PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si.

Penerbit:
PT. Muara Karya (Anggota IKAPI)
Surabaya, 2020

Judul:

Pengembangan dan Perubahan Organisasi

Oleh : Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si.

Hak Cipta © pada Penulis

Penerbit : PT. Muara Karya
Editor : Chasandra Puspitasari, S.Kom., M.Cs.
Desain Cover : Ezra Eldo S
ISBN : 978-623-7669-11-1

Diterbitkan oleh :

PT. Muara Karya (IKAPI)
Gedung Papaya Lt. 2.
Jl. Margorejo Indah 60 - 68,
Surabaya 12620 – Indonesia
Phone : +62-31-99842196
Fax : +62-31-99842196
Email : admin@muarakarya.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas pertolonganNya proses penulisan dan penerbitan buku ini bisa terselesaikan. Terima kasih juga kami ucapkan kepada semua pihak yang telah memberikan saran, dukungan dan dorongan semangat hingga buku ini dapat terselesaikan.

Perlu diketahui bahwa di zaman modern seperti sekarang ini, organisasi yang dapat berkembang dan maju hanyalah organisasi yang lekas tanggap terhadap perubahan terjadi di dunia. Para manajer dan atasan organisasi masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekadar bersikap luwes dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, tetapi juga harus mampu mengantisipasi dan memahami berbagai bentuk perubahan yang terjadi dan secara proaktif menyusun berbagai program untuk mendukung pengembangan organisasi. Agar dapat bertahan dalam keadaan seperti ini, organisasi harus mampu memberikan arahan bagi para anggotanya untuk dapat beradaptasi dengan baik, bahkan harus mampu memanfaatkan dampak positif dari adanya perubahan tersebut melalui pengembangan organisasi.

Organisasi sebagai suatu wadah yang menampung individu-individu untuk mewujudkan satu visi dan misi yang disepakati bersama. Organisasi senantiasa berjalan dengan tiga opsi, yaitu opsi maju, mundur, atau stagnan. Tentu seluruh *stakeholder* dalam organisasi akan didorong untuk melakukan upaya-upaya agar organisasi dapat berjalan maju seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat saat ini dan di masa mendatang. Pengembangan organisasi (PO) merupakan suatu proses yang mendasarkan ilmu perilaku dan praktik untuk membantu organisasi mencapai efektivitas kinerja yang lebih besar, termasuk kinerja keuangan dan kualitas kehidupan kerja. Selain itu, pengembangan organisasi berorientasi pada peningkatan sejumlah sistem organisasi dan bagian-bagiannya dalam konteks sistem dan lingkungan yang lebih besar yang mempengaruhinya.

Dalam buku ini, kita akan mengetahui lebih dalam pola-pola yang harus di lakukan dalam mengembangkan organisasi secara terarah dan terukur, dengan menggunakan berbagai macam metode yang telah disepakati oleh para ahli dalam bidang ilmu terkait. Karena dalam pengembangan organisasi apabila menggunakan cara yang salah akan berakibat fatal bagi organisasi itu, namun apabila cara yang digunakan benar akan memberikan efek yang baik pada organisasi. Oleh karena itu, pada buku ini kami akan coba memaparkan teori-teori dalam pengembangan organisasi, mulai dari pengenalan Pengembangan Organisasi, Dasar Perubahan Terencana, Proses Diagnosis Organisasi, Merancang Intervensi Organisasi, Restrukturisasi Organisasi, dan lain sebagainya, agar mencapai organisasi yang berkompeten baik dari sisi pergerakan individu, kelompok, maupun organisasinya.

Tentunya kami berharap buku ini bisa bermanfaat bagi semua pembaca untuk berperan lebih besar dalam pengembangan organisasi di Indonesia. Tidak lupa kami memohon saran dan masukan dari semua pihak untuk penyempurnaan isi dan materi buku ini di kesempatan berikutnya, karena kami yakin tidak ada kesempurnaan dalam setiap ide atau gagasan tanpa bantuan dari pihak lain.

Surabaya, Maret 2020

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar ..... **i**
Daftar Isi ..... **iii**
Bab 1 Pengertian Pengembangan Organisasi **1**
Pertumbuhan dan Relevansi Pengembangan Organisasi 6
Karakteristik Pengembangan Organisasi 9
Ringkasan 11
Bab 2 Dasar Perubahan Terencana (*The Nature of Planned Change*) **13**
Model Perubahan Lewin (*Lewin's Change Model*) 13
Model Penelitian Tindakan (*Action Research Model*) 17
Model Positif (*Positive Model*) 23
Perbandingan Teori Lewin, *Action Research*, dan Model Positif 26
Ringkasan 27
Bab 3 Para Pelaku / Praktisi Pengembangan Organisasi **29**
Kompetensi yang Efektif bagi Praktisi Pengembangan Organisasi 30
Peran Profesional Pengembangan Organisasi 34
Nilai Profesional (*Professional Values*) 36
Ringkasan 37
Bab 4 *Entering* dan *Contracting* **39**
Masuk ke dalam sebuah Hubungan Pengembangan Organisasi (*Entering Into an OD Relationship*) 40
Mengklarifikasi Masalah Organisasi 40
Menentukan Klien yang Relevan 41
Memilih Praktisi PO 42
Mengembangkan Kontrak (*Developing a Contract*) 43
Ringkasan 46
Bab 5 Proses Diagnosis Organisasi **47**

Pengertian Diagnosis 48
Pentingnya Model Diagnosis 50
Model Sistem Terbuka (*Open System Model*) 52
Mendiagnosis Sistem Organisasi 57
Diagnosis Tingkat Organisasi 58
Input dan Lingkungan Organisasi 59
Desain Komponen 63
Penyelarasan 68
Ringkasan 68
Bab 6 Diagnosis pada Tingkat Kelompok dan Individual 71
Diagnosis pada Tingkat Kelompok 72
Diagnosis pada Level Individual 76
Ringkasan 81
Bab 7 Mengumpulkan dan Menganalisis Informasi Diagnostik 83
Hubungan Diagnostik 84
Metode Pengumpulan Data 87
Metode Kuesioner 87
Interview (Wawancara) 88
Observasi/ Pengamatan 90
Unobtrusive Measures 90
Contoh (*Sampling*) 92
Teknik Analisis Data 94
Qualitative Tools 94
Quantitative Tools 96
Ringkasan 96
Bab 8 Merancang Intervensi 97
Apa Intervensi yang Efektif? 97
Bagaimana Cara Merancang Intervensi yang Efektif? 99
Kontingensi yang Terkait dengan Situasi Perubahan 100
Kontingensi yang Terkait dengan Target Perubahan 102
Gambaran Umum Intervensi 103
Intervensi Proses Manusia 103

Intervensi Teknostruktural 105
Ringkasan 107
Bab 9 Memimpin dan Mengelola Perubahan 109
Gambaran Umum Aktivitas Perubahan 110
Motivating Change (Motivasi untuk Perubahan) 112
Menciptakan Kesiapan untuk Perubahan 112
Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan 114
Menciptakan sebuah Visi 116
Menjelaskan Ideologi Inti 117
Membangun Masa Depan seperti yang Dibayangkan 118
Mengembangkan Dukungan Politik 119
Mengelola Transisi (Masa Peralihan) 120
Perencanaan Kegiatan 121
Perencanaan Komitmen 122
Struktur Manajemen Perubahan 122
Proses Pembelajaran 122
Mempertahankan Momentum 124
Menyediakan Sumber Daya untuk Perubahan 124
Membangun Sistem Pendukung untuk Agen Perubahan 125
Mengembangkan Kompetensi dan Keterampilan Baru 125
Memperkuat Perilaku Baru 126
Bertahan pada Tujuan Utama 127
Ringkasan 127
Bab 10 Mengevaluasi dan Melembagakan Intervensi Pengembangan Organisasi 129
Umpan Balik (*Feedback*) dari Evaluasi dan Implementasi 130
Measurement (Pengukuran) 132
Memilih Variabel yang Tepat 132
Merancang Ukuran yang Baik 133
Desain Penelitian 137
Institutionalizing Organizational Changes 139
Karakteristik Organisasi 140

Karakteristik Intervensi 141
Proses Pelembagaan 143
Indikator Institusionalisasi (Pelembagaan) 145
Ringkasan 147
Bab 11 Proses Pendekatan Interpersonal dan Kelompok 149
Proses Konsultasi 150
Proses Berkelompok 152
Proses Dasar Intervensi 154
Hasil Proses Konsultasi 156
Intervensi Pihak Ketiga 157
Model Konflik yang Episodik 158
Memfasilitasi Proses Resolusi Konflik 160
Pembangunan Tim (*Team Building*) 161
Kegiatan yang Relevan dengan Satu atau Lebih Individu 162
Kegiatan yang Berorientasi pada Operasi dan Perilaku Grup 163
Ringkasan 164
Bab 12 Proses Pendekatan Organisasi 165
Pertemuan Konfrontasi Organisasi 166
Tahapan Aplikasi 166
Hasil dari Pertemuan Konfrontasi 168
Intervensi Relasi Antar Kelompok 168
Kelompok Kecil 169
Tahapan Aplikasi 169
Hasil dari Kelompok Kecil 171
Menyelesaikan Konflik Antar Kelompok 172
Tahapan Aplikasi 172
Hasil Intervensi Konflik Antar kelompok 176
Intervensi Kelompok Besar 176
Tahapan Aplikasi 178
Ringkasan 186
Bab 13 Penataan Ulang Organisasi 187
Desain Struktural 188

Struktur Fungsional 189
Struktur Divisi 190
Struktur Matriks 192
Struktur Proses 194
Struktur *Customer-Centric* (Berpusat pada Pelanggan) 196
Struktur Jaringan 197
Downsizing (Penurunan Ukuran/Perampingan) 199
Tahapan Aplikasi 200
Reengineering (Rekayasa Ulang) 202
Tahapan Aplikasi 203
Ringkasan 204
Bab 14 Keterlibatan Pegawai 205
Keterlibatan Pegawai: Apa itu? 206
Definisi Kerja dari Keterlibatan Pegawai 206
Bagaimana Keterlibatan Pegawai Mempengaruhi Produktivitas 207
Aplikasi Keterlibatan Pegawai 209
Struktur paralel 209
Tahapan Aplikasi 210
Total Quality Management (TQM) 214
Tahapan Aplikasi 214
Organisasi dengan Keterlibatan Tinggi *(High-Involvement Organizations/HIOs)* 217
Fitur HIOs 217
Faktor Aplikasi 219
Levels of High Involvement 220
Ringkasan 222
Bab 15 Desain Kerja 223
Pendekatan Teknis 223
Pendekatan Motivasi 225
Dimensi Inti Pekerjaan 226
Hambatan dari Pengayaan Pekerjaan 227
Pendekatan Sistem Sosioteknikal 228
Latar Belakang Konseptual 228

Tim Kerja yang Dikelola Sendiri (Self-Managed Work Teams) 230
Perancangan Kerja untuk Kebutuhan Teknis dan Pribadi 233
Faktor Teknis 234
Faktor Kebutuhan Pribadi 235
Memenuhi Kebutuhan Teknis dan Pribadi 236
Ringkasan 238
Bab 16 Manajemen Kinerja 239
Model Manajemen Kinerja 240
Penetapan Tujuan 242
Karakteristik Penetapan Sasaran 242
Menetapkan Tujuan yang Menantang 242
Klarifikasi Pengukuran Tujuan 244
Tahapan Aplikasi 245
Manajemen berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives*/MBO) 245
Akibat dari Penetapan Tujuan dan MBO 248
Penilaian Kinerja 249
Proses Penilaian Kinerja 249
Tahapan Aplikasi 252
Pengaruh Penilaian Kinerja 253
Sistem *Reward* (Penghargaan atau Imbalan) 254
Fitur Struktural dan Motivasi Sistem Penghargaan 254
Sistem Pembayaran Berbasis Keterampilan dan Pengetahuan 259
Sistem Pembayaran Berbasis Kinerja 260
Masalah Proses Sistem Hadiah 262
Ringkasan 264
Bab 17 Mengembangkan dan Membantu Anggota 265
Perencanaan Karier dan Intervensi Pengembangan 266
Tahapan Karier 267
Rencana karier 269
Pengembangan Karier 271
Preview Pekerjaan yang Realistis 271
Menentukan Jalur Kerja 272

Feedback Kinerja dan Pelatihan 273
Mentoring (Pendampingan) 274
Bab 18 Pengembangkan Organisasi di Dunia Global 275
Konteks Budaya 278
Pertumbuhan Ekonomi 280
Bagaimana Konteks Budaya dan Perkembangan Ekonomi Mempengaruhi Praktik Pengembangan Organisasi 282
Low Cultural Fit, Moderate Industrialization 283
High Cultural Fit, Moderate Industrialization 284
Low Cultural Fit, High Industrialization 285
High Cultural Fit, High Industrialization 286
Pengembangan Organisasi di Seluruh Dunia 287
Orientasi Strategis Seluruh Dunia 288
Orientasi Strategis Internasional 289
Karakteristik Desain Internasional 289
Menerapkan Orientasi Internasional 290
Perubahan Sosial Global 292
Organisasi Perubahan Sosial Global (*Global Social Change Organizations/*GSCO) 292
Mengubah Peran dan Keterampilan Agen 294
Ringkasan 296
Bab 19 Pengembangan Organisasi di Dunia Non-Industrial: *Health Care* 299
Pengembangan Organisasi di Bidang Kesehatan 299
Tren di Bidang Kesehatan 301
Berkurangnya Asuransi Kesehatan yang Komprehensif dan Akses kepada Perawatan 302
Bergerak Menuju Rekam Medis Elektronik 302
Stabilisasi Hubungan Dokter dan Rumah Sakit 303
Tumbuhnya Ketergantungan pada Filantropi 304
Dukungan Pemberi Kerja untuk Perawatan Kesehatan yang Dikendalikan oleh Konsumen 304
Kehilangan Pengasuhan dan Pengendalian dari Generasi *Baby-Boomer* 305

Peningkatan Kebutuhan untuk Mengelola Teknologi Klinis Baru 306
Kualitas sebagai Imperatif Strategis dan Regulatori 306
Prinsip Sukses untuk PO di Bidang Kesehatan 307
Menunjukkan Relevansi Subjek dengan Kinerja Strategis 307
Menunjukkan Pentingnya Kedalaman untuk Keberlanjutan 307
Menunjukkan Kompetensi 308
Memfasilitasi Integrasi Di Antara dan Antara Berbagai Bagian Sistem.....308
Ringkasan 309
Daftar Pustaka 311
Indeks.....313
Glosarium 316

Bab 1

Pengertian Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi (PO) merupakan sebuah program perencanaan dan proses jangka panjang yang membawa transformasi dan perubahan dalam budaya organisasi melalui pemanfaatan/penerapan penelitian maupun teori berdasarkan Teknologi Informasi dan Ilmu Pengetahuan. Pada dasarnya, PO berusaha untuk meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan untuk tujuan keorganisasian. Studi tentang PO membahas berbagai topik, termasuk efek perubahan (*effects of change*), metode perubahan organisasi (*methods of organizational change*), dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan PO.

