengembangan strategi implementasi yang bertujuan untuk meningkatkan penggunaan program, dan terakhir pada langkah 6 digunakan untuk merencanakan evaluasi program dengan implementasinya.

Pemetaan implementasi juga melibatkan lima tugas khusus, yaitu:

1. melakukan penilaian kebutuhan dan mengidentifikasi pengadopsi dan pelaksana program,
2. menyatakan hasil adopsi dan implementasi serta tujuan kinerja, mengidentifikasi faktor-faktor penentu, dan membuat matriks tujuan perubahan;
3. memilih metode teoritis dan memilih atau merancang strategi implementasi;
4. menghasilkan protokol dan materi pelaksanaan; dan
5. mengevaluasi hasil implementasi.

Kelima tugas tersebut bersifat berulang dan perencana kembali ke tugas tugas sebelumnya untuk memastikan semua pengadopsi dan pelaksana, hasil, faktor penentu, dan tujuan telah ditangani.

Pemetaan intervensi digunakan untuk membantu perencanaan dalam hal mengembangkan, memilih,

atau untuk menyesuaikan strategi implementasi untuk meningkatkan adopsi, implementasi, dan juga untuk keberlanjutan. Oleh karena itu, penggunaan pemetaan intervensi untuk pengembangan awal program, adaptasi program, dan/atau implementasi perencanaan dapat mengurangi kesenjangan antara pengembangan praktik dan program klinis yang efektif, dan pemanfaatan aktualnya dalam rangkaian layanan kesehatan dan komunitas

5.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Intervensi

Timbulnya rasa ingin terus berkembang dan banyaknya pesaing yang bermunculan menyebabkan suatu organisasi memiliki tekad untuk terus melakukan beberapa inovasi. Inovasi itu terkadang menghasilkan sesuatu yang tidak diharapkan karena ketika melakukan suatu inovasi, organisasi tidak memperhatikan secara terperinci terkait strategi, tujuan, serta cara yang akan dilakukan untuk memulai dan menjalankan inovasi tersebut. Oleh karenanya, hal tersebut menyebabkan munculnya beberapa permasalahan yang terjadi di dalamnya. Permasalahan ini dapat diatasi apabila organisasi melakukan suatu perubahan, yang diharapkan

permasalahan tersebut dapat dijadikan sebagai suatu pembaharuan secara terstruktur dan terencana.

Di dalam sebuah organisasi, ketika ingin melakukan suatu perubahan, adanya beberapa peran dari beberapa elemen memiliki suatu pengaruh terhadap perubahan yang terjadi. Perubahan yang dimaksud, yaitu perbaikan yang dilakukan kepada suatu organisasi agar dapat terus berjalan sesuai dengan visi misi yang ada di dalamnya. Ketika adanya kesesuaian antara visi dan misi dengan berjalannya suatu organisasi, maka akan menandakan bahwa organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik, atau bisa dikatakan berhasil dalam menjalankan serta melaksanakan kegiatan organisasi di dalamnya. Hal ini dikarenakan visi dan misi yang ada di dalam organisasi merupakan suatu target, strategi, serta arah bisnis yang dapat dijadikan sebagai salah satu penentu keberhasilan terhadap suatu organisasi. Adanya beberapa organisasi yang tidak berjalan secara optimal, dikarenakan organisasi tersebut kurang terperinci terkait rancangan pencapaian yang akan dilakukan, sehingga menyebabkan sasaran yang dituju organisasi tersebut tidak tercapai. Melihat adanya permasalahan seperti ini, suatu organisasi memerlukan adanya intervensi dengan tujuan untuk dapat melakukan suatu

cara, seperti melakukan strategi perbaikan secara komprehensif dan terintegrasi agar organisasi tersebut dapat meningkat.

Ketika terjadinya intervensi di dalam suatu organisasi, diharapkan bahwa suatu organisasi dapat menjalankan segala mekanisme dan aktivitasnya sesuai dengan apa yang sudah direncanakan, dan juga permasalahan yang dialami di dalam suatu organisasi dapat terselesaikan apabila menggunakan cara yang efektif. Kegiatan intervensi ini dapat dikatakan bahwa suatu hal yang melekat dari beberapa faktor pendukung yang ada. Di dalam melakukan intervensi terdapat dua faktor yang memengaruhi suatu organisasi, yaitu:

1. Faktor Internal Organisasi

Faktor internal organisasi merupakan salah satu faktor yang penting ketika adanya intervensi. Peran seluruh elemen yang ada di dalamnya sangat diperlukan ketika adanya kegiatan seperti ini. Faktor internal dapat dikatakan sebagai suatu fondasi untuk perubahan, dikarenakan internal organisasi merupakan sumber dari adanya kesepakatan bahwa akan dilakukannya sebuah intervensi. Jika dilihat dari pengertian intervensi itu sendiri, yang merupakan suatu kegiatan dengan

tujuan untuk perbaikan yang dilakukan secara terencana di dalam proses pembinaan organisasi, maka sudah jelas terlihat bahwa komponen utama yang harus dibenahi adalah organisasinya itu sendiri. Jika elemen-elemen yang ada di dalam organisasi tersebut tidak memberikan dukungan atau tidak ikut terlibat di dalam adanya intervensi ini, intervensi tersebut tidak dapat berjalan dengan sempurna.

Peran organisasi merupakan kesiapan yang dilakukan oleh organisasi ketika ingin melakukan perubahan. Apabila suatu organisasi dikatakan siap untuk melakukan perubahan, maka sikap yang dilakukan organisasi tersebut dapat mendukung dan terlaksana dengan baik. Kesiapan yang dimaksud, yaitu suatu organisasi harus siap ketika melewati adanya suatu tekanan ketika melakukan perubahan. Adanya pengaruh dari kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan dengan beberapa komponen kerja di setiap individu di dalam suatu organisasi, seperti kepuasan kerja setiap individu, keterlibatan individu ketika melakukan suatu pekerjaan, serta komitmen di dalam organisasi sangat berhubungan ketika melakukan intervensi.

Kesiapan suatu organisasi dengan adanya intervensi dapat dilihat dari tiga aspek berikut.

- *Congruence*

Congruence dapat diartikan sebagai melekatnya suatu proses intervensi dengan karakteristik organisasi di dalamnya, seperti strategi organisasi, lingkungan kerja organisasi, serta beberapa perubahan yang dialami oleh organisasi tersebut. Apabila suatu proses intervensi sangat melekat kepada beberapa aspek internal organisasi tersebut, maka akan makin baik proses intervensi yang dijalankan.

- *Stability*

Stability merupakan tingkat kerumitan dari suatu perubahan yang ingin dilakukan oleh organisasi. Proses intervensi akan makin kompleks dilakukan apabila tingkat perubahan suatu organisasi mencapai tingkat yang tinggi.

- *Union* (serikat pekerja)

Apabila di dalam suatu organisasi memiliki serikat pekerja yang dapat dikatakan bahwa serikat tersebut kuat, maka akan berpengaruh terhadap proses jalannya intervensi pada organisasi. Jika kegiatan intervensi me-

mengaruhi permasalahan internal, seperti pembayaran gaji, cara kerja karyawan, dan keluwesan karyawan di dalam kegiatan mereka bekerja, maka kemungkinan suatu proses intervensi yang akan dilakukan berjalan dengan proses yang cukup rumit.

2. Faktor Eksternal (karakteristik intervensi)

Selain faktor internal organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu intervensi, terdapat faktor eksternal yang merupakan salah satu bagian yang juga terlibat di dalam intervensi. Faktor eksternal ini lebih berfokus kepada karakteristik dari intervensi itu sendiri. Karakteristik intervensi merupakan suatu rancangan dan tata cara yang terkandung di dalam berjalanya kegiatan intervensi. Kegiatan intervensi memiliki beberapa komponen di dalamnya, yaitu:

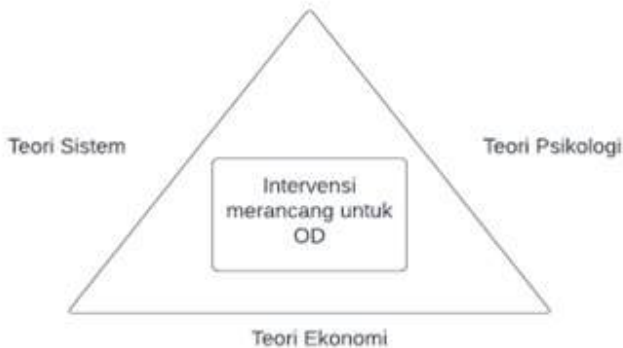
- Tujuan intervensi
Tujuan dilakukannya intervensi merupakan suatu pencapaian yang sudah ditentukan ketika ingin melakukan suatu intervensi, sehingga memiliki arahan serta dapat dijadikan sebagai suatu hal yang dapat memberikan semangat pada kegiatan ini.

- Program yang akan dilakukan
Program yang ada di dalam kegiatan intervensi ini merupakan suatu rancangan yang akan dilakukan dalam proses intervensi. Program tersebut harus terstruktur sesuai dengan tujuan dari berjalannya kegiatan intervensi yang akan dilakukan.
- Target yang akan diubah
Target tersebut berisikan intervensi dari suatu organisasi dapat diubah secara menyeluruh atau hanya sebagian saja yang akan dilakukan perubahan.