Setiap definisi mengenai Pengembangan Organisasi memiliki penekanan yang sedikit berbeda. Misalnya, deskripsi Burke memusatkan perhatian pada budaya sebagai target perubahan; definisi French berkaitan dengan minat jangka panjang dan penggunaan konsultan PO; serta definisi Beckhard dan Beer membahas proses-proses dalam Pengembangan Organisasi. Tetapi baru-baru ini, definisi dari Burke dan Bradford mencoba untuk memperluas jangkauan dan minat PO. Worley dan Feyerherm (2003) menyarankan agar proses PO harus: (1) fokus untuk menghasilkan perubahan pada beberapa aspek sistem organisasi; (2) ada pembelajaran atau transfer

pengetahuan/ keterampilan kepada pelanggan (*system client*); dan (3) ada bukti peningkatan atau niat untuk meningkatkan efektivitas kerja di dalam organisasi. Definisi-definisi berikut ini menggabungkan sebagian besar pandangan dari beberapa ahli, antara lain:

a. Pengembangan Organisasi adalah proses perubahan yang terencana dalam budaya organisasi melalui pemanfaatan perilaku teknologi, penelitian, dan teori dari ilmu pengetahuan (*science*) (Warner Burke, 1982).
b. Pengembangan Organisasi mengacu pada upaya jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan dalam penyelesaian masalah organisasi, dan kemampuannya untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi dengan bantuan konsultan baik dari pihak internal maupun eksternal organisasi (Wendel French, 1969).
c. Pengembangan organisasi adalah upaya (1) perencanaan, (2) perluasan organisasi, (3) pengelolaan yang terorganisir dari atas (pimpinan), (4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi yang terencana dalam proses organisasi menggunakan *behavioral science knowledge* (Richard Beckhard, 1969).
d. Pengembangan organisasi adalah proses pengumpulan, diagnosis, perencanaan tindakan/aksi, intervensi, dan evaluasi sistem yang ditujukan untuk (1) meningkatkan keselarasan antara struktur, proses, strategi, anggota organisasi (*stakeholder*), dan budaya organisasi; (2) mengembangkan solusi yang baru dan kreatif; dan (3) mengembangkan kapasitas pembaharuan diri (*selfrenewing*) organisasi. Hal ini dapat terjadi melalui kolaborasi antar anggota organisasi yang bekerja dengan agen perubahan (*change agent*) menggunakan *behavioral science knowledge* (Michael Beer, 1980). Agen perubahan (*change agent*) adalah individu yang merupakan katalis dalam membantu organisasi untuk mengimplementasikan perubahan.
e. Berdasarkan pada (1) seperangkat nilai (humanistik); (2) penerapan ilmu perilaku; dan (3) *open system theory*, Pengembangan Organisasi adalah proses perubahan yang terencana yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, dengan cara meningkatkan keselarasan antar dimensi utama dalam organisasi seperti lingkungan eksternal, misi, strategi,

kepemimpinan, budaya, struktur, sistem informasi dan penghargaan (*reward*), serta kebijakan dan prosedur kerja (Warner Burke dan David Bradford, 2005).

Pengembangan Organisasi pada dasarnya berbeda dengan berbagai upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana, seperti upaya perubahan dengan melakukan pembelian peralatan baru, atau merancang ulang sebuah desain, ataupun menyusun ulang suatu kurikulum sekolah, atau suatu departemen pada suatu fakultas. Hal ini karena fokus kajian Pengembangan Organisasi terletak pada peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat mengetahui dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi itu sendiri. Istilah Pengembangan Organisasi (*Organization Development*) bisa digunakan untuk sebuah perubahan aktivitas yang sudah dirancang. Istilah ini merupakan produk dari pengelolaan organisasi secara umum.

Pengembangan organisasi juga didiskripsikan sebagai jaringan yang kompleks dari beberapa *event* (kegiatan, proyek dan sebagainya) yang meningkatkan kemampuan dari anggota–anggota organisasi untuk mengelola budaya organisasi intern mereka, supaya mereka kreatif dalam memecahkan masalah, dan membantu organisasi mereka dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan luar. Artinya, pengembangan organisasi tidak dapat dipastikan definisinya atau disatu konsepkan, tetapi lebih pada istilalah yang tepat untuk mengarahkan suatu bentuk aktivitas dalam mengelola perubahan dalam organisasi.

Tujuan utama Pengembangan Organisasi adalah untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, budaya/kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan budaya organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan yang efektif dalam organisasi.

Menurut Robbins (1984), usaha Pengembangan Organisasi pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih lanjut, Robbins merinci tujuan Pengembangan Organisasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi.
2. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari *to sweeping problem under the rug* (menyapu masalah dalam selimut artinya memecahkan masalah tidak sampai tuntas).
3. Terciptanya lingkungan dimana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.
4. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal.
5. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi.
6. Menemukan solusi yang sinergis terhadap permasalahan yang ada dan menaikkan tingkat responsibilitas diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi solusinya.

Cummings dan Christoper (2009) dalam bukunya menegaskan bahwa Pengembangan Organisasi berorientasi pada peningkatan efektivitas organisasi. Efektivitas yang paling baik diukur dalam tiga dimensi. Pertama, Pengembangan Organisasi menegaskan bahwa organisasi yang efektif dapat beradaptasi dengan baik, mampu menyelesaikan masalahnya sendiri, serta memusatkan perhatian dan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan utama. Pengembangan Organisasi membantu anggota organisasi memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai kegiatan dengan melibatkan mereka dalam proses perubahan. Kedua, organisasi yang efektif memiliki teknis dan kinerja keuangan yang tinggi, termasuk pertumbuhan penjualan, laba yang dapat diterima, produk dan layanan yang berkualitas, serta produktivitas yang tinggi. Pengembangan Organisasi membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan memanfaatkan praktik ilmu sosial untuk menurunkan biaya, meningkatkan produk dan layanan, dan meningkatkan produktivitas.

Pada akhirnya, organisasi yang efektif memiliki pelanggan (*client*) yang puas dan loyal atau pemangku kepentingan eksternal lainnya serta tenaga kerja yang terlibat merasa puas dan turut belajar dalam perkembangannya. Kinerja organisasi merespons kebutuhan kelompok eksternal, seperti pemegang saham, pelanggan, pemasok, dan lembaga pemerintah yang menyediakan sumber daya dan legitimasi bagi organisasi.

Selain itu, organisasi juga harus mampu mendorong dan memotivasi pegawai secara efektif untuk berprestasi di tingkat yang lebih tinggi. Fokus dari Perubahan Organisasi jelas berbeda dari Pengembangan Organisasi. Konsultasi manajemen, misalnya, terutama membahas kinerja keuangan, sedangkan manajemen operasi atau teknik industri berfokus pada produktivitas.

Pengembangan Organisasi dapat dibedakan menjadi Manajemen Perubahan dan Perubahan Organisasi. Pengembangan Organisasi dan Manajemen Perubahan keduanya menangani implementasi dari perubahan yang direncanakan secara efektif. Keduanya memperhitungkan urutan dan proses kegiatan, serta masalah kepemimpinan yang dijadikan sebagai acuan untuk perbaikan organisasi. Manajemen Perubahan mempunyai fokus lebih sempit pada nilai-nilai pembiayaan, kualitas, dan penjadwalan. Akibatnya, fitur pembeda dari Pengembangan Organisasi adalah perhatiannya pada transfer pengetahuan dan keterampilan sehingga sistem lebih mampu mengelola perubahan di masa depan. Sedangkan, Manajemen Perubahan tidak selalu membutuhkan transfer keterampilan tersebut. Singkatnya, semua Pengembangan Organisasi melibatkan manajemen perubahan, tetapi manajemen perubahan mungkin tidak melibatkan Pengembangan Organisasi.

Demikian pula, Perubahan Organisasi adalah konsep yang lebih luas daripada Pengembangan Organisasi. Seperti dibahas di atas, Pengembangan Organisasi dapat diterapkan untuk mengelola Perubahan Organisasi. Namun, ini terutama berkaitan dengan mengelola perubahan sedemikian rupa sehingga pengetahuan dan keterampilan ditransfer untuk membangun kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk mengubah organisasi ke arah tertentu, ke arah pemecahan masalah yang lebih baik, responsif, kualitas kehidupan kerja yang lebih baik dan efektif.

Sebaliknya, Perubahan Organisasi lebih terfokus secara luas dan dapat diterapkan pada segala jenis perubahan, termasuk inovasi teknis dan manajerial, penurunan organisasi, atau evolusi sistem dari waktu ke waktu. Perubahan-perubahan tersebut mungkin diarahkan untuk membuat organisasi lebih berkembang dalam arti yang tersirat oleh Pengembangan Organisasi. Ilmu mengenai perilaku (*behavioral science knowledge*) telah mengembangkan konsep dan metode yang berguna untuk

membantu organisasi menghadapi perubahan lingkungan, inisiatif pesaing, inovasi teknologi, globalisasi, atau restrukturisasi. Mereka membantu manajer dan administrator untuk mengelola proses perubahan. Konsep dan teknik akan dijelaskan dalam buku ini, terutama dalam kaitannya dengan mengelola perubahan.

Pertumbuhan dan Relevansi Pengembangan Organisasi

Organisasi harus beradaptasi dengan perubahan teknologi, ekonomi, politik, dan budaya yang semakin kompleks dan tidak pasti. Cumming dan Christoper (2005) juga berpendapat bahwa Pengembangan Organisasi dapat membantu organisasi untuk menciptakan respons yang efektif terhadap perubahan-perubahan tersebut, dan dalam banyak kasus, secara proaktif mempengaruhi arah strategis perusahaan. Kondisi yang berubah dengan cepat dalam beberapa tahun terakhir mengkonfirmasi argumennya dan menekankan relevansinya. Menurut beberapa pengamat, organisasi berada di tengah ketidakpastian dan kekacauan yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan revolusi manajemen tidak akan menyelamatkan mereka. Tiga tren utama membentuk perubahan dalam organisasi: **Globalisasi**, **Teknologi Informasi**, dan **Inovasi Manajerial**.

Pertama, globalisasi mengubah pasar dan lingkungan dimana organisasi beroperasi serta bagaimana cara kerja dan fungsinya. Pemerintahan baru, kepemimpinan baru, pasar baru, dan negara-negara baru bermunculan dan menciptakan ekonomi global yang baru dengan peluang, bahkan ancaman. Sebagai contoh: penggulingan Tembok Berlin melambangkan dan memberi energi pada penyatuan kembali Jerman; Uni Eropa menciptakan blok ekonomi kohesif yang mengubah wajah pasar global; pengusaha muncul di Rusia, Balkan, dan Siberia untuk mengubah bekas Uni Soviet; terorisme telah merambah ke setiap sudut kehidupan ekonomi dan sosial; dan China muncul sebagai pasar terbuka dan mempengaruhi perekonomian global. Penyebaran cepat virus SARS, bahkan virus Corona (COVID-19) yang sedang merebak secara masif dan membahayakan saat ini, serta dampak ekonominya jelas menunjukkan keterkaitan antara lingkungan sosial, organisasi, dan ekonomi global.

Kedua, Teknologi Informasi mendefinisikan kembali model bisnis tradisional dengan mengubah ke arah bagaimana pekerjaan dilakukan, bagaimana pengetahuan dipergunakan, dan bagaimana biaya dalam pelaksanaan bisnis dikalkulasi. Cara sebuah organisasi mengumpulkan, menyimpan, memanipulasi, menggunakan, dan mentranmisikan informasi dapat mempengaruhi penurunan biaya atau peningkatan nilai dan kualitas produk/layanannya. Teknologi informasi, misalnya, adalah jantung bagi strategi organisasi dan *e-commerce* yang muncul. Amazon.com, Yahoo!, dan eBay adalah salah satu yang selamat dari *gelembung dot-com*[1], Google telah muncul sebagai pesaing utama bagi Microsoft, dan sejumlah bisnis yang dilakukan melalui internet diproyeksikan akan tumbuh pada laju dua digit. Selain itu, inovasi yang mendasari laju tersebut diperkirakan tidak akan menurun. Pertukaran data elektronik — aplikasi teknologi tercanggih pada beberapa tahun yang lalu — sekarang dianggap sebagai praktik bisnis yang rutin dan biasa untuk dijalankan. Kemampuan untuk memindahkan informasi dengan mudah dan murah di seluruh dan di antara organisasi telah memicu perampingan dan restrukturisasi perusahaan.

Ketiga, Inovasi Manajerial telah mendukung perkembangan tren globalisasi dan teknologi informasi dan telah memperbesar dampaknya terhadap organisasi. Bentuk organisasi yang baru, seperti organisasi berbasis jaringan, aliansi strategis, dan perusahaan virtual memungkinkan organisasi memiliki pola berpikir yang baru tentang cara membuat barang dan bagaimana memberikan layanan yang optimal. Aliansi strategis, misalnya, telah muncul sebagai salah satu alat yang sangat diperlukan dalam mengimplementasikan strategi dalam organisasi. Tidak ada satu organisasi pun, bahkan IBM, Mitsubishi, atau General Electric, yang dapat mengendalikan ketidakpastian lingkungan dan pasar yang dihadapinya. Selain itu, perubahan inovasi, seperti perampingan atau rekayasa ulang, telah secara masif mengurangi ukuran organisasi dan meningkatkan fleksibilitas mereka; intervensi kelompok besar yang baru, seperti pencarian konferensi dan ruang terbuka (*open space*), telah

[1]kadang-kadang disebut gelembung teknologi informasi, adalah gelembung spekulasi yang terjadi antara tahun 1998–2000 (berpuncak pada 10 Maret 2000 ketika NASDAQ mencapai 5132,52 poin) ketika bursa saham di negara-negara industri mengalami kenaikan nilai ekuitas secara tajam berkat pertumbuhan industri sektor Internet dan bidang-bidang yang terkait dan perusahaan-perusahaan dot-com (berakhiran .com) yang valuasinya tinggi ternyata tidak bisa diaktivasi atau tidak mampu menghasilkan profit (Sumber: Wikipedia; Bije Widjajanto, Kompasiana 2016).

meningkatkan kecepatan dimana perubahan organisasi dapat terjadi; dan organisasi telah mengakui bahwa memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber daya organisasi yang penting. Manajer, praktisi PO, dan peneliti berpendapat bahwa kekuatan ini tidak hanya berguna bagi hak mereka sendiri tetapi juga saling berkaitan satu sama lain. Interaksi mereka membuat lingkungan menjadi sangat tidak menentu dan kacau untuk semua jenis organisasi, termasuk perusahaan manufaktur dan jasa dan mereka yang berada di sektor publik dan swasta.

Untungnya, semakin banyak organisasi yang melakukan berbagai perubahan yang diperlukan untuk bertahan hidup dan berkembang di lingkungan saat ini. Mereka membuat diri mereka lebih ramping dan cekatan, lebih responsif terhadap tuntutan eksternal, dan lebih berkelanjutan secara ekologis. Mereka melibatkan pegawai dalam keputusan kunci dan lebih mengutamakan kinerja daripada waktu. Mereka mengambil inisiatif dalam berinovasi dan mengelola perubahan, daripada sekadar merespons apa yang telah terjadi.

Pengembangan Organisasi memainkan peran kunci dalam membantu organisasi mengubah diri mereka sendiri. Termasuk membantu organisasi menilai secara internal diri mereka sendiri dan lingkungan mereka serta merevitalisasi dan membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang ada dalam organisasi mereka. Pengembangan Organisasi membantu anggota organisasi melampaui perubahan yang tidak hanya terlihat di permukaan saja, melainkan untuk mengubah asumsi dan nilai-nilai yang mendasar yang mengatur perilaku mereka. Berbagai konsep dan metode yang disampaikan dalam buku ini dapat dipergunakan oleh mereka seperti lembaga pemerintah, perusahaan manufaktur, perusahaan multinasional, industri jasa, lembaga pendidikan, dan organisasi nirlaba untuk menemukan jalan/caranya menuju perubahan organisasi yang lebih. Dibandingkan cara lainnya, Pengembangan Organisasi dinilai lebih responsif, praktis, serta relevan dengan kebutuhan organisasi agar dapat beroperasi secara efektif di dunia yang sangat kompleks dan terus berubah ini.

Karakteristik Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi (PO) menekankan pada budaya dan implementasi tugas, fungsi, dan proses dalam organisasi. Dalam struktur organisasi, budaya juga dianggap sebagai aspek penting, ketika anggota diminta untuk mempraktikkan norma yang berlaku sehingga mereka dapat bekerja dan berkolaborasi satu sama lain secara efisien. Proses-proses dan prosedur-prosedur tersebut harus dioperasikan dengan cara yang terorganisir dengan baik sehingga pengembangan berlangsung secara efisien. Sumber daya manusia perlu mengenali budaya, norma-norma, nilai-nilai dan standar dalam organisasi maupun nilai-nilai yang dipercayai oleh masing-masing individu.

Dimensi budaya mengarah kepada peningkatan kepercayaan, komunikasi, berbagi informasi, dan penyesuaian terhadap perubahan. Kondisi-kondisi tersebut harus dijalankan terlebih dahulu hingga berhasil sebelum melakukan perubahan pada organisasi. Kemampuan manajerial mendorong sumber daya manusia, untuk membuat cara-cara baru dan inovatif dalam memberikan solusi untuk penyelesaian masalah dan kesulitan yang kompleks. Untuk mempromosikan Pengembangan Organisasi, keterampilan dan kemampuan manajerial dianggap penting terutama pada bagian sumber daya manusia. Pegawai dapat mengatasi masalah dan keluhan-keluhan dengan menawarkan solusi yang optimal. Masalahnya mungkin menyangkut gaji, insentif, kondisi lingkungan kerja, alat dan peralatan, dan sebagainya.

Organisasi didirikan sebagai entitas dengan tujuan untuk mencapai sasaran atau target tertentu. Perilaku dari anggota organisasi sebagian besar difokuskan ke arah pencapaian tujuan dan sasaran tersebut. Dalam beberapa organisasi, ada kelompok yang dimaksudkan untuk menjaga kepentingan organisasi, mereka biasanya memiliki motif utama untuk meningkatkan produktivitas dan menghasilkan keuntungan, oleh karena itu, teknik, metode, prosedur yang digunakan untuk mewujudkan Pengembangan Organisasi dioperasikan oleh kelompok-kelompok ini.

Pengembangan Organisasi adalah strategi yang direncanakan untuk membawa perubahan dalam organisasi. Perubahan ini didasarkan pada diagnosis pada area permasalahan yaitu kemampuan untuk membaca dan memahami perilaku dinamis setiap individu, tim, organisasi, maupun sistem sosial yang lebih luas. Ketika perubahan

dan perkembangan terjadi di dalam organisasi, anggota akan terpengaruh oleh perubahan ini, terutama kinerja dan tugas-tugas pekerjaan mereka. Perubahan yang terjadi pada kinerja individu dalam organisasi meliputi peningkatan produktivitas, mereka mampu melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang lebih efektif. Mereka mampu memahami persyaratan pelanggan, mampu membentuk hubungan yang baik dengan individu lain, meminimalkan terjadinya konflik dan perselisihan, dan meningkatkan kompetensi , kecakapan, keterampilan dan kemampuan mereka.

Pengembangan Organisasi memainkan peran penting dalam membuat penyediaan bantuan kepada organisasi untuk menghasilkan transformasi. Melalui pengembangan organisasi, mereka dapat menilai diri mereka sendiri dan lingkungan mereka dan merevitalisasi/membangun kembali strategi, struktur, dan proses mereka. Perilaku, sikap, dan cara komunikasi mereka juga dituntut untuk dikembangkan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Pengembangan organisasi lebih responsif dan relevan dengan persyaratan organisasi untuk beroperasi secara efisien di dunia yang semakin kompleks dan terus berubah.

Pengembangan Organisasi sangat penting bagi mereka yang tidak memiliki keinginan untuk menjadi praktisi profesional. Semua manajer dan administrator memiliki wewenang untuk mengelola dan mengembangkan bawahannya dan untuk menumbuhkan kinerja departemen mereka. Demikian pula, semua spesialis staf, seperti, analis keuangan, insinyur, teknologi informasi, atau peneliti pasar bertanggung jawab untuk menyediakan bimbingan dan konseling bagi para manajer dan untuk memperkenalkan metode dan praktik baru. Pada akhirnya, Pengembangan Organisasi sangat penting bagi para manajer umum dan eksekutif senior lainnya, alasannya, ini dapat membantu seluruh organisasi menjadi lebih fleksibel dan kooperatif.

Dari penjelasan di atas, secara keseluruhan dapat disimpulakan karakteristik Pengembangan Organisasi meliputi hal berikut:

a. Merupakan strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosis yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
b. Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.

c. Menekankan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
d. Mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
e. Menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
f. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Ringkasan

Bab ini memperkenalkan Pengembangan Organisasi sebagai disiplin perubahan terencana yang berkaitan dengan penerapan pengetahuan dan praktik ilmu perilaku untuk membantu organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar. Manajer dan staf spesialis harus bekerja dengan dan melalui praktisi PO untuk mencapai tujuan organisasi, dan PO dapat membantu mereka untuk membentuk hubungan yang efektif dengan orang lain. Organisasi dihadapkan pada perubahan yang dilakukan dengan cepat, dan PO dapat membantu mereka mengatasi konsekuensi perubahan tersebut. Konsep PO memiliki banyak makna. Definisi yang diberikan di sini berkaitan dengan beberapa masalah dengan definisi sebelumnya. Sejarah PO mengungkapkan terdapat lima akar yang mendasari, yaitu: pelatihan laboratorium, penelitian tindakan dan umpan balik (*feedback*) dari survei, pendekatan normatif, produktivitas dan kualitas kehidupan kerja, dan perubahan strategis. Praktik PO saat ini jauh melampaui asalnya yang humanistik dengan menggabungkan konsep strategi dan desain organisasi yang melengkapi penekanan awal pada proses sosial. Pertumbuhan berkelanjutan dalam jumlah dan keragaman pendekatan PO, praktisi, dan organisasi yang terlibat membuktikan bahwa kedisiplinan dapat menguntungkan untuk masa depan.

Bab 2

Dasar Perubahan Terencana (*The Nature of Planned Change*)

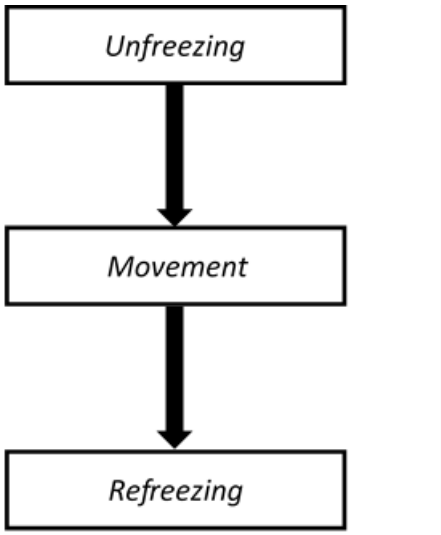
Konsep perubahan terencana cenderung berfokus pada bagaimana perubahan dapat diimplementasikan dalam organisasi. Disebut sebagai "teori perubahan," yaitu kerangka kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilakukan untuk memulai dan melaksanakan perubahan organisasi sampai sukses. Di bagian ini, dijelaskan dan dibandingkan tiga teori perubahan: Model Perubahan Lewin, Model Penelitian Tindakan (*Action Research Model*), dan Model Positif. Kerangka kerja ini telah menerima perhatian yang luas dalam Pengembangan Organisasi dan berfungsi sebagai dasar utama untuk model umum perubahan terencana (*planned change*).

Model Perubahan Lewin (*Lewin's Change Model*)

Salah satu model perubahan terencana yang paling awal diberikan oleh Kurt Lewin. Dia memahami perubahan sebagai modifikasi dari kekuatan-kekuatan untuk menjaga perilaku sistem tetap stabil. Secara khusus, perilaku tertentu dalam suatu waktu adalah hasil dari dua kelompok kekuatan, yaitu: mereka yang berjuang untuk

mempertahankan *status quo* (menentang perubahan/mempertahankan keadaan) dan mereka yang mendorong perubahan. Apabila kekuatan kedua kelompok tersebut sama, artinya dalam keadaan seimbang, maka keadaan ini disebut Lewin sebagai "keseimbangan *quasi-stationary*". Untuk mengubah keadaan itu, seseorang dapat meningkatkan kekuatan yang mendorong perubahan, mengurangi kekuatan yang mempertahankan kondisi saat ini, atau menerapkan kombinasi keduanya. Misalnya, kinerja suatu kelompok mungkin tetap stabil karena norma-norma kelompok yang dapat mempertahankan level yang setara dengan standar yang ditetapkan oleh pengawas organisasi untuk perubahan ke tingkat yang lebih tinggi. Lewin menyarankan bahwa mengurangi kekuatan yang mempertahankan *status quo* menghasilkan lebih sedikit ketegangan dan perlawanan daripada peningkatan kekuatan untuk perubahan, sehingga menjadi strategi perubahan yang lebih efektif.

Gambar 2.1 *Lewin's Change Model*



Model perubahan yang diajukan oleh Lewin (1950-an) dijelaskan menggunakan analogi perubahan wujud dari sebongkah es baru yang terdiri dari 3 tahap, yaitu pencairan (***unfreezing***), tindakan (***moving***), dan pembekuan (***freezing***). Analogi sederhana yang dapat menggambarkan hal tersebut adalah jika seseorang memiliki sebongkah es yang berbentuk tidak beraturan dan ingin mengubah bentuk es menjadi bentuk kubus (*cube*), maka pertama-tama bongkahan es tersebut harus dicairkan

terlebih dahulu agar lebih mudah untuk dibentuk kembali (unfreezing), kemudian es yang telah mencair tersebut dimasukkan dalam cetakan sesuai bentuk dan ukuran yang diinginkan (*moving*), dan kemudian dibekukan kembali sesuai bentuk yang diinginkan (*freezing*).

1. ***Unfreezing***

   Unfreezing adalah tahap awal yang sangat penting untuk melakukan perubahan. Tahap persiapan untuk berubah dengan menciptakan motivasi untuk melakukan perubahan, memberikan kesadaran dan pemahaman bahwa perubahan mulai diperlukan, serta bersiap-siap untuk menjauh dari zona nyaman yang ada saat ini. Persiapan perubahan ini berlaku untuk perubahan secara individual maupun tim kerja. Hal yang diperhatikan adalah faktor pendukung dan penentang perubahan. Bila semakin banyak yang mendukung, maka perubahan mudah dilakukan. Sebaliknya, jika tidak, maka perubahan akan sulit dilakukan. Karena itu, pada tahap ini setiap individu atau tim kerja diberi pemahaman bahwa sebuah organisasi memerlukan perubahan secara mendesak. Semakin besar anggota organisasi merasa perubahan mendesak diperlukan, semakin mudah pula melakukan perubahan. Para pendorong perubahan dapat melakukan perbandingan (*benchmarking*) yaitu proses dimana organisasi membandingkan kinerjanya dengan organisasi lain yang kinerjanya lebih tinggi. Metode ini dapat digunakan untuk membantu mencairkan sebuah organisasi.

   Contoh mudah yang dapat diambil adalah dunia pendidikan. Tahap *unfreezing* ini seperti ketika terjadi perubahan kurikulum. Hampir semua guru menolak perubahan itu. Karena itu, pemerintah melakukan sosialisasi. Pemerintah memberikan penjelasan tentang perlunya perubahan dalam sistem pendidikan. Perubahan terletak pada metode pembelajaran konvensional menjadi metode pembelajaran yang menghendaki keterlibatan siswa secara aktif. Dasar-dasar perubahan kurikulum dijelaskan secara detail dan logis. Sehingga reaksi guru yang awalnya menolak, pelan-pelan bisa menerima. Pihak-pihak yang menolak ‘dicairkan’ sehingga perubahan bisa dilakukan.

2. Moving

Tahap *moving* bertujuan menggeser perilaku organisasi, departemen, atau individu ke tingkat yang baru. Tahap ini memiliki pengertian bahwa 'organisasi sedang melakukan perubahan' atau dapat pula dikatakan bahwa 'organisasi berada pada tahap transisi'. *Moving* merupakan tahap yang sulit karena organisasi menghadapi ketidakyakinan dan ketidakpastian akan arah perubahan. Oleh karena itu, diperlukan intervensi dalam sistem untuk mengembangkan perilaku, nilai-nilai, dan sikap yang baru melalui perubahan struktur dan proses dalam organisasi. Misalnya: mengadakan pelatihan, pembinaan, umpan-balik yang semuanya merupakan bagian dari suatu proses.

Sebagai contoh, setelah guru-guru mulai menerima ide perubahan kurikulum, maka langkah selanjutnya yaitu memberikan pelatihan implementasi kurikulum. Tujuan pelatihan ini tentunya untuk mempersiapkan para pendidik dalam melaksanakan kurikulum baru. Konsep pelatihan didesain mirip proses pembelajaran di kelas. Isi pelatihan meliputi pemaparan metode-metode baru, penyusunan perangkat pembelajaran, penilaian, *micro-teaching*, dan *peer-teaching*. Tahap ini membutuhkan pihak yang memahami benar perubahan kurikulum. Para instruktur pelatihan merupakan orang-orang yang ahli, yang sudah menerapkan kurikulum baru.

3. Freezing

Tahap *freezing* bertujuan untuk menstabilkan dan memperkuat perubahan pada organisasi pada titik keseimbangan yang baru. Ketika setiap anggota organisasi sudah merasa nyaman dengan aktivitas mereka, maka perubahan yang diimplementasikan telah dapat diterima sebagai norma baru.

Setelah melakukan pelatihan implementasi kurikulum, para guru telah dibekali pengetahuan dan keterampilan baru, maka kurikulum baru sudah menjadi sistem baru yang harus dilaksanakan. Inilah yang disebut proses proses stabilisasi.

Model Lewin menyediakan kerangka kerja secara umum agar anggota memahami perubahan yang terjadi dalam organisasi. Karena tiga langkah perubahan yang diajukan relatif luas, upaya yang cukup besar telah dilakukan untuk mengelaborasi (membentuk sesuatu yang kompleks) proses tersebut. Sebagai contoh,

model perencanaan yang dikembangkan oleh Lippitt, Watson, dan Westley mengatur model Lewin menjadi tujuh langkah: *scouting* (panduan), *entry* (catatan), *unfreezing* (diagnosis), *planning* (perencanaan), *moving* (aksi), *stabilization and evaluation* (stabilisasi dan evaluasi), dan *refreezing* (terminasi). Dengan demikian, delapan tahap Kotter tersebut dapat dipetakan ke dalam Model Lewin, antara lain:

- membangun rasa urgensi,
- menciptakan koalisi,
- mengembangkan visi dan strategi baru,
- mengkomunikasikan perubahan visi (*unfreezing*),
- memberdayakan tindakan untuk menghilangkan hambatan,
- menciptakan perubahan/keberhasilan jangka pendek (*moving*);
- mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan,
- memperkuat perubahan sebagai budaya baru (*refreezing*).

Model Lewin tetap diimplementasikan secara intensif dalam bidang Pengembangan Organisasi hingga saat ini, dan digunakan untuk menggambarkan dan acuan bagaimana jenis perubahan lainnya dapat diimplementasikan. Misalnya, 3 tahap Model Lewin ini telah digunakan untuk menjelaskan bagaimana teknologi informasi dapat diimplementasikan dengan lebih efektif.

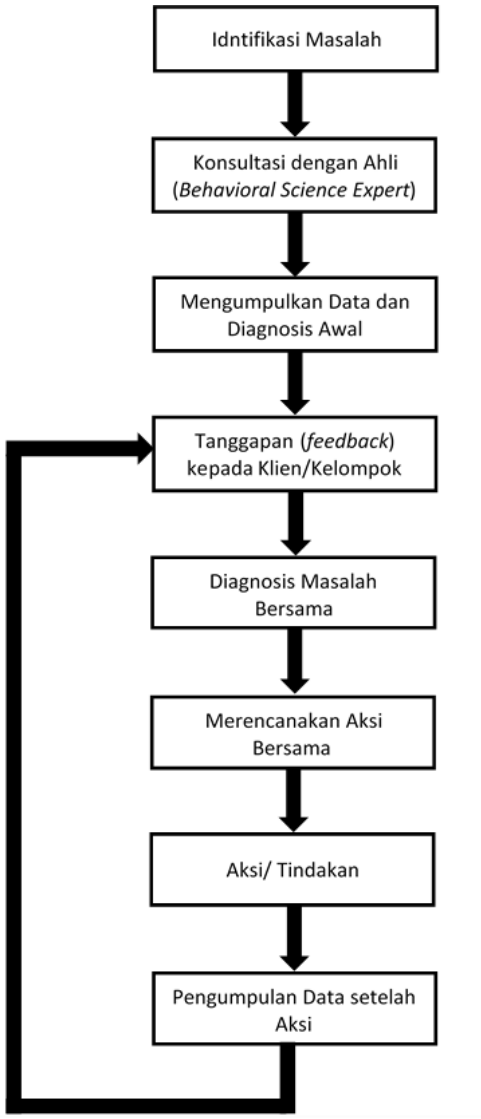
Model Penelitian Tindakan (*Action Research Model*)

Model *Action Research* merupakan model klasik yang fokus pada perubahan terencana (*planned change*) sebagai suatu siklus, proses awal untuk menyediakan informasi bagi organisasi. Informasi tersebut kemudian dijadikan panduan untuk aksi selanjutnya dalam proses perubahan. Siklus penelitian dan aksi/tindakan yang berulang memungkinkan kolaborasi yang cukup besar antara anggota organisasi dan praktisi PO. Model ini menekankan pada proses pengumpulan data dan diagnosis masalah sebelum tahap perencanaan dan implementasi tindakan dilaksanakan. Kemudian tahap evaluasi hasil secara cermat dilakukan setelah aksi/tindakan tersebut dilakukan.