5.6 Merancang Intervensi

Pengembangan organisasi dan desain intervensi disajikan dalam bab ini. Pendekatan ini merupakan dari suatu gagasan tentang bagaimana suatu organisasi bekerja. Teori desain dan OD diterapkan pada situasi tersebut oleh para praktisi OD. Pendekatan teoritis menawarkan manfaat untuk memahami bagaimana sistem berfungsi. Ini menyimpan data terkait tentang operasi yang sedang berlangsung dan menganalisis data tersebut untuk membuat keputusan tentang bagaimana segala sesuatunya dilakukan saat ini, serta tentang

kemungkinan modifikasi dan perluasan. Informasi yang efektif diberikan kepada organisasi melalui alokasi yang berhasil. Mereka harus merencanakan pelaksanaan yang efektif. Dalam pengertian ini, mediasi OD berasal dari pemikiran dan identifikasi karakteristik tindakan yang mendukung potensi organisasi. Ide-ide yang berbeda dapat memengaruhi bagaimana organisasi berkembang (Yodmanee, 2023).



Gambar 5.3 Teori Inti Rancangan Intervensi Untuk Perkembangan Organisasi

Sumber: (Yodmanee, 2023)

Pada gambar 5.3 di atas, ide-ide yang berbeda dapat memengaruhi bagaimana organisasi berkembang. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi, praktisi OD harus memilih dan menerapkan teori tempat

kerja. Seperti ditunjukkan di atas, ada tiga teori utama yang dapat digunakan untuk membangun organisasi: teori sistem, teori psikologi, dan teori ekonomi.

1. Teori Sistem

Teori sistem adalah disiplin ilmu yang dimulai dengan penerapannya dalam biologi. Belakangan, teori ini diperkenalkan di bidang lain pada tahun 1950-an. Teori sistem diterapkan pada nilai-nilai inti pengembangan organisasi (Bertalanffy, 1930). Oleh karena itu, ini merupakan ciri teori sistem terbuka. Ide yang didasarkan pada pemeriksaan kompleksitas sistem dikenal sebagai teori sistem terbuka. Sistem terbuka akan memperhitungkan korelasinya. Komponen penting lainnya dari teori sistem terbuka adalah menekankan metode berpikir linier yang berorientasi objek. Hal ini karena menurut teori sistem, fenomena sosial apa pun dapat dipahami dan dideskripsikan sepenuhnya, tidak peduli bagaimana fenomena tersebut dilihat.

2. Teori Ekonomi

Kerja sama ekonomi dengan negara-negara berkembang menggunakan menyoroti penggunaan energi terbarukan, keterbukaan perdagangan, dan

kemajuan teknis. Temuan ini menunjukkan bahwa pembangunan ekonomi, liberalisasi perdagangan dan kemajuan teknolog berdampak pada dinamika konsumsi energi sumber terbarukan, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Seluruh isinya tentang bagaimana organisasi memengaruhi pertumbuhan ekonomi terhubung dengan teori ekonomi. Hal ini juga berdampak pada pertumbuhan organisasi (Yodmanee, 2023).

3. Teori Psikologi

Unsur-unsur psikologi yang memotivasi pekerja untuk bekerja dengan penuh semangat merupakan akar perhatian teori psikologi terhadap perkembangan sosial. Dalam masyarakat terdapat proyek konstruksi, proyek pembangunan, perselisihan, pendapat, inovasi dan kreasi. Pertimbangan psikologis digunakan oleh sosiolog untuk menjelaskan mengapa perubahan sosial terjadi di tempat kerja (Yodmanee, 2023).

Inisiatif perubahan dikelola berdasarkan kebutuhan, dan manajer sering kali membuat pilihan dan mengembangkan rencana perubahan seiring berjalannya waktu. Inisiatif perubahan terkadang melibatkan manajer yang bertindak terlebih dahulu,

kemudian memperbaiki masalah yang mereka timbulkan. Sebagai gambaran dasar, para manajer menyesuaikan jam kerja di suatu perusahaan ketika karyawan harus menjemput anaknya dari sekolah, mereka mendapati jam kerja baru yang berbenturan dengan jam kerja. Mereka harus mengubah jam kerja mereka kembali karena masalah yang ditimbulkan oleh mereka. Akibatnya, para staf mulai mempertanyakan jam operasional perusahaan, dan beberapa harus dihubungi lagi karena mereka tidak pernah diberitahu (atau diberi pesan tentang hal tersebut) (Anam, 2018; Rifa'i, 2017; Rothwell et al., 2021; Yodmanee Pekhanang, 2023).

Upaya perubahan tersebut akan dilakukan secara bertahap, sama seperti rencana proyek lainnya. Anggaran, rencana personalia, bagan tanggung jawab, dan rencana pelaksanaan langkah demi langkah dengan garis waktu. Rencana dibuat oleh manajer, yang kemudian dengan cermat melaksanakannya jika terjadi masalah yang tidak terduga selama implementasi, yang sering terjadi di perusahaan masa kini, manajer harus memutuskan apakah akan mengubah rencana proyek atau mengharuskan karyawan untuk mengikuti rencana awal.

Dalam banyak kasus, karyawan terpaksa mengikuti rencana awal proyek meskipun faktanya lingkungan membuat sulit atau bahkan tidak mungkin mencapai tujuan proyek. Dalam kebanyakan kasus, manajemen perubahan memprioritaskan penyelesaian tugas proyek dibandingkan keterlibatan pemangku kepentingan dan pengambilan keputusan berdasarkan konsensus. Asumsi bahwa mempertahankan kepemilikan karyawan dalam perubahan, pada akhirnya akan memberikan keberhasilan dan mungkin inovasi untuk menghadapi situasi bisnis dan persaingan yang dinamis. Hal ini sering kali menempatkan masukan dan keterlibatan pemangku kepentingan di garis depan keberhasilan proyek. Untuk memastikan bahwa perusahaan mengalami perubahan yang bertahan lama pada struktur, budaya, dll., merancang PO memerlukan perhatian yang cermat terhadap kebutuhan dan karakteristik organisasi. Empat jenis intervensi utama yang dapat dilakukan organisasi adalah sebagai berikut (Yodmanee, 2023):

1. Keterlibatan orang dalam proses. Ini adalah metode pengendalian personel untuk mengatasi masalah dalam suatu organisasi. Menggunakan pihak ketiga

untuk membantu penyelesaian masalah adalah salah satu ilustrasinya.

2. Perubahan struktural teknologi. Jenis organisasi ini bersifat top-down.
3. Intervensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beginilah cara anggota staf sumber daya manusia membantu pemecahan masalah.
4. Intervensi untuk mengubah strategi. Ini adalah jenis transformasi organisasi yang disebabkan oleh pengaruh internal dan eksternal.

Pengembangan teori organisasi merancang dan mengevaluasi intervensi sambil mempelajari konteks penggunaannya dan memperoleh pemahaman tentang proses yang mendasari perubahan. Hasil pengujian intervensi dapat digunakan untuk menginformasikan desain intervensi dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang validitas dan kelayakan teori yang mendasari penciptaan intervensi (Andriessen, 2007).

Namun, pengembangan organisasi OD belum banyak digunakan dalam studi OD, dan hanya ada sedikit penyelidikan empiris mengenai kemanjurannya.

Tujuan dari bab ini adalah untuk menunjukkan bagaimana metodologi menyeluruh dapat digunakan sambil memeriksa dan menampilkan OD terkait yang dapat diperoleh untuk menciptakan dan menguji solusi pelaporan modal intelektual perusahaan. Alat pelaporan ini merupakan intervensi OD yang diciptakan untuk meningkatkan kesadaran individu dan kelompok para manajer.

Tantangannya adalah membagi tugas menjadi dua bagian yang memberikan hasil bermanfaat; proses ini dikenal sebagai optimasi. Berbeda dengan pendekatan konvensional, pendekatan ini melibatkan pembuatan komponen teknologi terlebih dahulu, kemudian memasang manusia pada komponen tersebut. Pendekatan konvensional sering kali menghasilkan kinerja di bawah standar dan menimbulkan kerugian sosial yang signifikan. Pelatihan terhubung dengan sistem kerja dan lingkungan selain optimasi. Manajemen batas adalah prosedur yang melindungi sistem kerja dari intervensi luar dan memudahkan pertukaran sumber daya dan informasi penting (Appelbaum, 1997).

Berikut adalah cara mengembangkan pedoman perancangan (Basadur, 1997):

- Pekerjaan harus diatur sedemikian rupa, sehingga konsisten dengan tujuan organisasi. Hal ini sering kali menghasilkan mentalitas prosedural yang mendukung partisipasi karyawan dalam desain pekerjaan.
- Hanya karakteristik yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang harus dicantumkan. Elemen lainnya, yang berubah tergantung pada persyaratan teknis, membantu staf dalam mengatasi variasi teknologi di sumbernya dengan cepat dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, C. P. (1980). *The Methodology of Organizational Diagnosis*.
- Anam, A. M. (2018). *Intervensi Lembaga Dalam Menumbuhkan Partisipasi Masyarakat*.
- Andriessen, D. (2007). Designing and testing an OD intervention: Reporting intellectual capital to develop organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 89–107. <https://doi.org/10.1177/0021886306297010>
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *In Management Decision* (Vol. 35, Issue 6, pp. 452–463). <https://doi.org/10.1108/00251749710173823>
- Azzuhri Misbahuddin. (2016). Intervensi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Dampaknya terhadap Kesiapan Sivitas Akademika untuk Berubah. *Jurnal Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang*.
- Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 59–72. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00781.x>

- Bertalanffy, L. v. (1930). Facts and theories of form formation as a path to life's problem. *Understanding*, 1(1), 361-407.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Cheung-Hakim. M., & Holbeche, L. (2015). *Pengembangan organisasi: Panduan praktisi untuk OD dan SDM*. Edisi ke-2 , Halaman Kogan Terbatas.
- Duha, Timotius. 2016. *Perilaku Organisasi*. Deepublish. Yogyakarta.
- Howard, A. (1994). *Diagnosis for organizational change: Methods and models*. Guilford Press.
- Nugroho Bintang & Artiawati. (2018). Intervensi Organisasi melalui Penyusunan Performance Management System berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi*, 242-252.
- Rifa'i, M. (2017). Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 1 (2), 54-68.

- Rothwell, W. J., Imroz, S. M., & Bakhshandeh, B. (2021). *Organization Development Interventions: Executing Effective Organizational Change*. Productivity Press.
- Rothwell, W. J., Stopper, A. L., & Myers, J. L. (2017). *Assessment and Diagnosis for Organization Development: Powerful Tools and Perspectives for the OD Practitioner*. CRC Press.
- Suharto, Edi. 2007. *Pekerja Sosial di Dunia Industri (Corporate Social Responsibility)*. Bandung: Refika Aditama.
- Vickers, G. (1965). *The art of judgment*. New York: Basic Books.
- Weisbord, M. R. (1976). *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory*. Group & Organization Studies, 1(4), 430-447.
- Yodmanee Pekhanang. (2023). *Designing Interventions for Organization Development*. National Library of Thailand Cataloging in Publication Data .
- Yulianti Devi, M.A & Meutia, Intan Fitri, Ph.D, (2020). *Buku Ajar Perilaku dan Pengembangan Organisasi*, Bandar Lampung : Pustaka Media, Hal. 102 – 109

Sikap dan Tantangan Profesional Pengembangan Organisasi

6.1 Nilai-nilai Profesional

Secara konseptual, organisasi dapat dipahami menjadi dua arti yang berbeda. Istilah organisasi apabila merujuk sebagai kata benda, dapat dimengerti sebagai sarana bagi sekelompok individu untuk mencapai tujuan. Sementara itu, apabila merujuk sebagai kata kerja, istilah ini dapat dimengerti sebagai suatu proses sistematis untuk mengembangkan fondasi manajemen organisasi. Sakinah & Amorega (2020) mengemukakan bahwa mentalitas profesional sangat penting untuk dikembangkan dalam organisasi. Hal ini dikarenakan dalam keprofesionalan seseorang, di dalamnya mencakup sikap profesionalisme yang dicerminkan dalam tingkah laku orang tersebut.

Profesionalisme merupakan bagian dari kemampuan (*competency*) yang di dalamnya mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kecakapan (*ability*), dan pengalaman (*experience*) yang dibangun secara berkala (Kurniawan, 2005). Sakinah & Amorega (2020) berpendapat bahwa penilaian sikap suatu individu dalam organisasi dapat dilihat dari profesionalisme seseorang yang didalamnya terdiri dari latar belakang dan mutu individu.

Hall (1998) menjelaskan lima dimensi dari nilai-nilai profesional dalam organisasi, yang terdiri dari:

1. Pengabdian pada profesi (*dedication*)

Pengabdian pada profesi dicerminkan dalam bentuk dedikasi seseorang ketika memaksimalkan seluruh pengetahuan dan kecakapan yang ia miliki untuk pekerjaannya. Sikap dedikasi ini muncul ketika individu melihat profesinya bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, melainkan sebagai tujuan hidupnya. Akhirnya, ia melakukan penyerahan diri secara total sebagai bentuk komitmen untuk mencapai kepuasan rohani dan material.

2. Kewajiban sosial (*social obligation*)

Kewajiban sosial merupakan pandangan mengenai seberapa penting peran profesi serta manfaat yang akan dirasakan masyarakat akan kehadiran profesi itu sendiri.

3. Kemandirian (*autonomy demands*)

Kemandirian adalah kemampuan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang profesional tanpa terdistorsi oleh tekanan dari pihak lain.

4. Keyakinan terhadap peraturan profesi (*belief in self-regulation*)

Keyakinan terhadap profesi ditunjukkan melalui patuhnya seorang profesional terhadap peraturan bahwa wewenang penilaian pekerjaan hanya dimiliki oleh rekan sesama profesi, bukan pihak-pihak lain.

5. Hubungan dengan sesama profesi (*professional community affiliation*)

Hubungan dengan sesama profesi diimplementasikan melalui keyakinan yang menjadikan profesi sebagai acuan pada organisasi formal dan kelompok rekan kerja dijadikan sebagai ide utama pekerjaan.

Nilai-nilai profesionalisme dalam dimensi tersebut penting untuk ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini dikarenakan adanya dampak positif yang akan diterima oleh organisasi dengan kehadiran sifat profesionalisme. Anggota organisasi yang profesional mampu menempatkan dirinya dengan baik untuk memahami segala tugas dan kewajibannya dalam bekerja. Selain itu, kemampuan ini akan menjadi pondasi untuk membangun relasi dengan rekan kerja lainnya serta mempertahankan konsistensi individu dalam bekerja. Dengan begitu, nilai-nilai profesionalisme menjadi pijakan utama untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja.

Sakinah & Amorega (2020) menggambarkan profesionalisme dalam diri seseorang sebagai keahlian ketika menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Hal ini termasuk dalam pengetahuan akan batasan porsi dalam bekerja. Individu yang baik akan bekerja sesuai dengan porsi pekerjaan dan tanggung jawab yang ia miliki, sehingga sistem yang berjalan akan tetap terorganisir. Simandjuntak (2004) sepakat bahwa profesionalisme adalah hal yang penting untuk ditanamkan dalam diri anggota organisasi, tetapi nilai-nilai tersebut juga harus selaras dengan nilai organisasi tempat individu itu berada. Artinya, organisasi yang baik juga harus

memperkuat visi dan misi sebagai nilai utama (*core value*) yang menjadi landasan peraturan untuk dipatuhi oleh individu profesional.

Beralih dari betapa pentingnya nilai profesionalisme dan keterkaitannya dengan nilai organisasi, seseorang dapat dikatakan profesional apabila memiliki ciri-ciri tertentu. Adapun kualitas profesionalisme dijabarkan dalam beberapa ciri tertentu menurut Sakinah & Amorega (2020):

1. Keterampilan dan Kemahiran

Keinginan untuk senantiasa meningkatkan keahlian dalam suatu bidang dan kecakapan penggunaan alat tertentu.

2. Ilmu dan Pengalaman

Memiliki pengetahuan dan analitis tinggi untuk memahami masalah tertentu yang didukung oleh pengalaman dalam membaca situasi. Dasar pengetahuan dan pengalaman ini kemudian akan menghasilkan pengambilan keputusan yang cermat.

3. Keterarahan

Suatu sikap yang berorientasi masa depan dan jangka panjang, sehingga mampu mengantisipasi tantangan yang kemungkinan akan dihadapi organisasi.

4. Kemandirian

Keyakinan akan kemampuan diri sendiri, tetapi tetap mempertimbangkan dan menghargai pendapat pihak-pihak lain.

Untuk dapat mewujudkan keempat ciri tersebut, terdapat beberapa hal yang harus dikembangkan dalam diri seseorang. Hal pertama yang penting untuk dikembangkan adalah rasa tanggung jawab. Rasa tanggung jawab adalah keterikatan seseorang dengan tugas-tugas yang ia miliki. Rasa ini diimplementasikan dengan inisiatif individu untuk senantiasa memastikan dirinya tidak lalai dalam mengerjakan tugas, sehingga tidak akan ada pihak yang dirugikan. Adanya rasa tanggung jawab kemudian akan mendorong individu untuk bersikap proaktif (Sakinah & Amorega, 2020). Sikap ini ditunjukkan dengan tingginya performa individu untuk mencapai standar kualitas tertentu yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Dengan adanya sikap proaktif, individu memiliki keberanian untuk bertindak dalam situasi mencekam sekalipun, selama tindakannya tidak akan memperburuk keadaan.

Selanjutnya, individu dapat menjadi profesional apabila mengembangkan rasa cinta pada pekerjaan yang ia miliki. Seorang profesional akan memiliki gairah yang

tinggi pada pekerjaannya. Ia tidak mengorientasikan pekerjaannya hanya untuk kekuasaan atau keuntungan semata. Rasa cinta yang besar terhadap pekerjaan kemudian akan membentuk loyalitas. Loyalitas atau kesetiaan merupakan komitmen yang membuat individu merasa terikat dalam suatu organisasi. Perasaan inilah yang menjadi dasar seseorang akan mempertahankan organisasi yang ia tempati.