Berikut ini adalah penjelasan setiap langkah-langkah Model *Action Research* beserta contoh penerapannya di universitas.

1. Identifikasi Masalah

Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif dalam organisasi atau seseorang dengan kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau lebih masalah yang mungkin dapat dipecahkan dengan bantuan praktisi PO.



Gambar 2.2 Model *Action Research*

Misalnya, di sebuah universitas swasta terdapat beberapa masalah yaitu prestasi mahasiswa menurun, banyak mahasiswa sering absen kuliah dan waktu lulus melebihi batas waktu, banyak dosen jarang hadir memberikan kuliah di kelas. Pihak yayasan yang melihat keadaan ini mulai melakukan penyelidikan. Kemudian yayasan (sebagai klien) membentuk tim kerja atau meminta bantuan praktisi PO untuk mengidentifikasi masalah-masalah tersebut.

2. Konsultasi dengan Ahli Ilmu Perilaku (*Behavioral Science Expert*)

Konsultasi diadakan dengan ahli ilmu perilaku, misalnya konsultan PO, seorang psikolog organisasi, atau seseorang yang sama yang dapat menjelaskan penyebab khas dan solusi untuk suatu masalah, berdasarkan model-model tertentu yang ada. Konsultasi ini mengarah pada perencanaan metode untuk diagnosis. Selama kontak awal berjalan, praktisi PO dan klien dengan hati-hati dapat memberikan penilaian satu sama lain. Praktisi dapat memiliki aturan, teori, dan kerangka acuannya sendiri dan klien harus sadar akan asumsi serta nilai-nilai yang dipegang tersebut. Praktisi dapat mensosialisasikannya kepada klien sejak awal agak dapat menciptakan suasana yang terbuka dan kolaboratif.

Berdasarkan permasalahan di tahap pertama di atas, setelah identifikasi masalah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah mengkonsultasikan semua permasalahan kepada ahli perilaku organisasi. Konsultasi ini bertujuan untuk mendapatkan metode yang tepat untuk mendiagnosis masalah apa yang sebetulnya terjadi dan apa penyebabnya.

3. Mengumpulkan Data dan Diagnosis Awal

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi PO, seringkali juga bersamaan dengan anggota organisasi. Pada proses ini dilakukan pengumpulan informasi yang tepat dan menganalisisnya untuk menentukan penyebab mendasar masalah yang terjadi di dalam organisasi. Terdapat 4 metode dasar pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, kuesioner, dan data kinerja organisasi. Salah satu pendekatan awal untuk mengambil diagnosis awal adalah dengan pengamatan, kemudian dilanjutkan dengan wawancara semi terstruktur, dan diakhiri dengan kuesioner untuk mengukur secara tepat

masalah yang diidentifikasi oleh langkah-langkah sebelumnya. Ketika mengumpulkan informasi diagnostik (untuk keperluan diagnosis), praktisi PO dapat mempengaruhi para anggotanya untuk mengidentifikasi dari siapa saja mereka mengumpulkan/memperoleh data. Dalam Pengembangan Organisasi, tindakan apapun boleh dilakukan agar praktisi PO dilihat sebagai pihak yang dapat mengintervensi dan akan berdampak baik pada organisasi.

4. Tanggapan ke Klien/Kelompok Kunci

Karena *action research* adalah kegiatan yang kolaboratif, maka data diagnostik dapat diumpankan kembali kepada klien, biasanya dalam pertemuan atau rapat tim kerja. Dalam langkah umpan balik, anggota organisasi diberikan informasi yang telah dikumpulkan oleh praktisi OD, kemudian secara bersama-sama membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang sedang diteliti. Praktisi menyediakan semua data yang relevan dan berguna kepada klien. Jelas, praktisi akan melindungi kerahasiaan sumber-sumber informasi bahkan terkadang menahan atau merahasiakan data yang belum perlu untuk disampaikan. Menentukan apa yang relevan dan berguna, termasuk pertimbangan privasi dan etika serta penilaian tentang apakah kelompok siap untuk menerima informasi akan membuat klien bertindak terlalu defensif.

Contohnya, setelah pengumpulan data dilakukan (tahap ketiga), semua informasi yang diperoleh disampaikan kepada pihak yayasan atau tim kerja. Informasi-informasi tersebut dijaga kerahasiaannya, misalnya dengan tidak mencantumkan nama dosen atau mahasiswa yang diselidiki, agar penyelidikan lanjutan bisa dilakukan dengan benar tanpa disertai asumsi-asumsi lain yang tidak berhubungan dengan masalah.

5. Diagnosis Bersama

Pada titik ini, para anggota organisasi berdiskusi bersama mengenai umpan balik dan eksplorasi lanjutan bersama dengan praktisi PO apakah mereka ingin memperbaiki/ menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi. Hubungan timbal balik yang erat ada ketika proses pengumpulan data, umpan balik, dan

diagnosis masalah karena konsultan/praktisi merangkum semua data-data dasar dari anggota pihak klien dan menyajikan data kepada mereka untuk divalidasi dan didiagnosis lebih lanjut.

Poin penting yang perlu diingat, seperti yang disarankan Schein (1969), adalah bahwa proses *action research* sangat berbeda dari model analogi dokter dan pasien, di mana pasien berkonsultasi dengan dokter, kemudian dokter membuat diagnosis, dan menentukan solusi dari sakitnya. Schein mencatat bahwa kegagalan dalam membangun kerangka acuan umum dalam hubungan klien-konsultan dapat mengarah pada diagnosis yang salah atau kesenjangan komunikasi di mana klien kadang-kadang "tidak mau mempercayai diagnosis atau menerima resep." Klien percaya bahwa "sebagian besar organisasi memiliki laci/data-data yang penuh dengan laporan konsultan, masing-masing penuh dengan diagnosis dan rekomendasi yang tidak dipahami atau tidak diterima oleh klien (anggota organisasi).

6. Perencanaan Aksi Bersama

Berikutnya, praktisi PO dan klien bersama-sama menyepakati tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Ini adalah awal dari proses pergerakan (dijelaskan dalam model perubahan Lewin). Organisasi memutuskan bagaimana cara terbaik untuk mencapai keseimbangan *quasi-stationary* yang berbeda. Pada tahap ini, tindakan spesifik yang akan diambil tergantung pada budaya, teknologi, dan lingkungan organisasi; diagnosis masalah; serta waktu dan biaya yang dilibatkan.

Aksi bersama (*joint action*) merupakan masa transisi/perubahan. Bila diagnosis dilakukan dan metode pemecahan masalah ditemukan, maka saatnya untuk melakukan pembinaan atau pelatihan. Misalnya, dari masalah nilai prestasi mahasiswa menurun dan kinerja dosen kurang baik, ternyata ditemukan bahwa kesejahteraan dosen kurang baik dan banyak tugas-tugas dosen selain memberi kuliah yang harus diselesaikan sehingga memengaruhi motivasi kerja dosen, masalah lain ternyata kepemimpinan universitas kurang baik, dan kemampuan belajar mahasiswa, kurangnya sosialisasi mengenai peraturan-peraturan akademik yang harus dipenuhi. Maka, tindakan yang perlu

dilakukan dari permasalahan tersebut adalah meningkatkan kesejahteraan dosen, memperbaiki pengelolan penjadwalan kuliah, melakukan pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran, membuat peraturan yang tegas untuk perkuliahan, dan lain sebagainya.

7. Aksi

Tahap ini melibatkan perubahan yang sebenarnya dari satu kondisi ke kondisi lain. Ini termasuk menggunakan metode dan prosedur baru, merombak struktur organisasi dan desain pekerjaan, dan memperkuat perilaku baru. Tindakan tersebut biasanya tidak dapat segera dilaksanakan namun memerlukan masa transisi.

Di tahap aksi, perubahan telah berjalan meskipun membutuhkan penyesuaian bagi seluruh stakeholder universitas. Para mahasiswa yang tadinya terlambat, mulai datang tepat waktu meski didapati masih ada yang terlambat tapi jumlahnya menurun. Para dosen mulai dapat beradaptasi dengan jadwal yang teratur baik memberikan kuliah maupun menyelesaikan tugas-tugas utama dosen yang lainnya, pemimpin universitas juga membiasakan diri dengan gaya kepemimpinan yang baru, mungkin awalnya terlihat kaku, tapi lama-kelamaan berjalan dengan baik.

8. Pengumpulan Data Setelah Aksi

Karena penelitian tindakan merupakan suatu proses siklus, maka data-data pendukung lainnya juga perlu dikumpulkan lagi, untuk mengukur apakah pelaksanaannya berhasil, dan apakah pelaksanaannya sesuai dengan hasil yang diinginkan. Data ini diumpan balik kembali ke organisasi. Pada akhirnya, dapat menyebabkan re-diagnosis dan tindakan baru.

Model *Action Research* akan terus menjadi dasar metodologi yang dominan untuk perubahan terencana (*planned change*) dalam waktu dekat. Tetapi ilmu filosofi dasar mengenai action research tradisional yang digunakan juga berkembang dan dijelaskan pada sub-tema bawah ini.

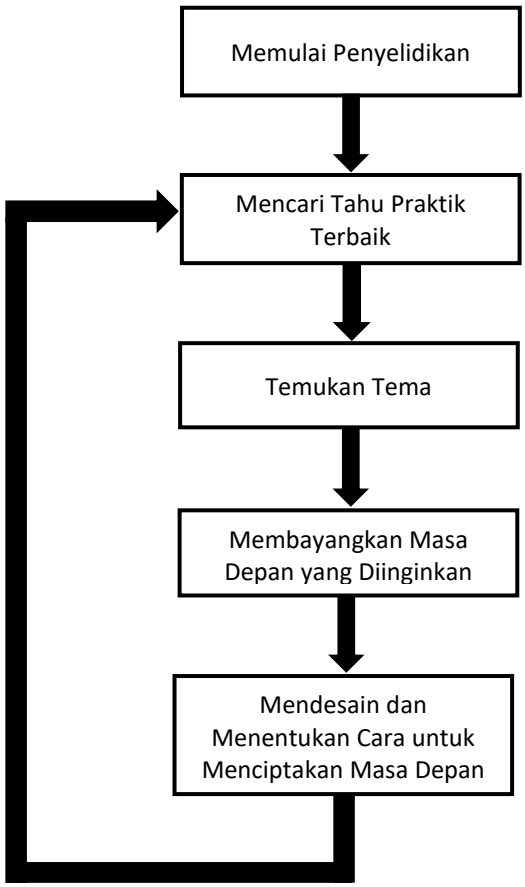
Model Positif (*Positive Model*)

Model perubahan yang ketiga yaitu Model Positif, yang menggambarkan permulaan pentingnya Model Lewin dan proses Penelitian Tindakan (*Action Research*). Model-model tersebut pada intinya berdasar pada kekurangan/kelemahan organisasi. Mereka fokus pada masalah organisasi dan bagaimana masalah tersebut dapat dipecahkan sehingga organisasi dapat berjalan lebih baik sesuai dengan perubahan yang telah direncanakan. Sedangkan, Model positif Hal ini dapat membantu para anggota untuk memahami organisasi mereka ketika bekerja dengan baik dan membangun kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik pula.

Pendekatan positif untuk perubahan ini konsisten dengan gerakan yang berkembang dalam ilmu sosial yang disebut *Positive Organizational Scholarship* yang berfokus pada dinamika positif dalam organisasi yang memicu kinerja yang luar biasa dari anggota dan organisasi seperti berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal-hal positif yang dapat ditemukan dan dilakukan organisasi.pengembangan kemampuan sumber daya manusia, penumbuhan vitalitas, kemampuan resiliensi, dan restorasi. Banyak penelitian tentang efek harapan juga mendukung model *action planned* ini. Karena itu, model ini tidak memerlukan sebuah masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak untuk membuat agar harapan mereka dapat terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah bahwa keyakinan untuk mewujudkan harapan itu. Ini menunjukkan bahwa orang cenderung bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terjadi.

Model positif telah diterapkan pada *planned change* terutama melalui proses yang disebut ***Appreciative Inquiry*** **(AI)**. Sebagai bentuk konstruksionisme sosial, AI secara eksplisit menanamkan orientasi nilai positif ke dalam analisis dan perubahan organisasi. Konstruksionisme sosial mengasumsikan bahwa pengalaman dan interaksi bersama anggota organisasi mempengaruhi cara mereka memandang organisasi dan berperilaku di dalamnya. Karena hal tersebut dapat menentukan bagaimana anggota melakukan pendekatan terhadap perubahan yang direncanakan, AI mendorong

orientasi positif tentang bagaimana perubahan dipahami dan dikelola. Hal tersebut juga akan mendorong keterlibatan anggota secara luas dalam menciptakan visi bersama mengenai potensi organisasi secara positif. Penghargaan bersama itu memberikan gambaran yang kuat dan membimbing tentang apa organisasi itu. Model Positif dari *planned change* melibatkan lima fase yang digambarkan dalam Gambar 3.



Gambar 2.3 Model *Positive*

1. **Memulai Penyelidikan**

   Fase pertama ini menentukan subjek perubahan. Fase ini menekankan keterlibatan anggota untuk mengidentifikasi masalah yang memiliki energi paling besar untuk diatasi. Sebagai contoh, dapat berupa keinginan kelompok

kerja untuk meningkatkan kesadaran yang selama ini menjadi isu dalam organisasi, misalnya sistem imbalan, isu gender atau diskriminasi, atau peningkatan produksi. Jika fokus penyelidikan adalah nyata dan vital bagi anggota organisasi, maka proses perubahan itu sendiri akan memberikan kesan-kesan positif.

2. **Mencari Tahu Praktik Terbaik**

   Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang "apa yang terbaik" dalam organisasi. Jika topiknya adalah inovasi organisasi, maka anggota membantu untuk mengembangkan protokol wawancara untuk mengumpulkan ide-ide baru yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi; mereka saling mewawancarai satu sama lain dan menceritakan kisah-kisah inovasi di mana mereka secara pribadi pernah terlibat. Cerita-cerita ini kemudian disatukan hingga hingga menciptakan kumpulan informasi yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang inovatif.

3. **Menemukan Tema**

   Dalam fase ketiga ini, para anggota memeriksa cerita-cerita yang telah terkumpul, baik yang besar maupun kecil, untuk mengidentifikasi serangkaian tema yang mewakili dimensi pengalaman orang secara umum. Misalnya, kisah inovasi mungkin berisi tema tentang bagaimana manajer memberi orang kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, dukungan yang diterima anggota organisasi dari rekan kerja mereka, atau bagaimana paparan kepada pelanggan memicu ide yang kreatif. Tidak ada tema yang terlalu kecil untuk diwakili; adalah penting bahwa semua mekanisme yang mendasari dapat membantu menghasilkan bagaimana gambaran tema yang dicari. Tema-tema tersebut mewakili dasar yang bergerak dari "apa yang ada" ke "apa yang bisa terjadi.

4. **Membayangkan Masa Depan yang Diinginkan**

   Para anggota kemudian memeriksa tema yang diidentifikasi, menolak *status quo*, dan menggambarkan masa depan yang meyakinkan. Berdasarkan keberhasilan masa lalu organisasi, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan organisasi dan mengembangkan "berbagai kemungkinan proposisi" – pernyataan-pernyataan yang menjembatani praktik organisasi terbaik saat

ini dengan kemungkinan ideal untuk pengorganisasian di masa depan. Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran masa depan yang benar-benar menarik, provokatif, dan menggambarkan masa depan yang paling mungkin terjadi. Berdasarkan kemungkinan ini, anggota mengidentifikasi pemangku kepentingan terkait dan proses organisasi harus diselaraskan untuk mendukung munculnya masa depan dibayangkan. Pernyataan visi menjadi "apa yang seharusnya".

5. **Merancang dan Menentukan Cara-cara untuk Menciptakan Masa Depan**
   Fase terakhir melibatkan desain dan penyampaian cara untuk membuat masa depan. Hal ini menggambarkan kegiatan dan membuat rencana yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Kemudian berlanjut ke fase tindakan dan penilaian yang serupa dengan fase *action research* yang dijelaskan sebelumnya. Para anggota harus membuat perubahan, menilai hasil yang dicapai, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan sebagainya karena organisasi mereka bergerak menuju visi dan mempertahankan "apa yang akan terjadi". Proses dilanjutkan dengan memperbaharui diskusi tentang yang terbaik dari apa yang ada.