Sakinah & Amorega (2020) juga menyatakan, aspek yang tidak kalah penting untuk dikembangkan apabila ingin menjadi seorang profesional, yaitu pro kritik, jujur dan dapat dipercaya. Sakinah & Amorega (2020) percaya bahwa individu tidak akan lepas dari kelalaian dan kesalahan. Oleh karena itu, penting bagi anggota organisasi untuk bersikap terbuka terhadap kritik guna membangun dirinya menjadi lebih baik lagi. Kemudian, kejujuran menjadi salah satu aspek yang kerap kali diabaikan, meskipun perannya sangat penting dalam organisasi. Seorang profesional harus dapat bersifat jujur dan dapat dipercaya, supaya senantiasa menjaga rahasia organisasi tempat ia berada. Kejujuran menjadi variabel penting yang membangun sifat profesionalisme dalam diri seseorang.

6.2 Konflik Nilai dan Dilema

Konflik organisasi dapat didefinisikan sebagai ketidaksesuaian yang timbul dalam diri anggota organisasi karena terbatasnya sumber daya organisasi atau adanya perbedaan tujuan, nilai, dan persepsi yang dianut oleh anggota. Konflik nilai (*value conflict*) merupakan ketegangan yang terjadi dalam individu atau kelompok akibat perbedaan nilai yang dipercaya. Munculnya konflik nilai dalam diri seseorang memicu terjadinya dilema. Dilema merupakan keadaan yang muncul akibat terjadinya konflik nilai atau konflik kepercayaan mengenai tindakan yang dianggap benar, tetapi tidak sesuai dengan aturan dan hukum yang berlaku (Banunaek, 2021). Untuk dapat mengatasi dilema dalam diri individu, diperlukan pengetahuan akan konflik yang terjadi serta pemahaman mengenai manajemen konflik.

Jika dilihat dalam kaca mata organisasi, peluang terjadinya konflik akan makin besar jika unit manajemen organisasi juga besar. Biasanya organisasi formal dengan sistem birokrasi yang ketat akan memiliki peluang terjadinya konflik yang lebih besar jika dibandingkan dengan organisasi informal dengan struktur organisasi sederhana (Ardhian, 2011). Tosi

et al. (1990), membagi penyebab konflik menjadi tiga berdasarkan karakteristik individu, keadaan situasional dan struktur organisasi.

Tosi et al. (1990), menjelaskan bahwa konflik yang penyebabnya berupa karakteristik individu terdiri atas perbedaan nilai, sikap, keyakinan, persepsi dan pendapat dalam diri anggota organisasi. Sementara itu, konflik yang berasal dari situasi kerja meliputi sikap ketergantungan dalam menjalin kerja sama, perbedaan pendapat antar divisi, perbedaan status, kegagalan dalam berkomunikasi, serta kaburnya bidang tugas. Terakhir, Tosi et al. (1990), mengelompokkan penyebab konflik yang berasal dari struktur organisasi itu sendiri yang meliputi masalah spesialisasi tanggung jawab atau pekerjaan, kelangkaan sumber daya, kekuasaan ganda, dan perbedaan keyakinan dalam menjalankan sistem upah.

Konflik dapat dilihat melalui dua tipologi yang berbeda, yakni tipologi normatif dan deskriptif. Tipologi normatif melihat konflik dalam sudut pandang ideal, sehingga konflik dianggap sebagai tendensi negatif yang harus segera diselesaikan. Berbeda dengan tipologi normatif, dalam tipologi deskriptif, konflik dianggap sebagai suatu realitas yang tendensinya dapat bersifat

positif dan negatif. Oleh karena itu, seseorang yang memandang konflik dalam tipologi deskriptif cenderung tidak terburu-buru dalam menyelesaikan konflik dan berorientasi terhadap negosiasi kepentingan, resolusi, serta transformasi konflik.

Anggota organisasi yang profesional dapat melihat konflik dalam pandangan deskriptif, supaya dapat memunculkan manajemen konflik yang baik, karena konflik tidak selalu dilihat dalam konteks negatif dan berpotensi untuk dimanfaatkan dengan baik. Apabila konflik dapat dikelola secara sistematis, hal ini akan berdampak positif organisasi dengan memperkuat relasi dengan meningkatkan kepercayaan, kreativitas produktivitas, dan kepuasan kerja (Edelman & Suchman, 1997). Sebaliknya, manajemen konflik yang buruk tentunya dapat berimbas sanksi yang berat, yaitu munculnya iklim organisasi yang buruk, yang nantinya dapat menurunkan produktivitas anggota organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap anggota organisasi untuk memahami manajemen konflik guna mengatasi dilema dalam dirinya sendiri.

Manajemen konflik adalah cara yang digunakan dalam memperhitungkan konflik, sehingga konflik dapat diatur dan terus berada di bawah kontrol.

Tujuan dari adanya manajemen konflik adalah untuk memelihara konflik, sehingga dampak merugikan yang kemungkinan dihasilkan dapat diminimalisir. Hardjana (1994), menyatakan bahwa dengan adanya manajemen konflik yang baik, maka hubungan antar individu dalam organisasi dapat diselamatkan. Berbicara lebih jauh mengenai manajemen konflik, tidak ada teknik manajemen konflik yang dapat digunakan dalam setiap konflik yang terjadi. Gibson (1996) menyatakan bahwa resolusi konflik harus disesuaikan dengan penyebab konflik itu muncul.

Pemilihan resolusi terhadap konflik itulah yang dapat memunculkan dilema ketika ingin mengambil suatu keputusan. Gunz (2002), menjabarkan situasi dilema sebagai keadaan yang timbul dalam diri seorang profesional terhadap alternatif pilihan etis yang sulit untuk dipilih. Hal ini selaras dengan pengertian dilema menurut Arens & Loebecke (2003), yang mengartikan dilema sebagai perang batin akibat ketakutan pengambilan keputusan yang salah. Secara sederhana, dilema adalah keadaan yang dihadapi ketika memperhitungkan resolusi konflik sebagai bagian dari manajemen konflik.

White & Lam (2020), menjabarkan faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab dilema dalam diri seseorang. Faktor tersebut di antaranya:

1. organisasi tidak mencegah perilaku tidak etis dengan memberikan sistem dan prosedur yang jelas,
2. adanya motivasi personal yang tinggi dalam diri individu, dan
3. posisi pekerjaan yang memberikan peluang untuk terlibat dalam perilaku tidak etis.

6.3 Perkembangan Organisasi Nilai-nilai dan Tema yang Berubah Seiring Waktu

Organisasi bersifat dinamis dan akan selalu mengalami perubahan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan. Tuntutan terhadap organisasi berasal dari pengaruh internal dan eksternal yang juga senantiasa berubah. Latar (2020), menyatakan bahwa organisasi harus dapat beradaptasi terhadap perubahan untuk organisasi berkembang menjadi lebih baik. Organisasi yang baik ialah organisasi yang mampu mengikuti arus perubahan, tetapi tetap mempertahankan citra dan karakteristik organisasi tersebut. Perubahan dalam organisasi berjalan seiring dengan perubahan dalam diri anggota organisasi itu sendiri. Artinya, apabila

membahas perubahan dalam organisasi, maka hal tersebut tidak bisa dipisahkan dari perubahan dalam anggota organisasi.

Perubahan mendorong terjadinya perkembangan nilai dalam organisasi. Perkembangan organisasi berkaitan dengan rangkaian strategi, sistem, serta proses yang mendorong perubahan. Rifa'i (2017), mendefinisikan perkembangan organisasi sebagai rencana untuk meningkatkan kemampuan organisasi ketika menghadapi lingkungan yang berubah. Perkembangan organisasi kemudian akan mendorong seluruh anggota yang terlibat bekerja secara optimal. Hal ini dikarenakan perkembangan organisasi memiliki kekuatan untuk meningkatkan keefektifan dalam sistem organisasi dengan menyinkronkan keinginan individu dengan tujuan organisasi.

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, perubahan dalam organisasi tidak bisa dipisahkan dengan perubahan dalam diri anggota organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, perubahan organisasi tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi semata, melainkan juga berorientasi pada kepentingan setiap anggota. Siahaan & Zen (2012) menyatakan bahwa organisasi yang ingin mengalami perubahan menjadi lebih baik, juga harus

siap membawa dirinya untuk berkembang menjadi lebih baik lagi. Hal ini dikarenakan kenyataan bahwa perkembangan adalah bagian dari tahap perubahan.

Perubahan sangat penting untuk dilakukan, karena hal tersebutlah yang menyadarkan untuk peningkatan kinerja seluruh aspek organisasi guna menghadapi tantangan dan bangkit dari keterpurukan. Namun, meskipun perubahan dalam organisasi berkaitan dengan perubahan dalam diri anggota organisasi, sering kali perubahan organisasi bertentangan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, proses perubahan perlu didiskusikan dan disesuaikan dengan nilai yang sebelumnya telah ditetapkan di dalam diri anggota.

6.3.1 Tujuan dan Pendorong Perubahan

Tujuan dari perubahan organisasi adalah solusi dalam menghadapi krisis yang datang akibat perubahan lingkungan. Krisis adalah hal mencengkam yang dihindari oleh organisasi. Namun, situasi ini dapat muncul apabila organisasi kurang adaptif dalam menghadapi perubahan. Perubahan yang berimplikasi pada situasi krisis dapat berupa perubahan anggota dalam struktur organisasi, adanya krisis internal, atau krisis eksternal.

Krisis akan berpengaruh pada kinerja anggota organisasi, sehingga diperlukan pengelolaan yang baik dalam menghadapi krisis organisasi. Pengelolaan ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis untuk mencari akar penyebab krisis. Kemudian, setelah krisis teridentifikasi, penting untuk tidak memandang situasi krisis sebagai penghalang yang menghambat perkembangan organisasi, tetapi situasi ini dapat dianggap sebagai momentum untuk melakukan pengembangan manajemen organisasi (Siahaan & Zen, 2012).