Perbandingan Teori Lewin, *Action Research*, dan Model Positif

Model perubahan organisasi menurut Lewin, model Penelitian Tindakan (*Action Research*), dan Model Positif menggambarkan fase di mana perubahan terencana (*planned change*) terjadi dalam organisasi. Ketiga pendekatan tersebut menekankan penerapan ilmu pengetahuan tentang perilaku, melibatkan anggota organisasi dalam proses perubahan ke berbagai tingkatan, dan mengakui bahwa setiap interaksi antara konsultan dan organisasi merupakan intervensi yang dapat mempengaruhi organisasi. Namun dapat dilihat perbedaan dari masing-masing model tersebut, di mana ketiganya memiliki kekuatan maupun kelemahan. Misalnya teori perubahan Lewin yang terlalu sederhana. Pada tahap akhir Model Lewin yaitu *unfreezing* agak bertentangan dengan konsep perubahan itu sendiri. Karena dalam tahap ini terjadi stabilisasi organisasi seolah-olah struktur baru tersebut sudah mantap dan tidak bisa diubah-ubah lagi. Namun, model perubahan Lewin dapat membantu kita untuk

melihat faktor-faktor yang tidak mendukung perubahan, sehingga konsultan dapat menyusun strategi yang tepat untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan tersebut.

Model Lewin dan model *action research* berbeda dengan pendekatan positif dalam hal tingkat keterlibatan organisasi dan arah fokus perubahan. Model Lewin dan *action research* tradisional menekankan peran konsultan dengan keterlibatan anggota yang relatif terbatas dalam proses perubahan. Model *action research* dan model positif, di sisi lain, memperlakukan konsultan maupun klien sebagai peserta yang harus terlibat dalam perubahan yang direncanakan. Selain itu, model dan tindakan penelitian Lewin lebih peduli untuk memperbaiki masalah daripada berfokus pada apa yang organisasi lakukan dengan baik dan bagaimana memanfaatkan kekuatan itu.

Ringkasan

Teori Perubahan Terencana (*Planned Change*) menggambarkan kegiatan yang diperlukan untuk memodifikasi strategi, struktur, dan proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Model perubahan Lewin, Model Penelitian Tindakan (*Action Research*), dan Model Positif menawarkan pandangan yang berbeda dari segi fase di mana perubahan yang direncanakan terjadi dalam organisasi. Model Perubahan Lewin menggambarkan perubahan terencana menjadi tiga langkah proses yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Proses tersebut memberikan gambaran umum tentang proses perubahan yang direncanakan. Model Penelitian Tindakan berfokus pada Perubahan Terencana sebagai proses siklus yang melibatkan kegiatan bersama antara anggota organisasi dan praktisi PO. Hal ini melibatkan beberapa langkah yang tumpang tindih dan saling berinteraksi dalam praktik: identifikasi masalah, konsultasi dengan pakar ilmu perilaku, pengumpulan data dan diagnosis awal, umpan balik (*feedback*) kepada klien atau kelompok kunci, diagnosis masalah bersama, perencanaan tindakan bersama, tindakan, dan pengumpulan data setelah aksi. Model penelitian tindakan menekankan pada pengumpulan data dan diagnosis sebelum perencanaan dan implementasi tindakan, dan penilaian hasil setelah tindakan diambil. Selain itu, strategi perubahan sering dimodifikasi berdasarkan diagnosis lanjutan, dan penghentian satu program PO dapat menyebabkan masalah lebih lanjut di bidang lain dari perusahaan.

Model Positif berorientasi pada apa yang dilakukan organisasi dengan benar. Model ini berusaha untuk membangun peluang positif yang dapat mengarah pada kinerja yang luar biasa.

Teori Perubahan Terencana dapat diintegrasikan ke dalam model yang umum. Empat rangkaian kegiatan, yaitu *entering* dan *contracting*, mendiagnosis, merencanakan dan mengimplementasikan, serta mengevaluasi dan melembagakan, dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana perubahan dicapai dalam organisasi. Empat rangkaian kegiatan tersebut juga menggambarkan struktur umum yang dijelaskan dalam buku ini. Model umum memiliki penerapan yang luas untuk Perubahan Terencana. Identifikasi langkah-langkah organisasi biasanya dilakukan untuk menerapkan perubahan dan menentukan kegiatan PO yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Meskipun model Perubahan Terencana menggambarkan tahapan umum bagaimana proses PO dijalankan, ada berbagai jenis perubahan tergantung pada situasinya. Upaya Perubahan Terencana dapat bervariasi dalam hal besarnya perubahan, sejauh mana sistem klien diatur, dan apakah pengaturannya domestik atau internasional. Ketika situasi berbeda pada dimensi-dimensi itu, Perubahan Terencana dapat sangat bervariasi. Para pengkritik PO telah menunjukkan beberapa masalah Perubahan Terencana yang telah dikonseptualisasikan dan dipraktikkan, dan area spesifik di mana perubahan yang direncanakan dapat ditingkatkan.

Bab 3

Para Pelaku / Praktisi Pengembangan Organisasi

Pelaku atau praktisi Pengembangan Oganisasi (PO) dapat dibagi menjadi 3 jenis kelompok orang, yaitu pertama, orang yang mempunyai spesialisasi di bidang PO dan menjadikannya sebagai profesi. Orang-orang ini dapat bertindak sebagai konsultan internal maupun eksternal yang menawarkan layanan profesional kepada organisasi, termasuk kepada manajer utama, kepala departemen fungsional, dan kelompok staf. Para profesional PO secara konvensional menawarkan nilai-nilai humanis yang melibatkan komunikasi secara terbuka, keterlibatan pegawai, serta perkembangan pribadi. Dalam beberapa tahun, para profesional PO telah memperluas nilai-nilai tradisional dan keterampilan untuk memasukkan nilai kepedulian yang lebih kepada efektivitas organisasi, daya saing, dan perhatian yang lebih banyak pada bagian teknis, struktural, dan strategi organisasi. Perluasan tersebut sebagai tanggapan atas tuntutan dalam menghadapi organisasi modern yang semakin kompetitif saat ini. Sehingga semakin banyak profesional PO yang beragam yang diarahkan untuk membantu organisasi mengatasi tekanan-tekanan tersebut.

Kelompok kedua dari praktisi PO adalah mereka yang mempunyai spesialisasi di bidang terkait, misalnya *system reward* (pemberi penghargaan pada anggota yang berprestasi), desain organisasi, *total quality management* (sistem manajemen kualitas

yang fokus pada klien), teknologi informasi, strategi bisnis. Dalam kebanyakan kasus, para profesional di bidang-bidang tersebut tidak secara langsung memiliki pengalaman atau pelatihan tentang Pengembangan Organisasi. Sebaliknya, mereka biasanya memiliki pelatihan atau pengalaman yang formal dalam spesialisasi mereka masing-masing, seperti teknik industri, sistem informasi, bahkan ahli di bidang kesehatan.

Ketiga, ialah para manajer dan administrator yang memiliki keahlian dalam pengembangan organisasi yang diperlukan untuk perubahan. Banyak studi yang akhir-akhir ini mengemukakan bahwa PO semakin banyak diterapkan oleh para manajer organisasi daripada oleh profesional PO sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa langkah perubahan yang lebih cepat yang mempengaruhi organisasi dewasa ini adalah menyoroti pentingnya para manajer dalam mengelola perubahan. Akibatnya, para profesional PO harus turut mempelajari ilmu manajemen umum. Sejalan dengan itu, Kanter (1983) mengemukakan bahwa semakin banyak perusahaan, seperti General Electric, HewlettPackard, dan 3M telah menerapkan sistem dimana manajer dan pegawai menjadi "master perubahan". Mereka telah memperoleh keahlian untuk memperkenalkan perubahan dan inovasi ke dalam organisasi.

Dalam praktiknya, perbedaan di antara ketiga kelompok praktisi PO di atas cenderung kurang jelas. Semakin banyak manajer-manajer perusahan yang telah beralih, baik sementara maupun permanen, ke profesi PO. Misalnya, perusahaan seperti Procter & Gamble telah melatih dan menjadikan para manajer mereka untuk berperan menjadi praktisi PO penuh waktu, sehingga mereka dapat memperoleh keterampilan dan pengalaman yang diperlukan perusahaan mereka memiliki posisi *high-level management*. Selain itu juga semakin umum dan banyak ditemui para manajer yang menggunakan pengalaman mereka dalam PO untuk menjadi konsultan ekternal.

Kompetensi yang Efektif bagi Praktisi Pengembangan Organisasi

Beberapa literatur tentang kompetensi PO yang mengungkapkan bahwa sifat kepribadian, pangalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang dianggap mengarah pada praktik dan implementasi cenderung lebih efektif. Misalnya penelitian tentang

karakteristik perubahan organisasi yang berhasil menghasilkan daftar-daftar kemampuan, antara lain: kemampuan diagnostik, pengetahuan dasar teknik dan ilmu tentang perilaku, empati, kemampuan menentukan tujuan, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan untuk melakukan penilaian diri, kemampuan untuk melihat sesuatu secara objektif, fleksibel, jujur, konsisten, dan dapat dipercaya. Meskipun kualitas dan kemampuan-kemampuan tersebut patut dipuji, namun tetap perlu musyawarah/ konsensus bagaimana praktik PO yang efektif. Semua praktisi harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar sebagai berikut agar menjadi efektif.

KNOWLEDGE (Pengetahuan)

1. **Desain Organisasi**: Proses pengambilan keputusan yang terkait dengan merumuskan dan menyelaraskan elemen-elemen sistem organisasi, tetapi tidak terbatas pada sistem struktural, sistem sumber daya manusia, sistem informasi, sistem *reward* (penghargaan), desain kerja, sistem politik, dan budaya organisasi.
   - Konsep *fit and alignment* (penyesuaian dan penyelarasan).
   - Model diagnostik dan desain untuk subsistem yang membentuk suatu organisasi di setiap level analisis, termasuk struktur pekerjaan, sumber daya manusia, sumber daya manusia, sistem informasi, dan lain sebagainya.
   - Pemikiran utama para pemimpin dalam desain organisasi.
2. **Penelitian Organisasi**: metode penelitian lapangan; wawancara; analisis konten; desain kuesioner dan protokol wawancara; merancang proses evaluasi perubahan; pengumpulan dan analisis data; memahami dan mendeteksi perubahan alfa, beta, dan gamma; dan sejumlah metode kuantitatif dan kualitatif.
3. **Dinamika sistem:** deskripsi dan pemahaman tentang bagaimana sistem berevolusi dan berkembang dari waktu ke waktu, bagaimana sistem merespons terhadap gangguan dari internal maupun eksternal.
4. **Sejarah perubahan dan pengembangan organisasi:** Pemahaman tentang kekuatan sosial, politik, ekonomi, dan pribadi yang mengarah pada kemunculan dan perkembangan konsep Perubahan dan Pengembangan Organisasi.
5. **Teori dan Model untuk perubahan:** dasar-dasar model penelitian, model penelitian *participatory action*, model perencanaan, tipologi perubahan

(misalnya: cepat, lambat, inkremental, kuantum, revolusioner), model Lewin, model transisi, dan lain sebagainya.

SKILL (Kemampuan)

1. **Mengelola proses konsultasi:** kemampuan untuk mengajukan, persetujuan, mendiagnosis, merancang intervensi yang sesuai, mengimplementasikan intervensi tersebut, mengelola acara-acara yang tidak terprogram, dan mengevaluasi seluruh proses perubahan.
2. **Analisis/ diagnosis**: kemampuan analitis yang kuat dan kemampuan yang telah terbukti untuk mengukur efektivitas kegiatan pembangunan.
3. **Merancang/ memilih intervensi yang sesuai dan relevan**: memahami bagaimana memilih, memodifikasi, atau merancang intervensi yang efektif yang akan membawa organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan.
4. **Memfasilitasi proses konsultasi**: kemampuan untuk membantu klien (individu atau kelompok) untuk tujuan tertentu; kemampuan menganalisis atau menyelidiki permasalahan yang ada;
5. **Mengembangkan kemampuan klian**: kemampuan untuk melakukan proses perubahan sehingga klien mampu merencanakan dan mengimplementasikan proses perubahan hingga berhasil di masa depan, menggunakan teknologi perubahan terencana (*planned change*) dengan cara yang etis/pantas.
6. **Mengevaluasi perubahan organisasi**: kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan proses untuk mengevaluasi dampak/efek dari intervensi perubahan, termasuk kontrol penjelasan alternatif dan penafsiran hasil kinerja.

Keterampilan intrapersonal "Manajemen Diri (*Self-Management*)". Meskipun basis pengetahuan tentang PO saat ini terus berkembang dan semakin maju, namun PO tetap memerlukan keterampilan manusia yang mendasar. Sebagai instrumen utama dari diagnosis dan perubahan, para praktisi seringkali harus memproses informasi yang rumit dan ambigu, serta harus membuat penilaian berdasarkan informasi yang berkaitan dengan masalah organisasi. Salah satu kompetensi utama dari seorang praktisi PO yaitu mencakup kemampuan untuk menyelidiki diri sendiri (mengenal/memahami diri sendiri), yang menjadi keterampilan dasar dalam PO.

Praktisi harus mampu memusatkan diri untuk mengetahui nilai, perasaan, dan tujuan mereka sendiri, serta tanggung jawab dalam relasinya dengan orang lain. Bob Tannenbaum, salah satu pendiri PO, berpendapat bahwa pengetahuan diri adalah unsur paling utama dalam praktik PO. Karena PO adalah proses yang sangat tidak pasti yang memerlukan penyesuaian dan inovasi yang konstan. Praktisi harus memiliki keterampilan, kemampuan untuk aktif belajar, dan mampu menyeimbangkan antara sisi rasional dan emosional mereka. Proses praktik dan belajar menjadi praktisi PO bisa sangat menegangkan dan melelahkan, oleh karena itu para praktisi perlu mengenali bagaimana cara mengelola stres dan tekanan yang mereka alami.

Kemampuan Interpersonal. Praktisi harus mampu menciptakan dan memelihara hubungan yang efektif dengan individu atau kelompok dalam organisasi, dan membantu mereka meningkatkan kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri. Hubungan semacam ini biasanya dimulai dengan pemahaman berdasarkan perspektif organisasi, serta perlu mendengarkan persepsi dan perasaan anggota untuk memahami bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri dan melihat kondisi organisasi. Untuk membantu anggota mempelajari keterampilan dan perilaku yang baru, praktisi harus menjadi panutan dari apa yang diharapkan. Praktisi harus bertindak agar dapat dipercaya oleh anggota organisasi dan memberi mereka penyuluhan serta pelatihan yang diperlukan untuk mengembangkan dan mengubah organisasi sesuai dengan harapan. Karena hubungan saling membantu ditentukan bersama, praktisi perlu menegosiasikan peran mereka agar dapat diterima dan untuk mengantisipasi harapan/tuntutan yang berubah sewaktu-waktu.

Keterampilan dalam Konsultasi Umum. PO dimulai dengan mendiagnosis suatu organisasi atau departemen untuk memahami fungsinya saat ini dan menemukan area untuk pengembangan lebih lanjut. Praktisi PO perlu tahu bagaimana melakukan diagnosis yang efektif, setidaknya pada bagian yang belum sempurna. Mereka harus tahu bagaimana melibatkan anggota organisasi dalam diagnosis, bagaimana membantu mereka mengajukan pertanyaan yang tepat, dan bagaimana mengumpulkan dan menganalisis informasi. Seorang manajer, misalnya, harus dapat bekerja dengan bawahan untuk menentukan secara bersama-sama kekuatan atau masalah dalam organisasi atau departemen. Selain diagnosis, praktisi OD harus tahu cara merancang dan melaksanakan intervensi. Mereka harus dapat mendefinisikan

rencana tindakan dan untuk mendapatkan komitmen terhadap program yang akan dijalankan. Mereka juga perlu tahu bagaimana menyesuaikan intervensi dengan situasi organisasi, menggunakan informasi tentang bagaimana perubahan berkembang sebagai panduan dalam proses implementasi. Sebagai contoh, manajer harus dapat mengembangkan langkah-langkah tindakan untuk intervensi dengan bawahan. Mereka harus dapat memperoleh komitmen mereka terhadap program (biasanya melalui partisipasi), duduk bersama mereka dan menilai bagaimana kemajuannya, dan membuat modifikasi jika perlu.

Teori Pengembangan Organisasi. Hal dasar terakhir yang harus dimiliki oleh praktisi PO adalah pengetahuan umum tentang pengembangan organisasi. Mereka harus memiliki apresiasi terhadap *planned change*, model *action research*, dan model pendekatan positif untuk mengelola perubahan. Mereka harus terbiasa dengan berbagai intervensi yang ada dan kebutuhan untuk mengevaluasi program perubahan. Mungkin yang paling penting adalah bahwa praktisi PO harus memahami peran mereka sendiri dalam bidang PO, baik sebagai profesional PO, manajer, atau spesialis di bidang-bidang terkait.

Peran Profesional Pengembangan Organisasi

Posisi. Para profesional PO memiliki posisi yang bersifat internal atau eksternal bagi organisasi. Konsultan internal adalah anggota organisasi yang dapat ditempatkan di departemen sumber daya manusia atau membuat laporan secara langsung kepada manajer. Mereka dapat melakukan peran PO secara eksklusif, atau dapat menggabungkannya dengan tugas-tugas lain, seperti praktik kompensasi, pelatihan, atau hubungan antar pegawai. Banyak organisasi besar, seperti Boeing, Raytheon, Disney, Microsoft, Philip Morris, Procter & Gamble, Weyerhaeuser, Kimberly Clark, dan Citigroup, telah membuat tim khusus untuk konsultasi PO. Sedangkan, Konsultan internal biasanya memiliki beragam klien dalam organisasi, melayani berbagai bidang departemen dan staf.

Konsultan eksternal bukanlah anggota dari organisasi klien; mereka biasanya bekerja untuk perusahaan konsultan, universitas, atau secara mandiri. Organisasi umumnya mempekerjakan konsultan eksternal yang memiliki keahlian khusus yang

tidak tersedia secara internal, untuk membawa perspektif yang berbeda dan berpotensi lebih objektif ke dalam proses pengembangan organisasi, atau untuk memberi sinyal pergeseran kekuasaan.

Marginalitas. Merupakan bidang penelitian yang membahas peran profesional PO, yang berpusat pada masalah-masalah marginal (masalah yang sulit/tidak terlalu menguntungkan). Orang yang marginal adalah orang yang berhasil melampaui batas antara dua atau lebih kelompok yang memiliki tujuan, sistem nilai, dan pola perilaku yang berbeda. Di masa lalu, peran marginal selalu dilihat sebagai disfungsional, namun sekarang marginalitas dilihat dengan cara yang lebih positif. Ada banyak contoh peran marginal dalam organisasi, misalnya: tenaga penjualan, pembeli, supervisor, integrator, dan manajer proyek.

Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa orang-orang yang marginal memiliki kualitas pribadi yang netral, berpikiran terbuka, objektif, fleksibel, mampu memproses informasi dan beradaptasi pada situasi-situasi yang sulit. Individu yang memiliki orientasi marginal lebih dapat mengembangkan keputusan yang integratif untuk menyatukan dan merekonsiliasi sudut pandang di antara kelompok-kelompok organisasi yang berlawanan dan cenderung bersikap netral dalam situasi yang sulit.

Tuntutan emosional. Peran sebagai praktisi PO menuntut perasaan yang cukup emosional. Penelitian membuktikan bahwa kecerdasan emosional menunjukkan kemampuan yang dapat membantu praktisi OD melakukan upaya perubahan dalam organisasi. Kecerdasan emosional mengacu pada kemampuan untuk mengenali dan mengekspresikan emosi dengan tepat, untuk menggunakan emosi dalam suatu pemikiran atau keputusan, serta untuk mengatur emosi dalam diri sendiri maupun orang lain. Oleh karena itu, kemampuan ini merupakan jenis kecerdasan yang berbeda dengan kemampuan pemecahan masalah, kecakapan dalam hal teknik, atau pengetahuan tentang konsep. Kecerdasan emosional mempengaruhi dan melengkapi pemikiran yang rasional, sedangkan emosi membantu seseorang untuk memprioritaskan pemikiran dengan mengarahkan perhatian pada informasi penting yang mungkin tidak dibahas dalam teori. Dalam pengertian itu, beberapa peneliti berpendapat bahwa kecerdasan emosional sama pentingnya dengan kecerdasan kognitif.

Penggunaan Pengetahuan dan Pengalaman. Para konsultan cenderung bekerja bersama anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan solusi yang tepat. Hal tersebut dapat membantu mereka untuk mempelajari apa yang dan mempertimbangkan perilaku atau solusi alternatif. Dalam melakukan hal itu, profesional PO biasanya mendengarkan dan merefleksikan persepsidan ide-ide anggota, membantu mengklarifikasi serta menafsirkan komunikasi dan komunikasi mereka.

Nilai Profesional (*Professional Values*)

Nilai (*value*) telah berperan penting dalam Pengembangan Organisasi sejak awal. Pada profesional PO berusaha membangun kepercayaan dan kolaborasi untuk menciptakan iklim yang terbuka dan keahlian untuk memecahkan masalah; serta untuk meningkatkan kontrol diri anggota organisasi. Serangkaian nilai-nilai dalam organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas kerja telah mendapatkan dukungan penuh di dalam profesi PO, misalnya dari manajer, pegawai, dan pejabat pemerintah. Namun, pada praktiknya, para profesional PO juga mengalami situasi yang sulit dimana terdapat konflik di antara kebutuhan pegawai dengan kebutuhan organisasi dalam penggunaan sumber dayanya yang lebih efektif dan efisien. Misalnya, peralatan dengan modal yang mahal dapat digunakan secara rutin atau dijadwalkan pada waktu-waktu tertentu, tetapi mungkin saja ada anggota tidak puas jika bekerja dengan teknologi tersebut.

Organisasi semakin mendapat tekanan untuk dapat menyelaraskan cara kerja mereka dengan prinsip-prinsip desain yang ramah lingkungan. Isu-isu yang populer dan ilmiah tentang pemanasan global, limbah beracun, penipisan sumber daya alam, dan keberlanjutan (*sustainability*) masing-masing memiliki kelompok nirlaba dan bahkan pelobi profesional yang mewakili mereka. Selain itu, semakin banyak perusahaan konsultan memasarkan produk dan proses untuk membantu organisasi mencapai hubungan yang lebih berkelanjutan dengan lingkungan. Sebagai tanggapan, perusahaan yang telah "*gone green*", mengumumkan bahwa mereka telah berkontribusi dengan memiliki dana khusus lingkungan, dan menciptakan aliansi dengan kelompok-kelompok non-pemerintah atau lingkungan. Orang-orang

mempelajari Pengembangan Organisasi dalam pengaturan seperti itu mungkin perlu membantu organisasi dalam mengelola hubungan ini dan menerapkan strategi untuk mengelola konstituensi mereka secara efektif. Upaya itu akan membutuhkan keterampilan politik dan perhatian yang lebih besar tentang bagaimana nilai-nilai praktisi PO sendiri cocok dengan nilai-nilai organisasi.

Ringkasan

Peran profesional Pengembangan Organisasi dapat berlaku untuk konsultan internal yang termasuk dalam organisasi yang mengalami perubahan, konsultan eksternal dari kalangan akademisi/universitas, perusahaan konsultan atau wiraswasta, dan anggota tim konsultasi internal-eksternal. Peran praktisi PO dapat digambarkan dengan tepat dalam hal marginalitas dan tuntutan emosional. Orang-orang dengan toleransi terhadap peran marginal tampaknya sangat cocok dalam praktik PO karena mereka mampu mempertahankan netralitas dan objektivitas dan untuk mengembangkan solusi integratif yang merekonsiliasi sudut pandang di antara departemen organisasi yang berseberangan. Demikian pula, kecerdasan dan kesadaran emosional praktisi OD adalah kunci untuk melaksanakan perannya dengan sukses. Sedangkan di masa lalu peran praktisi PO telah digambarkan sebagai masa peralihan dari fungsi yang berpusat pada klien ke fungsi yang berpusat pada konsultan, pengembangan intervensi yang baru dan beragam telah menggeser peran profesional PO yang mencakup seluruh masa itu.

Nilai-nilai/martabat (*values*) telah memainkan peran kunci dalam PO, dan nilai-nilai tradisional yang mendorong kepercayaan, kolaborasi, dan keterbukaan telah diperbarui dengan keprihatinan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. Spesialis PO dapat menghadapi dilema nilai dalam mencoba mengoptimalkan manfaat manusia dan kinerja organisasi secara bersamaan. Mereka juga mungkin menghadapi konflik nilai ketika berhadapan dengan pemangku kepentingan eksternal yang kuat, seperti pemerintah, pemegang saham, dan pelanggan. Berurusan dengan kelompok-kelompok luar mungkin memerlukan keterampilan politik, serta keterampilan sosial yang lebih tradisional.

Bab 4

Entering dan *Contracting*

Entering dan *contracting* adalah langkah awal dalam proses Pengembangan Organisasi. Tahap ini meliputi pendefinisian awal suatu masalah atau peluang organisasi dalam pengembangan dan membangun hubungan yang kolaboratif antara praktisi PO dengan anggota (klien) dalam menangani masalah-masalah yang ada. *Entering* dan *contracting* menetapkan parameter awal untuk melakukan tapat PO berikutnya, yaitu: mendiagnosis organisasi, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan, dan mengevaluasinya. Pada tahap ini akan didefinisikan masalah apa yang akan ditangani, siapa yang akan melaksanakannya, dan bagaimana cara mereka menyelesaikannya.

Entering dan *contracting* dapat bervariasi tingkat kompleksitas maupun formalitasnya, tergantung pada situasinya. Dalam kasus-kasus di mana manajer kelompok kerja atau departemen bertindak sebagai praktisi PO sendiri, *entering* dan *contracting* biasanya turut melibatkan manajer dan anggota kelompok untuk membahas masalah apa yang harus diselesaikan dan bagaimana mereka akan bersama-sama memenuhi tujuan yang mereka tetapkan. Di sini *entering* dan *contracting* relatif sederhana dan informal. Mereka melibatkan semua anggota yang relevan secara langsung dalam proses; dengan prosedur formal yang minim.

Sebaliknya, dalam situasi di mana manajer dan administrator menggunakan praktisi PO profesional, baik dari dalam atau dari luar organisasi, *entering* dan *contracting* cenderung menjadi lebih kompleks dan formal. Praktisi Po mungkin perlu mengumpulkan informasi awal untuk membantu menentukan masalah apa yang sebenarnya dihadapi. Mereka mungkin perlu bertemu dengan perwakilan organisasi (klien); mereka mungkin perlu menjelaskan secara formal peran mereka masing-masing dan bagaimana proses perubahan akan berlangsung. Dalam kasus di mana perubahan yang dihadapi bersifat strategis dan berskala besar, perusahaan konsultan biasanya akan diminta membuat proposal secara formal dan kontrak yang sah secara hukum.

Masuk ke dalam sebuah Hubungan Pengembangan Organisasi (*Entering Into an OD Relationship*)

Proses PO biasanya dimulai ketika anggota organisasi (calon klien) menghubungi praktisi OD untuk berdiskusi mengenai potensi bantuan /kerja sama dalam mengatasi masalah organisasi. Anggota organisasi itu bisa saja seorang manajer, staf spesialis, atau klien kunci lainnya. Praktisi yang dihubungi bisa pula seorang profesional PO yang berasal dari pihak luar maupun dalam organisasi. Dalam membantu menilai permasalahan organisasi, praktisi PO perlu mengumpulkan data awal tentang organisasi. Demikian pula, organisasi mungkin perlu mengumpulkan informasi tentang kompetensi dan pengalaman praktisi tersebut. Pengetahuan ini akan membantu kedua belah pihak menentukan apakah mereka harus berlanjut atau mengembangkan kontrak untuk bekerja sama. Pada bagian ini akan dijelaskan kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam memasuki hubungan PO (*Entering Into an OD Relationship*), yaitu: mengklarifikasi masalah organisasi, menentukan klien yang relevan, dan memilih praktisi OD yang sesuai.

Mengklarifikasi Masalah Organisasi

Ketika mencari bantuan dari praktisi PO, organisasi biasanya memulai dengan menceritakan masalah yang muncul – masalah yang membuat mereka mempertimbangkan proses PO. Biasanya masalah yang muncul seringkali telah

memiliki solusi secara tersirat. Misalnya, seorang manajer berpendapat bahwa karena tingginya biaya yang telah dikeluarkan perusahaan saat ini, memberhentikan anggota/pegawai departemen adalah jawaban yang tepat. Mereja bahkan bisa menyatakan masalah yang muncul dalam bentuk solusi yang instan: "Kami perlu merampingkan/memperkecil organisasi kami".

Namun, dalam banyak kasus, klien hanya mengungkapkan gejala-gejala dari masalah yang sesungguhnya. Misalnya, biaya tinggi dapat timbul dari beberapa penyebab utama, termasuk pengembangan atau proses pembuatan produk baru yang tidak efektif, kebijakan dan prosedur layanan kepada pelanggan yang tidak tepat, atau konflik antara dua kelompok yang ketergantungan. Masalah yang dihadapi organisasi atau departemen harus diklarifikasi di awal proses PO, sehingga kegiatan diagnostik dan intervensi selanjutnya dapat difokuskan dengan tepat.

Mendapatkan perspektif yang lebih jelas tentang masalah organisasi biasanya perlu untuk pengumpulan beberapa data awal. Praktisi PO akan sering memeriksa catatan perusahaan dan mewawancarai beberapa anggota kunci untuk mendapatkan pemahaman atau pengantar tentang organisasi, apa konteksnya, dan sifat masalah apa yang diajukan. Data-data tersebut dikumpulkan dalam periode waktu yang relatif singkat - biasanya beberapa jam hingga satu atau dua hari. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dasar yang cukup tentang masalah organisasi untuk memungkinkan kedua pihak untuk membuat pilihan berdasarkan informasi dan kemudian melanjutkan proses kontrak. Dalam fase diagnosis mungkin akan ditemukan masalah lain yang perlu ditangani, atau mungkin mengarah pada pendefinisian ulang masalah awal yang diidentifikasi selama tahap *entering* dan *contracting*.

Menentukan Klien yang Relevan

Menentukan klien yang relevan dapat bervariasi tingkat kompleksitasnya, tergantung pada situasinya. Dalam kasus-kasus di mana masalah organisasi dapat diatasi dalam unit organisasi tertentu, pendefinisian klien relatif lebih mudah. Anggota unit itu merupakan klien yang relevan. Mereka atau perwakilan mereka harus dimasukkan dalam proses *entering* dan *contracting*. Misalnya, jika seorang manajer meminta bantuan dalam meningkatkan proses pengambilan keputusan timnya, manajer dan anggota tim akan menjadi klien yang relevan. Kecuali jika mereka secara

aktif terlibat dalam memilih praktisi PO dan mendefinisikan proses perubahan selanjutnya. Ada sedikit kemungkinan bahwa PO akan meningkatkan kapabilitas pengambilan keputusan di dalam tim.

Menentukan klien yang relevan lebih kompleks ketika masalah organisasi tidak dapat dengan mudah ditangani dalam satu unit. Di sini, mungkin definisi klien perlu diperluas untuk memasukkan anggota dari berbagai unit, dari tingkat hierarki yang berbeda, dan bahkan dari luar organisasi. Misalnya, manajer departemen produksi dapat mencari bantuan dalam menyelesaikan konflik antara unitnya dengan departemen lain dalam organisasi. Klien yang relevan akan melampaui batas departemen produksi karena departemen itu sendiri tidak dapat menyelesaikan masalah. Klien dapat mencakup anggota dari semua departemen yang terlibat dalam konflik tersebut. Jika konflik antar departemen itu juga melibatkan pemasok dan pelanggan utama dari luar perusahaan, klien yang relevan mungkin termasuk anggota dari kelompok-kelompok tersebut.

Dalam situasi yang sedemikian kompleks, praktisi OD perlu mengumpulkan informasi tambahan tentang organisasi untuk menentukan klien yang relevan. Hal ini umumnya sebagai bagian dari pengumpulan data awal yang biasanya terjadi ketika mengklarifikasi masalah yang akan ditangani. Saat memeriksa catatan perusahaan atau mewawancarai personel, praktisi dapat berupaya mengidentifikasi anggota kunci dan unit organisasi yang perlu dilibatkan. Misalnya, mereka dapat mengajukan pertanyaan kepada anggota organisasi seperti ini: Siapa secara langsung berpengaruh terhadap masalah organisasi? Siapa yang memiliki kepentingan pribadi di dalamnya? Siapa yang memiliki kekuatan untuk menyetujui atau menolak upaya PO? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu dapat membantu menentukan siapa klien yang relevan untuk tahap *entering* dan *contracting*, meskipun klien dapat berubah selama tahap selanjutnya dari proses PO karena data baru yang dikumpulkan dan perubahan yang terjadi. Jika demikian, peserta mungkin harus kembali ke tahap awal dan memodifikasi tahap awal dari upaya PO ini.