Rifa'i (2017), berpendapat bahwa dasar kepentingan perubahan organisasi dibagi menjadi empat, yaitu digunakan untuk memperkuat efektivitas organisasi, menyejahterakan jaringan organisasi, berorientasi masa depan, dan pijakan untuk mendekatkan diri pada pemangku kepentingan organisasi. Pada akhirnya, organisasi yang mampu melakukan perubahan akan memiliki modal untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Perubahan dalam organisasi terjadi karena adanya dorongan perubahan pula yang terjadi dalam lingkungan. Lingkungan tersebut dapat berasal dari berbagai bidang, seperti teknologi, hukum, ekonomi, politik, bahkan kebudayaan. Namun, selain dari faktor perubahan lingkungan, Siswanto & Sucipto (2008),

menjabarkan faktor-faktor lain yang mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Faktor tersebut terdiri atas perubahan nilai dan sasaran, perubahan teknik dan struktur, perubahan manajerial dan konsultan.

6.3.2 Model-Model Perubahan

a. Model Perubahan Lewin

Model ini digagas oleh Kurt Lewin yang menjelaskan mengenai pengembangan tahap model perubahan, yang terdiri dari istilah *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*. Tahap pencairan (*unfreezing*) menjadi awal tahap proses perubahan saat sistem lama yang berlaku mulai luntur, hingga organisasi berada di status quo. Lunturnya sistem lama mendorong munculnya faktor-faktor pendorong perubahan untuk muncul. Faktor pendorong perubahan yang paling kuat dan mendominasi kemudian dapat membentuk sistem baru yang ingin dibentuk. Setelah sistem baru mulai terbentuk, tahap yang selanjutnya terjadi ialah *moving*. Tahap ini disebut sebagai tahap pembelajaran, yakni saat anggota organisasi akan diberikan pengetahuan akan informasi, sistem, dan model dari perubahan yang terjadi. Kemudian, tahap perubahan ditutup

dengan proses pembekuan atau *refreezing*. Pada tahap ini, sistem yang telah terbentuk dan dipahami oleh anggota organisasi, sehingga akan ditegaskan kembali dan dijadikan terikat untuk mencapai tujuan jangka panjang.

b. Model Perubahan Pasmore

Berbeda dengan proses perubahan Lewin, tahapan dalam proses perubahan menurut Pasmore dibagi menjadi delapan tahapan. Siswanto & Sucipto (2008), menjabarkan delapan proses perubahan Pasmore sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Merupakan tahapan pengumpulan informasi dan alasan mengenai mengapa suatu organisasi perlu melakukan perubahan. Pihak yang terlibat dalam tahap ini dapat berasal dari internal organisasi maupun eksternal organisasi yang dianggap mampu melihat organisasi dengan lebih objektif.

2. Tahap Analisis

Pada tahap ini, informasi yang telah terkumpul dijadikan bahan untuk dianalisis untuk memunculkan kelemahan dan kekuatan organisasi. Hal yang krusial dalam tahap ini adalah

analisis mendalam mengenai lingkungan umum dan khusus yang berpotensi mengganggu performa organisasi.

3. Tahap Desain Sub-Unit Organisasi Baru
Tahap ini merupakan tahapan perancangan sub-unit organisasi dengan fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi perubahan. Hal ini berguna untuk menciptakan organisasi yang adaptif dengan perubahan.
4. Tahap Desain Proyek
Tahap ini merupakan tahapan perencanaan proyek secara menyeluruh untuk seluruh bagian organisasi. Proyek yang dirancang akan terintegrasi satu sama lain, sehingga perubahan akan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi.
5. Tahap Desain Sistem Kerja
Tahap ini merupakan tahapan penyusunan standar operasional prosedur yang akan dijalankan secara rutin oleh anggota organisasi.
6. Tahap Desain Sistem Pendukung
Dalam tahap ini, hal-hal yang menjadi sarana direalisasikannya perubahan dirancang supaya proyek dan sistem kerja yang telah

dirancang dapat berjalan dalam jangka waktu yang panjang.

7. Tahap Desain Mekanisme Integratif

Dalam tahapan ini, proyek yang telah dirancang untuk bersifat integratif satu sama lain harus disokong oleh pengumpulan dan penyebaran informasi. Proses tersebut dilakukan dalam tahap ini, supaya masalah yang kemungkinan muncul tidak diselesaikan dengan cara parsial.

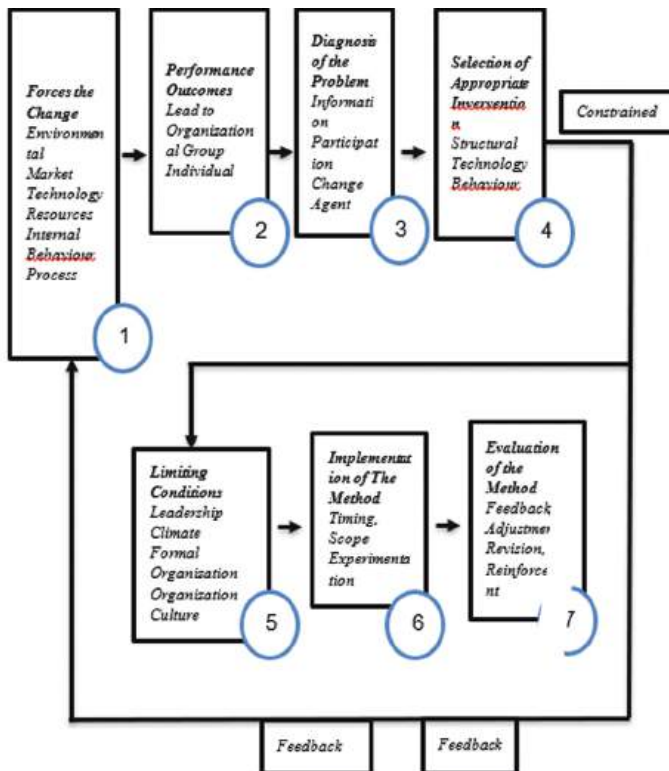
8. Tahap Implementasi Perubahan

Merupakan tahapan terakhir ketika perubahan benar-benar direalisasikan. Tahap ini memerlukan dukungan dari seluruh struktur organisasi, terutama pembuat keputusan.

c. Model Perubahan Kreitner dan Kinicki

Kreitner dan Kinicki menggambarkan ide perubahan dan pengembangan organisasi melalui pendekatan sistem. Model ini mencoba memperlihatkan kompleksitas kerangka kerja organisasi yang berubah. Pada pendekatan sistem, terdapat beberapa komponen yang terdiri atas input, *element of change*, dan output. Ketiga komponen tersebut akan saling terikat dan memengaruhi satu sama lain.

6.3.3 Model Mengelola Perubahan Organisasi



Gambar 6.1 Model Manajemen Perubahan Organisasi

Sumber: Latar (2020)

Model ini dikemukakan oleh Gibson & Donnelly dalam Latar (2020), dengan penggambaran pengelolaan perubahan organisasi secara sistematis. Pada model ini, perubahan organisasi dibagi menjadi langkah-langkah spesifik yang terdiri dari tujuh tahapan. Namun,

tahapan tersebut tidak memiliki akhir, sehingga dapat dimengerti bahwa perubahan akan selalu terjadi dan tahapan-tahapan tersebut akan selalu berjalan. Model ini memperlihatkan karakter dinamis dalam perubahan dalam organisasi.

6.4 Etika dalam Pengembangan Organisasi

Perilaku, sikap dan perbuatan dari seorang individu dipengaruhi oleh keyakinan moral. atau yang dikenal dengan etika. Menurut Robbins & Coulter (2010), etika adalah aturan dan prinsip yang digunakan seorang individu untuk menentukan sesuatu yang benar dan salah. Dalam konteks organisasi, etika menjadi studi kewajiban moral. Etika sosial menjadi pedoman dan keyakinan bagi anggotanya untuk menjalankan organisasi tersebut. Dalam memahami dan mendorong etika organisasi yang tepat, merupakan bagian dari pekerjaan seorang pemimpin. Salah satu alasan penting mengapa etika perlu diterapkan dalam suatu organisasi, adalah bahwa pelanggan atau konsumen lebih menyukai organisasi yang etis.

Etika kepemimpinan penting dalam suatu organisasi untuk mengorganisir para anggotanya, agar ikut berkontribusi guna mengembangkan organisasi

mereka. Salah satu kunci kesuksesan asosiasi adalah kepemimpinan yang menganut etika, karena setiap individu pasti membutuhkan kepemimpinan. Menurut Murphy & Murphy (2002), kepemimpinan merupakan proses untuk mengatur dan mengarahkan perilaku anggota dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang etis adalah pemimpin yang profesional, menguasai pekerjaannya, peka terhadap karakter dan sifat individu, dan memotivasi anggota dalam organisasi tersebut.

Etika kepemimpinan ini berupa proses komunikasi yang interaktif, agar menimbulkan rasa nyaman bagi anggota dengan tanggung jawab, dan tidak hanya untuk individu pada puncak hierarki. Selain itu, ada istilah terkait kepemimpinan, yaitu atribut kepemimpinan, atau dikenal dengan kualitas inner yang membentuk efektifnya kepemimpinan dalam suatu organisasi (Goleman et al., 2013).