Memilih Praktisi PO

Konsultan PO adalah seorang spesialis yang memiliki tugas khusus. Profesional PO tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis, tetapi juga kepribadian dan

kompetensi interpersonal untuk menggunakan dirinya sendiri sebagai instrumen perubahan. Terlepas dari pelatihan teknis, konsultan harus dapat mempertahankan batas posisi, kemampuan berkoordinasi antara berbagai unit dan departemen, menggabungkan disiplin ilmu, teori, teknologi, dan temuan penelitian secara seimbang dan bukan dengan cara yang mekanis saja.

Dengan demikian, dalam memilih praktisi OD mungkin masalah yang paling penting adalah pertanyaan mendasar, "Seberapa efektif orang tersebut di masa lalu, dengan jenis organisasi apa, menggunakan teknik apa?" Dengan kata lain, perlu melihat dan mempertimbangkan latar belakang orang tersebut. Hubungan interpersonal sangat penting, tetapi bahkan seorang penipu pun memiliki hubungan dan keterampilan interpersonal yang sangat baik.

Beban memilih praktisi PO yang efektif tidak boleh sepenuhnya berada di tangan organisasi klien. Pihak konsultan juga memikul tanggung jawab berat dalam menemukan apakah ada kecocokan antara keterampilan dan pengetahuan mereka dengan apa yang dibutuhkan sebuah organisasi. Beberapa manajer cukup mahir untuk mendeteksi atau memahami keahlian di antara para profesional, namun mereka tidak memahami perbedaan antara spesialisasi dan intervensi PO. Dengan demikian, praktisi harus membantu menjelaskan pada klien potensial, secara eksplisit tentang kekuatan dan kelemahan mereka dan jangkauan kompetensi mereka. Jika profesional PO menyadari bahwa tidak ada kecocokan yang baik, mereka harus memberi tahu klien dan membantu mereka menemukan bantuan praktisi PO yang lebih cocok dengan kondisi mereka.

Mengembangkan Kontrak (*Developing a Contract*)

Kegiatan memasuki (*entering*) hubungan PO adalah awal yang diperlukan untuk mengembangkan kontrak (*contracting*) PO. Praktisi PO menenentukan fokus utama untuk kontrak, termasuk pihak-pihak terkait. Kontrak adalah kelanjutan dari *entering* dan menjelaskan bagaimana proses PO akan dilanjutkan. Biasanya menetapkan harapan, waktu, dan sumber daya yang akan dikeluarkan oleh kedua belah pihak, dan aturan dasar yang akan dijalankan selama proses dijalankan.

Tujuan dari proses *contracting* adalah untuk membuat keputusan yang baik tentang bagaimana melakukan proses PO. Proses ini relatif bisa berjalan secara informal dan hanya melibatkan perjanjian verbal antara klien dan praktisi PO. Seorang pemimpin tim dengan keterampilan PO, misalnya, dapat menyuarakan pendapatnya kepada anggota tentang bagaimana tim bekerja. Setelah beberapa diskusi, mereka mungkin setuju untuk mencurahkan satu jam waktu pertemuan di waktu selanjutnya untuk mendiagnosis tim dengan bantuan pemimpin. Di sini, tahap *entering* dan *contracting* dilakukan bersama, secara informal. Namun dalam kasus lain, *contracting* dapat berlangsung berlarut-larut dan menghasilkan dokumen resmi. Itu biasanya terjadi ketika organisasi mempekerjakan praktisi PO dari luar. Misalnya, instansi pemerintah umumnya memiliki peraturan pengadaan yang rumit dan berlaku untuk kontrak dengan konsultan luar.

Terlepas dari tingkat formalitas, semua proses PO memerlukan beberapa bentuk kontrak yang eksplisit yang menghasilkan perjanjian lisan atau tertulis. Kontrak semacam itu dapat mengklarifikasi harapan klien dan praktisi tentang bagaimana proses PO akan berlangsung. Kecuali jika ada saling pengertian dan persetujuan tentang proses tersebut, ada risiko besar bahwa harapan seseorang tidak akan terpenuhi. Itu dapat menyebabkan berkurangnya komitmen dan dukungan, tindakan yang di luar kesepakatan, atau penghentian proses secara prematur. Langkah kontrak dalam PO umumnya membahas tiga bidang utama: menetapkan harapan bersama atau apa yang masing-masing pihak harapkan dan dapatkan dari proses PO; waktu dan sumber daya yang akan dicurahkan untuk itu; dan aturan dasar dalam kerja sama.

Harapan Bersama (*Mutual Expectations*)

Bagian dari proses *contracting* ini berfokus pada harapan klien dan praktisi PO. Klien menyatakan layanan dan hasil yang akan diberikan oleh praktisi PO dan menjelaskan apa yang diharapkan organisasi dari proses dan konsultan PO. Klien biasanya dapat menggambarkan hasil yang diinginkan, seperti biaya yang lebih rendah atau kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mendorong mereka untuk menyatakan keinginan mereka dalam bentuk hasil, hubungan kerja, dan pencapaian pribadi dapat memfasilitasi pengembangan kontrak yang baik. Praktisi PO juga harus menyatakan apa yang ia harapkan proses PO ini. Hal ini dapat mencakup peluang untuk mencoba

intervensi baru, melaporkan hasilnya kepada klien potensial lainnya, dan menerima kompensasi atau pengakuan yang sesuai.

Waktu dan Sumber Daya

Untuk mencapai perubahan, organisasi dan praktisi PO harus berkomitmen mengenai waktu dan sumber daya dalam upaya tersebut. Masing-masing harus jelas tentang berapa banyak energi dan berapa banyak sumber daya yang akan didedikasikan untuk proses perubahan. Kegagalan dalam membuat persyaratan eksplisit yang diperlukan dari proses perubahan dapat dengan cepat merusak upaya PO. Sebagai contoh, klien dapat dengan jelas menyatakan bahwa penugasan tersebut melibatkan diagnosis penyebab buruknya produktivitas dalam kelompok kerja. Namun, klien dapat mengharapkan praktisi untuk menyelesaikan tugas tanpa berbicara dengan pekerja. Biasanya, klien ingin tahu berapa banyak waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, siapa yang perlu dilibatkan, berapa biayanya, dan sebagainya.

Persyaratan dasar adalah hal yang mutlak diperlukan jika proses perubahan ingin berhasil. Dari sudut pandang praktisi, mereka dapat memasukkan akses untuk mendapatkan informasi penting, cukup waktu untuk melakukan pekerjaan, dan komitmen dari kelompok pemangku kepentingan tertentu. Persyaratan penting organisasi dapat mencakup diagnosis yang cepat atau jaminan bahwa proyek akan dilakukan dengan harga terendah. Persyaratan yang diinginkan adalah hal-hal yang penting untuk dimiliki tetapi tidak mutlak diperlukan, seperti akses ke sumber daya khusus atau laporan yang tertulis daripada verbal.

Aturan Dasar

Bagian terakhir dari proses *contracting* mencakup penentuan bagaimana klien dan praktisi PO akan bekerja sama. Parameter yang ditetapkan dapat mencakup masalah seperti kerahasiaan, bagaimana praktisi PO akan terlibat dalam masalah pribadi atau antar pribadi, bagaimana cara membatasi hubungan antara klien dan praktisi, dan apakah praktisi tersebut seharusnya membuat rekomendasi ahli atau membantu manajer membuat keputusan. Untuk konsultan internal, politik dalam organisasi membuatnya sangat penting untuk mengklarifikasi masalah tentang

bagaimana menangani informasi yang sensitif dan bagaimana menyampaikan "berita buruk" pada organisasi. Masalah proses tersebut sama pentingnya dengan perubahan substantif yang diperlukan. Kegagalan untuk mengatasi masalah dapat berarti bahwa klien atau praktisi memiliki asumsi yang tidak tepat tentang bagaimana proses akan terungkap.

Entering dan *contracting* merupakan kegiatan awal proses PO. Pada proses tersebut menetapkan parameter untuk fase perubahan terencana (*planned change*) yang meliputi: diagnosis, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan, serta mengevaluasi dan melembagakannya. Proses *entering* dalam organisasi memerlukan klarifikasi masalah organisasi atau menyajikan masalah, menentukan klien yang relevan, dan memilih praktisi PO. Mengembangkan kontrak PO (*contracting*) berfokus pada membuat keputusan yang baik tentang apakah klien dan praktisi PO memungkinkan untuk melanjutkan dan mengklarifikasi harapan tentang bagaimana proses perubahan akan terungkap. Kontrak (*contracting*) melibatkan pengaturan harapan bersama, menegosiasikan waktu dan sumber daya, dan mengembangkan aturan dasar untuk bekerja sama.

Ringkasan

Entering (masuk ke dalam sistem klien) dan *contracting* (membuat kontrak) merupakan kegiatan awal dari proses PO. Proses ini menetapkan parameter untuk fase Perubahan Terencana meliputi: mendiagnosis, merencanakan dan mengimplemen-tasikan perubahan, serta mengevaluasi dan melembagakannya. Proses *entry* dalam organisasi meliputi kegiatan mengklarifikasi masalah organisasi atau menyajikan masalah, menentukan klien yang relevan, dan memilih praktisi PO. Mengembangkan kontrak dalam PO berfokus pada membuat keputusan yang baik tentang apakah akan melanjutkan dan memungkinkan klien dan praktisi PO untuk mengklarifikasi harapan tentang bagaimana proses perubahan akan terungkap. Kontrak melibatkan pengaturan harapan bersama, menegosiasikan waktu dan sumber daya, dan mengembangkan aturan dasar untuk bekerja sama.

Bab 5

Proses Diagnosis Organisasi (*Diagnosing Organizations*)

Mendiagnosis organisasi adalah fase utama yang kedua dalam model umum Perubahan Terencana (*Planned Change*) yang telah dijelaskan dalam Bab 2. Proses ini mengikuti tahap *Entering* dan *Contracting* dan mendahului fase Perencanaan dan Implementasi. Ketika dilakukan dengan baik, diagnosis dengan jelas menunjukkan organisasi dan praktisi PO menuju serangkaian kegiatan intervensi yang tepat yang akan meningkatkan efektivitas organisasi.

Diagnosis adalah proses memahami fungsi sistem yang ada saat ini. Kegiatan melibatkan pengumpulan informasi yang terkait dengan operasi saat ini, menganalisis data tersebut, dan menarik kesimpulan untuk perubahan dan peningkatan yang potensial. Diagnosis yang efektif memberikan pengetahuan sistematis dari organisasi yang diperlukan untuk merancang intervensi yang sesuai. Dengan demikian, intervensi PO berasal dari diagnosis dan termasuk tindakan spesifik yang dimaksudkan untuk meningkatkan fungsi organisasi.

Bab ini menyajikan definisi umum diagnosis dan membahas perlunya model diagnostik dalam memandu proses. Model diagnostik berasal dari konsepsi tentang bagaimana fungsi organisasi, dan mereka memberi tahu praktisi PO apa yang harus dicari dalam mendiagnosis organisasi, departemen, kelompok, atau pekerjaan. Model diagnostik umum dan komprehensif disajikan berdasarkan teori sistem terbuka.

Pengertian Diagnosis

Diagnosis adalah suatu proses yang dilakukan untuk memahami bagaimana suatu organisasi berfungsi dan bertugas menyediakan informasi untuk merancang perubahan dan intervensi-intervensi yang diperlukan. Pada umumnya proses diagnosis bergantung pada sukses tidaknya kontrak-kontrak dan entry masuk yang didapatkan, yang kemudian akan berdampak pada keberhasilan proses diagnosis itu sendiri. Adanya proses ini dapat membantu para konsultan PO dan klien untuk bersama-sama menentukan fokus masalah yang ada pada organisasi, bagaimana cara-cara mengumpulkan dan menganalisis data untuk memahami permasalahan tersebut, hingga bagaimana cara yang tepat untuk bekerjasama dan mengembangkan langkah-langkah tindakan dari hasil diagnosis yang diperoleh. Dengan kata lain, pada organisasi proses diagnosis terjadi setiap saat. Misalnya, manajer, anggota organisasi dan konsultan PO merasa perlu untuk memahami daya dorong apa yang mendukung efektivitas organisasi, bagaimana dan mengapa perubahan dalam organisasi berlangsung dengan cara tertentu.

Memang, istilah diagnosis dapat sedikit membingungkan ketika diterapkan pada konteks berorganisasi. Istilah ini analog dengan diagnosis dalam konsep dunia medis: yaitu organisasi (pasien) yang mengalami masalah mencari bantuan dari konsultan PO (dokter); PO tersebut kemudian memeriksa organisasi, menemukan penyebab masalah, dan menentukan solusi. Namun, dalam konteks diagnosis pada pengembangan organisasi prosesnya jauh lebih kolaboratif daripada perspektif medis dan tidak melulu menerima asumsi implisit bahwa mendiagnosis berarti ada sesuatu yang salah dengan organisasi.

Pertama, nilai dan keyakinan etis yang mendasari pengembangan suatu organisasi dapat menjadi petunjuk bahwa baik anggota organisasi maupun agen perubahan harus terlibat bersama dalam menemukan faktor yang menjadi penentu efektivitas organisasi. Demikian pula, keduanya harus aktif dalam mengembangkan pola-pola intervensi yang tepat dan mengimplementasikannya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat meminta bantuan seorang konsultan PO untuk mengurangi tingkat ketidakhadiran pegawai di departemennya. Manajer dan konsultan PO kemudian bersama-sama memutuskan untuk mendiagnosa penyebab masalah dengan

cara memeriksa catatan absensi perusahaan dan mewawancarai beberapa pegawai tentang kemungkinan alasan mereka untuk absen. Atau, mereka dapat memeriksa loyalitas pegawai untuk menemukan adakah elemen-elemen dalam organisasi yang dapat mendorong mereka untuk bertahan. Analisis data tersebut dapat mengungkap penyebab dari absensi atau tingkat loyalitas di departemen, sehingga membantu manajer dan konsultan PO untuk mengembangkan pola intervensi yang tepat untuk mengatasi masalah ini.

Kedua, model diagnosa dalam konteks medis menyiratkan bahwa ada sesuatu yang salah dengan kondisi pasien dan perlu diungungkap penyebab penyakitnya. Dalam kasus organisasi memiliki masalah spesifik, diagnosis bisa jadi berujung pada orientasi problem, yaitu mencari alasan-alasan mengapa muncul masalah tersebut. Padahal, seperti kasus tingkat absensi di atas, konsultan PO dan klien mungkin hanya perlu menggunakan perspektif baru dari dinamika absensi tersebut dan membingkainya dalam pandangan yang lebih positif. Disisi lain, cara pandang yang baru ini juga dapat digunakan oleh klien dan konsultan PO untuk menyempurnakan fungsi-fungsi keorganisasian lain yang sudah ada. Hal ini dibuktikan dengan banyak manajer yang terlibat dengan PO tidak menemukan adanya masalah spesifik yang dihadapi organisasinya. Dalam konteks ini, diagnosis dapat lebih dipahami sebagai suatu orientasi pada pengembangan organisasi. Lebih spesifiknya yaitu menilai kondisi organisasi saat ini sebagai peluang menemukan prospek pengembangan di masa depan. Contohnya seorang manajer bisa saja meminta konsutan PO untuk meningkatkan kinerja Departemennya yang sudah tampak baik. Diagnosis yang dimaksud bisa saja timbal balik, yaitu bersifat menilai keseluruhan dari kinerja Departemen maupun menelaah dampak dari Departemen tersebut pada anggotanya. Proses ini tidak lain berusaha mengungkap ada tidaknya area yang dapat dijelajahi untuk meningkatkan pengembangan efektivitas Departemen yang akan datang.