Atribut kepemimpinan sendiri memiliki empat bentuk yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu integritas, keadilan, kepercayaan dan kepedulian. Keempat hal penting tersebut perlu diterapkan untuk meningkatkan kualitas dari seorang pemimpin, dan dikenal dengan pemimpin yang memiliki kinerja yang bagus dan dapat dipercaya untuk mengarahkan menuju

tujuan bersama. Selain itu, seorang pemimpin bisa disebut sebagai individu yang bermoral.

Etika dalam kepemimpinan jika dilihat dari perspektif normatif, menjelaskan bagaimana seorang pemimpin seharusnya berperilaku (Brown & Treviño, 2006). Pemimpin yang etis membuat etika sebagai pesan kepemimpinan yang menarik bagi anggotanya. Etika kepemimpinan yang dimaksud adalah berhubungan dengan hal positif, yaitu pertimbangan pemimpin, keadilan, kejujuran, dan pengaruh ideal dari kepemimpinan dari kepemimpinan transaksional.

Etika kepemimpinan adalah bentuk dari pemimpin otentik, yang mengacu pada bagaimana pemimpin tersebut berpikir, bersikap, percaya diri, optimis, ber-karakter, dan bagaimana individu lain memandang mereka sebagai individu yang peka terhadap nilai moral (Cooper et al., 2005). Menurut Brown et al. (2005), menyatakan bahwa etika kepemimpinan sendiri memiliki karakteristik atau ciri tertentu seperti di bawah ini:

1. Bermartabat dan hormat

Seorang pemimpin harus saling menghormati sesama individu dan tidak seharusnya menggunakan anggotanya sebagai alat hanya untuk

kepentingan pribadinya. Pada dasarnya, pemimpin harus menjaga nilai, perasaan dan keputusan anggotanya. Maka dari itu, pemimpin harus liberal dengan melihat dari berbagai sudut pandang lainnya dan menghormati anggotanya dengan mengakui nilai dan keyakinan anggota mereka.

2. Melayani anggota organisasinya

Selain untuk kepentingan diri sendiri, seorang pemimpin juga perlu untuk memperhatikan kepentingan anggotanya dan bersifat manusiawi serta menjadikan dirinya bermanfaat, sehingga tercipta iklim organisasi yang sehat dan nyaman bagi anggotanya.

3. Adil dan bijaksana

Pemimpin sudah seharusnya adil dalam memperlakukan setiap anggotanya tanpa ada bias pribadi, dan bijaksana dalam mengambil keputusan dengan dasar moral.

4. Membangun komunitas

Ketika ingin mencapai tujuan organisasi dan pribadi, pemimpin perlu mempertimbangkannya dan mengembangkan komunitas tersebut.

5. Kejujuran

Seorang pemimpin harus menjadi seseorang yang adil dan dapat dipercaya, sehingga dapat selalu diandalkan bagi anggotanya. Selain itu, pemimpin juga perlu transparan dan menyajikan fakta dan tidak memanipulasi data.

Pengembangan suatu organisasi terdapat tiga aspek perilaku etis yang perlu diketahui. Buku “Ethics in Practice” karya Kenneth R. Andrews, membahas tiga aspek perilaku etis dalam suatu organisasi: perkembangan individu sebagai pribadi yang etis, pengaruh organisasi yang etis, dan organisasi yang mendorong perilaku etis.

1. Perkembangan individu sebagai pribadi yang etis
Pembentukan dan perkembangan etika individu dapat terjadi sebelum bergabung ke dalam sebuah organisasi. Seperti pada lingkup keluarga, pendidikan, dan latar belakang yang membentuk nilai pada individu tersebut.
2. Organisasi sebagai lingkungan yang etis
Individu ketika bergabung dengan organisasi, maka organisasi memiliki dampak besar atas pengaruh yang diberikan kepada anggotanya. Organisasi yang mengembangkan lingkungan atau iklim

organisasi yang sehat, maka akan memengaruhi individu menjadi anggota yang etis. Lingkungan yang sehat akan dilihat dari cara beroperasi dan budaya yang dikembangkan organisasi itu sendiri. Namun, ketika organisasi resistan terhadap perubahan, maka akan memengaruhi kemampuan dan etika individu tersebut.

3. Peran prosedur organisasi yang mendorong perilaku etis

Organisasi perlu merancang rencana atau prosedur untuk memfasilitasi anggotanya dalam berkontribusi untuk mendorong individu menjadi pribadi yang beretika, agar tidak terjadi hal atau perilaku yang tidak etis oleh setiap anggotanya. Contoh sederhananya adalah akademisi pelayanan.

Setiap *decision-making* perlu memperhatikan kemampuan sebelum mengambil keputusan, terdapat tiga kualitas yang perlu dimiliki setiap individu, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi konflik etika dan mempertimbangkan konsekuensi etis yang akan muncul dari situasi yang sedang dialami baik jangka pendek dan jangka panjang. Individu perlu memahami dan mempertimbangkan implikasi moral dalam setiap tindakan yang akan dilakukan. Kualitas kedua adalah,

merestrukturisasi masalah dengan melihat dari sudut pandang yang berbeda, agar bisa menentukan apa yang dianggap etis pada situasi yang dialami, sehingga individu perlu memiliki pemikiran yang kritis. Kualitas terakhir adalah individu siap dalam menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas atas informasi yang tersedia. Individu perlu bijak dalam mengambil keputusan etis, meskipun informasi yang tersedia bias dan terbatas.

Standar etika pada suatu organisasi akan berpengaruh juga pada individu yang ada dalam organisasi tersebut, serta akan memengaruhi bagaimana individu itu akan bersikap dan berperilaku. Organisasi perlu menetapkan aturan yang dianggap etis dan tidak dengan memberikan sanksi apabila melanggar peraturan dan penghargaan apabila mematuhi peraturan yang ada. Jika diamati, individu akan cenderung melakukan sesuatu secara berulang apabila mereka mendapatkan penghargaan atas perilaku pada konteks tertentu. “People will do what they are rewarded for doing”. Namun, selain pada peraturan tertulis, norma yang tidak tertulis juga dapat memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Salah satunya adalah tindakan dari seorang pemimpin yang menunjukkan bagaimana berperilaku, akan memengaruhi individu lain dalam organisasi tersebut.

6.4.1 Membangun Iklim Organisasi yang Etis

Upaya membentuk budaya atau iklim organisasi yang didasarkan dengan etika, dimulai dengan pemimpin dapat mengambil beberapa langkah. Menurut Andrews, langkah pertama yang dapat dilakukan adalah dengan melihat bagaimana cara menghadapi dan merespons terhadap konflik yang berkaitan dengan etika. Pola perilaku dari seorang manajer dapat menentukan nilai dari suatu organisasi. Jika pemimpin memiliki pelanggaran moral, maka akan dapat berdampak negatif, sehingga menimbulkan kerugian besar bagi anggota organisasi (Ciulla, 2009).

Bass & Steidlmeier (1999), menjabarkan bahwa ada tiga pilar yang menjadi dasar etika kepemimpinan, yaitu karakter moral pemimpin, legitimasi nilai yang ada pada visi, moralitas pilihan etis sosial, dan tindakan yang dilakukan seorang pemimpin dan anggotanya secara kolektif. Langkah kedua, merancang kebijakan yang tentu berkaitan dengan etika, salah satunya adalah kode etik. Langkah selanjutnya, penting untuk meninjau dan berupaya untuk meningkatkan kesadaran individu dalam menerapkan kode etik melalui beberapa kegiatan dari organisasi yang sudah dirancang sebelumnya. Kegiatan tersebut bisa melalui

pelatihan yang membekali anggota organisasi, agar setiap individu memiliki keterampilan untuk cepat tanggap dan kritis untuk mengambil keputusan yang melibatkan etis dalam menghadapi perubahan.

Untuk mendukung perilaku etis di atas, perlu perluasan oleh sistem informasi untuk mengetahui kemungkinan pelanggaran kode etik. Jika organisasi tidak aware terhadap pelanggaran kode etik dan tidak memberikan sanksi, maka akan menimbulkan kemungkinan bahwa pemimpin organisasi menyetujui tindakan tersebut. Secara umum, kode etik yang diterapkan pada beberapa perusahaan, yaitu:

1. Integritas

Kualitas moral individu yang benar, jujur, bertanggung jawab, transparan dan mementingkan kepentingan organisasi, bukan kepentingan pribadi.

2. Patuh

Individu yang taat pada undang-undang dan norma yang berlaku serta sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

3. Etika

Tindakan bermoral dan tidak melakukan tindakan spekulatif.

4. Kompetensi

Bersifat dinamis untuk meningkatkan atau mengembangkan wawasan dan pengetahuan seiring perkembangan zaman.

5. Lingkungan kerja yang harmonis

Menciptakan iklim organisasi yang sehat dan menjaga keharmonisan dan bersaing secara sehat.

Selain itu, dalam menciptakan budaya etika yang tepat bisa melalui penerapan praktik manajemen yang tepat, strategi, karakter dan pengaruh. Untuk berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan, para pemimpin dari suatu organisasi perlu menjadi panduan bagi anggotanya dan andil dalam menciptakan budaya etika yang tepat. Menurut Barnett & Vaicys (2000), cara individu melihat dan memahami situasi akan memberikan pengaruh pada bagaimana mereka mempersepsikan apakah pada konteks tertentu itu etis atau tidak. Maka, penting bagi anggota organisasi untuk mempersepsikan organisasi mereka sebagai tempat yang mendukung perilaku etis. Persepsi anggota terhadap perilaku etis diinterpretasikan bersama dengan individu menginterpretasikan terhadap komunikasi kepemimpinan terkait sikap etis. Hal ini merujuk pada

pencegahan konsekuensi negatif salah satunya, rasa ketidakpuasan (Zhu, May, dan Avolio, 2004).

Salah satu contoh tindakan etis pada suatu perusahaan, tentu memiliki konsekuensi yang positif dan negatif. Jika suatu perusahaan memiliki konsekuensi etis yang positif, maka citra perusahaan akan baik dan berdampak pada kepercayaan konsumen. Karenanya, praktik bisnis etis, loyalitas konsumen juga akan meningkat dalam jangka panjang (Martin et al., 2019). Selain berdampak pada konsumen, tindakan etis juga dapat memengaruhi karyawan, termasuk kinerjanya. Ketika seorang karyawan merasa diperlakukan adil dan nyaman dengan budaya etik, karyawan akan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mewujudkan tujuan atau goals perusahaan tersebut, sehingga kesetaraan di lingkungan organisasi dapat mendorong kepercayaan dan perilaku etis individu.

Namun sebaliknya, ketika tindakan etik yang buruk, maka akan menimbulkan konsekuensi yang negatif. Konsumen akan hilang rasa kepercayaan karena praktik bisnis yang tidak etis. Karena konsekuensi negatif inilah, akan menyebabkan kerugian secara finansial yang signifikan bagi suatu perusahaan (Martin

et al., 2019). Salah satu contohnya, Perusahaan Texaco yang harus membayar denda sejumlah \$180 karena tindakan diskriminasi warna kulit. Maka, penting bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk menerapkan praktik bisnis yang etis dan mempertimbangkan konsekuensi pada setiap decision-making mereka. Beberapa pendekatan yang dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk mendorong perilaku etis di lingkungan organisasi itu sendiri, yaitu:

1. Pendekatan sebab-akibat

Individu yang tergabung pada organisasi harus menjaga perilaku dan memikirkan dampak dari perilaku mereka ke individu lainnya. Kenyamanan dan iklim lingkungan yang mendukung akan berdampak ke kinerja individu di organisasi itu sendiri, dan secara langsung berdampak juga pada kepentingan masyarakat luas.

2. Pendekatan Hak Asasi Manusia (HAM)

Pendekatan ini berpedoman pada HAM, yaitu melindungi dan menghargai sesama individu sesuai dengan apa yang tercantum, agar tidak ada pelanggaran pada hak asasi manusia.

3. Pendekatan keadilan organisasi

Pendekatan yang melihat bahwa dalam organisasi harus ada keadilan bagi setiap individu yang tergabung dalam organisasi tersebut.

4. Pendekatan keadilan organisasi

Menggunakan pedoman keadilan terhadap organisasi dan individu yang terbagi menjadi empat jenis, yaitu keadilan distribusi, prosedural, interpersonal dan informasional.

6.5 Dilema Etis dalam Praktik Pengembangan Organisasi

Etika yang sebelumnya dijelaskan, bahwa nilai moral menjadi pedoman dalam mengambil keputusan pada suatu organisasi. Keputusan yang diambil juga merupakan tanggung jawab organisasi tersebut. Apakah keputusan dan tindakan yang diambil, menunjukkan adanya nilai peduli terhadap pemangku kepentingan (karyawan, konsumen, pemegang saham dan komunitas) yang dianggap adil dan berintegritas.

Standar etis yang pertama adalah kelegalan. Ketika mempertimbangkan etika dan legalitas pada konteks yang sama, individu sering kali mendapatkan konflik.

Mereka bertanya-tanya, apakah ketika menjadi pribadi yang etis, berarti tidak tertangkap melakukan tindakan yang ilegal. Etika dan legalitas sendiri merupakan dua konteks yang berbeda. Mematuhi norma hukum adalah hal yang wajib dan penting, tetapi berperilaku etis tidak hanya sekadar bagaimana memperlakukan orang lain. Maka, jika dilihat dari sudut pandang ini, legalitas lebih bersifat terbatas. Setiap budaya yang ada pasti mendukung nilai moral dasar yang benar, yaitu menghormati, berintegritas dan kendali diri. Sebagai seorang individu perlu memulai untuk menanamkan dalam diri menjadi diri yang bermoral, karena kita tidak bisa berharap untuk orang lain menjadi bermoral dan etis.

Penting selalu mengingat untuk selalu menjadi pribadi yang lebih bermoral dan etis, terutama dalam pengambilan keputusan bisnis. Setiap dihadapkan dengan pilihan, tidak semua pilihan yang diberikan itu mudah. Salah satu contoh, seorang karyawan diminta untuk melakukan suatu hal dalam konteks negatif atau tidak etis, tetapi karyawan tersebut sangat membutuhkan pekerjaan ini untuk mencicil rumah. Jika karyawan tersebut tidak melaksanakan perintah, maka ada kemungkinan dipecat. Pada konteks atau situasi ini dapat disebut dengan dilema etika, karena kedua pilihan

tersebut memiliki akibat yang tidak memuaskan. Hal ini juga menunjukkan bahwa terkadang sudut pandang etis memiliki kelemahan, jika dilihat dari sudut pandang profesional.

Suatu organisasi pasti dihadapkan dengan situasi atau keadaan saat seorang individu atau entitas harus menentukan pilihan yang sulit atau tidak jelas, serta terdapat implikasi moral dan etika yang signifikan. Situasi ini dikenal dengan dilema etika. Dilema ini melibatkan nilai dan prinsip, seperti perbedaan budaya dan bahasa yang bertentangan, sehingga menjadi lebih sulit dalam mengambil keputusan. Dilema etika sendiri terdiri dari beberapa contoh, yaitu:

1. Dilema etika pada bisnis

Dilema yang ketika seorang pemimpin dihadapkan dengan situasi ketika terjadi kecurangan atau pelanggaran internal. Jika dipikir, seharusnya karyawan yang melakukan pelanggaran harus diberikan sanksi. Namun di sisi lain, akan merugikan perusahaan termasuk finansial perusahaan. Keputusan ini adalah gambaran dari tantangan etika yang signifikan.

2. Dilema etika pada penelitian

Para peneliti sering kali dihadapkan pada dilema etika terkait dengan penggunaan subjek penelitian manusia, perlindungan privasi, hak cipta, atau pengungkapan hasil penelitian.

3. Dilema etika pada lingkungan sosial

Organisasi sering dihadapkan pada dilema etika dalam hubungannya dengan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas mereka. Sebagai contoh, pertimbangan antara profitabilitas dan dampak lingkungan atau kesejahteraan masyarakat adalah dilema etika yang umum. Ini melibatkan pertimbangan etika mengenai tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat.

4. Dilema etika dalam politik

Ketika seorang politisi menghadapi dilema dalam kebijakan dan tindakan politik, termasuk konflik korupsi, keadilan sosial, dan HAM. Contoh dilema ini melibatkan pertimbangan etika mengenai pelayanan publik dan keadilan.

6.6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penilaian Etis

Pengambilan keputusan etis adalah interaksi antara faktor dari seorang individu dengan faktor situasional. Pengambilan keputusan etis seorang individu bergantung kepada dua faktor tersebut. Faktor individu berupa kekuatan ego (*ego strength*), lokus kontrol (*locus of control*), dan ketergantungan pada bidang (*field dependencies*). Sementara itu, pada faktor situasional lebih pada konteks dalam lingkungan kerja, yaitu budaya organisasi (*organizational culture*), konteks pekerjaan (*immediate job context*) dan karakteristik pekerjaan (*characteristic of the work*) (Trevino, 1986).

Seorang individu akan mengalami dilema etika saat situasi tertentu, maka individu tersebut akan melakukan penilaian secara kognitif. Kesadaran kognitif seorang individu bergantung pada tingkat moralitas menurut Lawrence Kohlberg. Terdapat tiga tingkat moralitas yang menjelaskan bagaimana perkembangan pemahaman dan praktik moral seorang individu seiring berjalan waktu. Tiga tingkat perkembangan moralitas, yaitu moralitas prakonvensional, moralitas konvensional dan moralitas pasca konvensional.

Pada suatu organisasi, penilaian terhadap suatu tindakan apakah tindakan tersebut etis atau tidak umum dilakukan oleh manajer. Ketika seorang manajer menyadari ada konflik etika, maka ia akan mengambil langkah dengan membuat penilaian dari konflik tersebut dan menyelesaikan dengan solusi yang ada. Penilaian etis dapat diidentifikasi dan analisis menggunakan tiga dimensi konstruksi, yakni:

1. Dimensi keadilan moral, yang menjelaskan isu yang mendasari penilaian etis atau tidak. Contohnya adalah keadilan. Keadilan sudah banyak dikaji karena menjadi hal dasar yang perlu diterapkan dalam sebuah organisasi. Pada dimensi ini juga akan terlihat apa yang dianggap wajar oleh seorang individu, belum tentu dianggap wajar juga dengan individu lain.
2. Dimensi relativistik, yang menjelaskan persepsi sosial dan budaya terkait etika. Persepsi tersebut berguna untuk beradaptasi agar lebih familier dengan tradisi yang ada pada budaya terkait.
3. Dimensi kontraktualisme, menjelaskan persepsi antar individu atau antara individu dengan masyarakat. Pada pertukaran bisnis, individu yang berasal dari budaya yang sama maupun berbeda,

akan tetap memiliki pemahaman yang berbeda pada kontrak sosial.

Pada praktik bisnis, sulit untuk menentukan tindakan yang etis dan tidak etis secara keseluruhan, karena adanya beberapa faktor-faktor yang memengaruhi penilaian etis, yaitu:

1. Persepsi yang berbeda-beda

Setiap individu maupun organisasi memiliki persepsi atau harapan yang berbeda-beda terkait apa yang dianggap etis dan tidak. Hal ini menunjukkan bahwa ada kemungkinan perbedaan pandangan pada tiap pihak terkait.

2. Pengaruh undang-undang

Dalam suatu negara terdapat undang-undang yang menjadi dasar standar praktik bisnis yang dianggap etis, sehingga dapat menjadi dasar penilaian etika.

3. Globalisasi

Era yang dinamis dan makin berkembang perlu menjadi pertimbangan bagi organisasi untuk menerapkan tindakan dan standar perilaku yang bergantung pada negara organisasi tersebut berada.

Dari penjabaran di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian etis dapat berbeda antar individu dan budaya, serta perlu dipahami ketika dalam situasi bisnis yang terdapat latar belakang etis dan budaya yang berbeda.

6.7 Nilai dan Etika dalam Pengembangan Organisasi

Corporate ethical value, atau yang dikenal dengan nilai etika organisasi, merupakan sistem yang berpedoman pada prinsip-prinsip dan keyakinan bagi sebuah organisasi. Sistem tersebut merupakan hasil dari nilai-nilai yang berasal dari luar maupun dalam organisasi, yang kemudian melalui proses akulturasi nilai-nilai tersebut. Nilai etika organisasi dijadikan pedoman atau acuan sebuah organisasi untuk bersiap menghadapi lingkungan internal maupun eksternal, yang merupakan hasil dari pembentukan nilai-nilai etika pada seorang individu dari organisasi formal maupun informal.

Nilai etika organisasi juga dijadikan pedoman untuk menjadi penilaian etis dari suatu tindakan pada konteks tertentu. Nilai etika organisasi didefinisikan sebagai derajat pemahaman organisasi tentang bagaimana mereka bertindak dan bersikap dalam

menghadapi konflik-konflik etika. Karena itu, sudah banyak organisasi atau perusahaan yang melakukan sosialisasi dan mendukung dengan mengembangkan standar nilai etika anggota organisasi.

Pengembangan organisasi dalam dunia profesional, pertimbangan etika menjadi hal yang penting, terutama menjadi jelas ketika pada hubungan simetris antar berbagai organisasi. Suatu organisasi profesional, seperti perusahaan, membutuhkan kode etik, norma atau prosedur yang berlandaskan dengan etika. Menurut Svensson et al. (2004), dalam pertimbangan etika terbagi menjadi dua aspek, yaitu:

1. Aspek internal

Pada aspek ini, pertimbangan etika berkaitan dengan bagaimana beroperasinya suatu organisasi secara internal dan bagaimana anggota organisasi bersikap serta berperilaku. Pada konteks ini, melihat dan mempertimbangkan kesenjangan antara perilaku, tindakan etis manajemen, dan persepsi pada praktik organisasi sehari-hari.

2. Aspek eksternal

Pada aspek ini, pertimbangan etika berkaitan dengan cara organisasi berinteraksi dengan pihak luar organisasi termasuk konsumen, pemerintah,

dan masyarakat. Pada konteks ini, aspek eksternal melihat dan mempertimbangkan kesenjangan antara perilaku, tindakan etis manajemen, dan persepsi masyarakat terhadap perilaku etis organisasi seperti tindakan organisasi melakukan praktik bisnis yang dianggap adil atau tidak, sehingga tidak merugikan pesaing. Selain itu, melihat kontribusi organisasi pada keberlanjutan lingkungan dan tindakan inisiatif lain yang bermanfaat untuk masyarakat.

Pentingnya memahami perbedaan nilai dan etika antara individu dan budaya dalam konteks organisasi ditekankan dalam materi ini, karena hal ini dapat memengaruhi niat dan tindakan manajer dalam mengelola perkembangan organisasi. Terutama dalam perusahaan dengan keberagaman etnis dan budaya, pemahaman ini menjadi sangat penting untuk memastikan pengambilan keputusan etis dalam pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, nilai dan etika pada organisasi juga membangun citra baik dan positif bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardhian, D. (2011). *Konflik Internal Organisasi Nirlaba*. Media Referensi dan Diskusi Keuangan LSM.
- Arens, A., & Loebecke, J. K. (2003). *Auditing: an Integrated Approach* (3rd ed.). Prentice Hall Inc.
- Banunaek. (2021). Dilema Etik pada Profesionalisme Perawat terhadap Kualitas Pelayanan Keperawatan. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*, 4(2). <https://doi.org/10.32584/jkkm.v4i2.1143>
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351–362. <https://doi.org/10.1023/A:1006382407821>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Ciulla, J. B. (2009). Ethics and Leadership Effectiveness. In *Discovering Leadership. Macmillan Education UK*. https://doi.org/10.1007/978-1-137-24203-7_23
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Edelman, L. B., & Suchman, M. C. (1997). The Legal Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 23, 479–515. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.479>
- Gibson, J. L. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. In Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Binarupa Aksara.
- Goleman, Daniel., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (n.d.). *Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence*.
- Gunz, H. P. (2002). Organizational Influences on Approaches to Ethical Decisions by Professionals: the Case of Public

- Accountants. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19(1), 76–91.
- Hall, R. H. (1998). Professionalism and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 63, 92–104. <https://doi.org/10.2307/2092242>
- Hardjana, A. M. (1994). *Konflik di Tempat Kerja*. Penerbit Kanisius.
- Kohlberg, L. (n.d.). *The Development Of Modes Of Moral Thinking And Choice In The Years 10 To 16*.
- Kurniawan, A. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaruan.
- Latar, B. (2020). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75–84. <https://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn/article/view/3730>
- Martin, K., Shilton, K., & Smith, J. (2019). Business and the Ethical Implications of Technology: Introduction to the Symposium. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 307–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04213-9>
- Murphy, E., & Murphy, M. (2002). *Leading on the Edge of Chaos*. New York: Prentice Hall Inc. (First Edition). Prentice Hall press.
- Rifa'i, M. (2017). *Pengelolaan Terhadap Perubahan dan*

Perkembangan Organisasi. Manajemen Pendidikan Dan Keislaman, 1(2), 54–68.

Robbins, S., & Coulter, M. (n.d.). *Management*.

Sakinah, F., & Amorega, Y. (2020). *Modul Training CIMSA Indonesia [Professionalism in Organization]*.

Siahaan, A., & Zen, W. L. (2012). *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis Dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan Dalam Organisasi*. In S. Siswanto & A. Sucipto (Eds.), Citra Pustaka Media Perintis.

Simandjuntak, H. B. (2004). *The Power of Values in the Uncertain Business World: Refleksi Seorang CEO*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Siswanto, S., & Sucipto, A. (2008). *Teori Dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Maliki Press.

Svensson, G., Wood, G., & Callaghan, M. (2004). A comparison between corporate and public sector business ethics in Sweden. *Business Ethics: A European Review*, 13(2–3), 166–184. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2004.00361.x>

Tosi et al. (1990). *Managing Organizational Behavior* (2nd ed.). Harper Collins Publisher.

White, & Lam. (2020). A Proposed Infrastructural Model for the Establishment of Organizational Ethical Systems. *Journal of Business Ethics*, 28, 35–42.

BIODATA

PENULIS



Ahmad Azmy merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Paramadina sejak tahun 2020. Beliau menyelesaikan program Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam jangka waktu selama 4 tahun (2005-2009).

Beliau juga berhasil lulus tepat waktu dari Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Indraprasta PGRI Jakarta dalam kurun waktu 4 tahun (2006-2010). Kemudian melanjutkan studi di Jenjang Magister dan lulus tepat waktu selama 2 tahun (2010-2012) di Program Studi Magister Manajemen IPMI International Business School dengan Konsentrasi Sumber Daya Manusia. Beliau juga melanjutkan pendidikan jenjang Doktor pada Program Studi Ilmu Manajemen-Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta dengan jangka waktu 3 tahun (2014-2017).

Topik penelitian difokuskan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang membahas mengenai Employee Engagement, Employee Satisfaction, Organizational Behavior dan Leadership. Beliau mempunyai pengalaman dalam pengelolaan kampus dengan menjabat sebagai Dekan Fakultas Manajemen dan Kepemimpinan Universitas Tanri Abeng selama 3 tahun (2017-2020) dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Paramadina (2023-Sekarang). Saat ini beliau terlibat dalam pengelolaan jurnal sebagai Pemimpin Redaksi Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani Universitas Paramadina serta menjadi Reviewer di beberapa jurnal baik yang terindeks Sinta maupun Scopus seperti Binus Business Review, Quality Access to Success, Cogent Business & Management , dan Psychology & Behavior.