Dalam pengembangan organisasi, diagnosis digunakan dalam konteks yang lebih luas dibandingkan definisi secara medis. Yaitu suatu proses kolaboratif antara anggota organisasi dan konsultan PO untuk mengumpulkan informasi, menganalisis, dan menarik kesimpulan pada persoalan yang dihadapi untuk merumuskan rencana aksi dan pola intervensi yang paling tepat. Diagnosis kemudian dapat ditujukan secara lebih detail untuk mengungkap penyebab masalah yang lebih spesifik, yang berfokus

pada pemahaman mengenai proses kinerja yang efektif, atau lebih diarahkan pada penilaian fungsi keseluruhan organisasi untuk menemukan arah pengembangan organisasi di masa depan. Dengan kata lain, diagnosis yang dimaksud dapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman sistematis tentang organisasi tersebut sehingga dapat dikembangkan intervensi yang lebih tepat untuk memecahkan masalah dan meningkatkan efektivitasnya secara keseluruhan.

Pentingnya Model Diagnosis

Adanya proses entri dan kontrak akan minumbulkan kebutuhan untuk memahami suatu sistem organisasi secara keseluruhan sistem atau sebagian, baik itu proses, atau fiturnya. Agar dapat mendiagnosa sebuah organisasi, praktisi PO dan anggota organisasi harus memahami dan mengerti mengenai informasi yang akan dikumpulkan dan dianalisa. Pilihan mengenai hal yang harus dicari selalu bergantung pada bagaimana organisasi tersebut dipersepsikan. Persepsi tersebut dapat bervariasi dari sekadar pandangan intuitif hingga penjelasan ilmiah mengenai fungsi organisasi. Kerangka konseptual yang digunakan orang untuk memahami organisasi disebut sebagai "model diagnostik." Mereka menggambarkan hubungan dari berbagai fitur organisasi, serta konteks dan tingkat efektivitasnya. Hasilnya, model diagnostik dapat memberi petunjuk pada bagian mana perlunya pemeriksaan dan pertanyaan apa yang perlu dikemukakan untuk menilai bagaimana suatu organisasi dapat berfungsi.

Walau demikian, model-model yang dibuat hanya menggambarkan penyederhanaan realitas yang ada dan karena itu hanya mewakili fitur tertentu yang dianggap kritis. Seperti yang dibahas di Bab 2, model perubahan positif mendukung kesimpulan bahwa dengan memfokuskan perhatian pada fitur tersebut, yang seringkali mengesampingkan fitur lain, dapat menghasilkan diagnosis yang bias. Misalnya, model diagnostik yang mengaitkan keefektifan tim dengan penanganan konflik antarpribadi akan membuat praktisi PO mengajukan pertanyaan tentang hubungan antar anggota, proses pengambilan keputusan, dan metode penyelesaian konflik. Meskipun relevan, pertanyaan-pertanyaan itu mengabaikan masalah kelompok lain seperti komposisi keterampilan dan pengetahuan, kompleksitas tugas yang dilakukan oleh kelompok, dan saling ketergantungan antar anggota. Dengan

demikian, model dan proses diagnostik harus dipilih dengan cermat untuk mengatasi masalah yang ada pada organisasi sekaligus untuk memastikan tingkat komprehensifnya.

Model diagnostik potensial ada di mana-mana. Kumpulan konsep dan hubungan apa pun yang berupaya mewakili sistem atau menjelaskan efektivitasnya berpotensi dikualifikasikan sebagai model diagnostik. Sumber utama model diagnostik dalam PO adalah ribuan artikel dan buku yang membahas, menjelaskan, dan menganalisis bagaimana suat organisasi dapat berfungsi. Sumber tersebut memberikan informasi tentang bagaimana dan mengapa sistem, proses, atau fungsi organisasi tertentu dapat berjalan efektif. Disisi lain, studi-studi terdahulu sering membahas aspek-aspek dari perilaku organisasi, seperti stres pegawai, kepemimpinan, motivasi, pemecahan masalah, dinamika kelompok, desain pekerjaan, dan pengembangan karier. Pembahasan ini terkadang turut melibatkan organisasi yang lebih besar dan keseluruhan konteksnya, termasuk lingkungan, strategi, struktur, dan budaya. Dengan demikian, model diagnostik dapat diturunkan dari informasi tersebut dengan memperhatikan dimensi atau variabel yang terkait dengan efektivitas organisasi.

Sumber lain dari model diagnostik adalah pengalaman praktisi PO selama berada dalam organisasi. Pengetahuan lapangan tersebut adalah sumber kekayaan informasi praktis tentang bagaimana organisasi beroperasi. Sayangnya, hanya sebagian kecil dari pengalaman luas tersebut yang telah diterjemahkan ke dalam model diagnostik yang dapat mewakili penilaian profesional terhadap orang-orang dengan pengalaman bertahun-tahun dalam diagnosis organisasi. Model tersebut umumnya menghubungkan diagnosis dengan proses organisasi tertentu, sepereti pemecahan permasalah pada kelompok, motivasi pegawai, atau komunikasi antara manajer dan pegawai. Daftar pertanyaan dibuat khusus untuk mendiagnosis proses model tersebut.

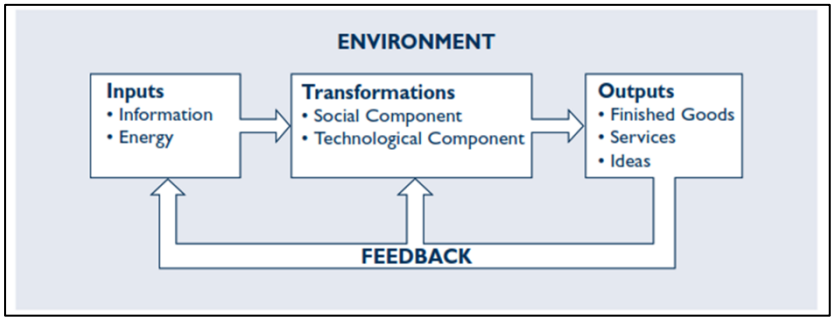
Bab ini menyajikan kerangka umum untuk mendiagnosis organisasi daripada mencoba untuk mencakup berbagai model diagnostik PO. Kerangka ini menjelaskan perspektif sistem yang lazim digunakan PO saat ini dan mengintegrasikan beberapa model diagnostik yang populer. Kemudian, model sistem menyediakan titik awal yang berguna untuk mendiagnosis organisasi atau departemen.

Model Sistem Terbuka (*Open System Model*)

Bagian ini memperkenalkan teori sistem, yaitu seperangkat konsep dan hubungan yang menggambarkan sifat dan perilaku hal-hal yang disebut sistem misalnya organisasi, kelompok, dan orang/perorangan. Sistem dipandang sebagai satu kesatuan yang terdiri dari bagian atau subsistem; sistem berfungsi untuk mengintegrasikan bagian-bagian ke dalam unit yang berfungsi. Misalnya, sistem organisasi terdiri dari departemen, seperti penjualan, operasi, dan keuangan. Organisasi berfungsi untuk mengkoordinasikan perilaku departemennya sehingga dapat berfungsi bersama dalam menjalankan tujuan atau strategi. Model diagnostik umum berdasarkan teori sistem yang mendasari sebagian besar pengembangan organisasi disebut sebagai "model sistem terbuka."

Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.1, model sistem terbuka menyatakan bahwa organisasi ada dalam konteks lingkungan yang lebih besar yang turut mempengaruhi kinerja organisasi dan pada gilirannya dipengaruhi pula oleh interaksi organisasi dengannya. Model ini menunjukkan bahwa organisasi beroperasi dalam lingkungan eksternal, mengambil input spesifik dari lingkungan, dan mentransformasikan input tersebut menggunakan proses sosial dan teknis. Output dari proses transformasi kemudian dikembalikan ke lingkungan dan dapat digunakan sebagai umpan balik pada kefungsian organisasi.



Gambar 5.1 Organisasi sebagai sebuah Sistem Terbuka

Model sistem terbuka juga menunjukkan bahwa organisasi dan subsistem yang dimiliki — departemen, kelompok, dan individu — berbagi sejumlah fitur umum yang menjelaskan bagaimana keduanya diatur dan berfungsi. Sebagai contoh, sistem terbuka menampilkan tataran hierarkis yaitu setiap tingkat sistem yang lebih tinggi terdiri dari sistem tingkat yang lebih rendah: Sistem pada tingkat masyarakat terdiri dari organisasi; organisasi terdiri dari kelompok (departemen); dan kelompok terdiri dari individu. Meskipun sistem-sistem pada tingkatan yang berbeda bervariasi dalam banyak hal — dalam ukuran dan kompleksitas, misalnya — mereka memiliki sejumlah karakteristik umum berdasarkan sistem yang terbuka, dan sifat-sifat tersebut dapat diterapkan pada sistem di tingkat mana pun.

Beberapa karakteristik sistem terbuka dijelaskan sebagai berikut: lingkungan; input, transformasi, dan output; batas; umpan balik; kesetaraan; dan penyelarasan.

Lingkungan

Lingkungan organisasi adalah segala hal di luar batas-batas sistem yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja dan hasil dari organisasi. Sistem terbuka, seperti organisasi dan orang-orang didalamnya, bertukar informasi dan sumber daya dengan lingkungan mereka. Mereka tidak sepenuhnya memiliki kendali atas perilakunya sendiri yang sebagian dipengaruhi oleh faktor eksternal. Contohnya, dipengaruh kondisi lingkungan seperti ketersediaan tenaga kerja dan SDM, ketersediaan bahan baku, permintaan pelanggan, persaingan, hingga peraturan pemerintah. Pemahaman akan pengaruh ini dapat membantu menjelaskan beberapa pola perilaku di dalamnya.

Masukan, Transformasi, dan Keluaran

Setiap sistem organisasi pada umumnya terdiri dari tiga bagian: input, transformasi, dan output. Input terdiri dari sumber daya manusia atau sumber daya lain, seperti informasi, energi, dan bahan, yang masuk ke dalam sistem. Input adalah bagian dari dan diperoleh dari lingkungan eksternal organisasi. Sebagai contoh, organisasi manufaktur memperoleh bahan baku tentunya dari pemasok luar. Demikian pula, unit perawatan rumah sakit mendapatkan informasi mengenai kondisi pasien dari dokter yang hadir. Dalam kasus tersebut, sistem (organisasi atau unit

keperawatan) memperoleh sumber daya (bahan mentah atau informasi) dari lingkungan eksternalnya.

Transformasi adalah proses mengubah input menjadi output. Dalam organisasi, fungsi produksi atau operasi yang terdiri dari komponen sosial dan teknologi pada umumnya melakukan proses transformasi. Komponen sosial terdiri dari orang-orang dan hubungan kerja mereka, sedangkan komponen teknologi melibatkan alat, teknik, dan metode produksi atau pemberian layanan. Dalam perjalannnya, organisasi akan mengembangkan mekanisme yang rumit untuk mengubah sumber daya yang masuk menjadi barang dan jasa. Bank, misalnya, mengubah deposito menjadi pinjaman hipotek dan pendapatan dalam bentuk bunga. Sekolah berupaya mengubah siswa menjadi orang yang lebih terdidik. Proses transformasi juga dapat terjadi di tingkat kelompok dan individu. Misalnya, departemen penelitian dan pengembangan dapat mengubah kemajuan ilmiah terbaru menjadi gagasan produk baru, dan teller bank dapat mengubah permintaan pelanggan menjadi layanan yang bernilai.

Sedangkan output adalah hasil dari sesuatu yang telah ditransformasikan oleh sistem dan kemudian dikembalikan ke lingkungan. Dengan demikian, input yang telah diubah mewakili output yang siap untuk meninggalkan sistem. Perusahaan asuransi kesehatan kelompok menerima premi, orang sehat dan tidak sehat, dan tagihan medis; mengubahnya melalui kunjungan dokter dan penyimpanan catatan; dan ekspor pasien yang dirawat dan pembayaran ke rumah sakit dan dokter.

Batasan

Ide dasar dari batasan yaitu suatu hal yang dapat membantu membedakan antara sistem dan lingkungannya. Sebagai contoh, sistem tertutup memiliki batas yang relatif kaku dan tidak dapat ditembus, sedangkan sistem terbuka memiliki batas yang jauh lebih fleksibel. Batasan dari suatu sistem dapat dijumpai dalam banyak sistem biologis dan mekanis. Mendefinisikan batas-batas sistem sosial lebih sulit karena ada arus masuk dan keluar yang berkelanjutan melalui mereka. Misalnya ada kasus sebagai berikut, pelanggan individu yang memasang jaringan rumah nirkabel mendapat pesan bahwa perangkat lunak yang dimiliki memiliki konflik dengan perangkat lunak lain dari penyedia layanan Internet (ISP). Pelanggan kemudian memanggil penyedia jaringan perangkat lunak yang dapat mengkomunikasikan permasalahan ini dengan orang-

orang teknis dari ISP sekaligus memberikan dukungan teknis dan saran yang dapat menyelesaikannya. Pelanggan merasa benar-benar terbantu dan tidak pernah tahu bahwa orang staff teknis perangkat lunak yang diajak bicara berada di India. Perkembangan Internet yang berkelanjutan akan terus menantang gagasan tentang batasan dalam sistem terbuka.

Seringkali, definisi batas agak kabur karena sistem sosial memiliki beberapa subsistem dan garis batas untuk satu subsistem mungkin tidak sama dengan yang ada untuk subsistem lainnya. Seperti halnya sistem itu sendiri, batasan-batasan yang dirasa berubah-ubah bisa saja diterapkan pada organisasi sosial apa pun, tergantung pada variabel yang akan ditekankan. Batasan yang digunakan untuk mempelajari atau menganalisis kepemimpinan, misalnya, mungkin akan sangat berbeda dari yang digunakan untuk mempelajari dinamika antarkelompok.

Sama seperti bagaimana suatu sistem dapat dianggap relatif terbuka atau tertutup, tingkat permeabilitas dari batasan tersebut juga bervariasi dari yang berupa batasan kaku-rigid hingga batasan yang difus (kabur). Misalnya, batasan pada organisasi kepolisian mungkin jauh lebih kaku dan lebih tegas daripada organisasi partai politik yang mungkin dapat terjadi tarik ulur didalamnya. Pada akhirnya, konflik atas batas memang selalu menjadi potensi permasalahan dalam suatu organisasi, seperti halnya di dunia nyata di luar organisasi tersebut.

Umpan Balik (*Feedback*)

Pada Gambar 5.1, yang dimaksud umpan balik adalah informasi mengenai kinerja aktual atau hasil keluaran sistem. Namun, tidak semua informasi tersebut adalah umpan balik. Hanya informasi yang digunakan untuk mengontrol fungsi sistem di masa depan yang dapat dianggap sebagai umpan balik. Umpan balik dapat digunakan untuk mempertahankan sistem yang sudah stabil (misalnya, mengontrol suatu jalur perakitan mesin agar tetap berjalan pada kecepatan tertentu) atau untuk membantu organisasi beradaptasi dengan keadaan yang terus berubah. McDonald, misalnya, memiliki proses umpan balik yang ketat untuk memastikan bahwa kualitas makanan di satu outlet sama dengan kualitas di outlet lain. Di sisi lain, seorang sales di lapangan dapat melaporkan bahwa kinerja penjualan tidak berjalan dengan baik dan mungkin mengisyaratkan perlunya beberapa perubahan di dalam organisasi agar

dapat meningkatkan penjualan. Riset pasar yang kemudian dilakukan ternyata mengarahkan departemen pemasaran untuk merekomendasikan perubahan pada kampanye iklan organisasi.

Kesetaraan

Dalam sistem tertutup, ada hubungan sebab-akibat langsung antara kondisi awal dan kondisi akhir sistem misalnya ketika sakelar "nyala" komputer ditekan, sistem akan menyala. Namun, sistem biologis dan sosial beroperasi sangat berbeda. Gagasan kesetaraan menunjukkan bahwa hasil atau keluaran yang serupa dapat dicapai dengan kondisi awal yang berbeda dan dalam banyak cara yang berbeda. Konsep ini menunjukkan bahwa seorang manajer dapat menggunakan berbagai tingkatan input ke dalam organisasi dan dapat mengubahnya dalam berbagai cara untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Dengan demikian, fungsi manajemen bukan untuk mencari solusi tunggal yang kaku melainkan untuk mengembangkan berbagai pilihan yang memuaskan. Teori sistem dan kontingensi menyarankan bahwa tidak ada suatu cara terbaik yang dapat umum digunakan untuk merancang organisasi. Organisasi dan departemen yang menyediakan layanan rutin, seperti Earthlink, AOL, atau layanan Internet Microsoft, dapat dirancang dengan sangat berbeda dan masih mencapai hasil yang sama. Demikian pula, fungsi customer service di retail-retail besar, produsen perangkat lunak, atau maskapai penerbangan dapat dirancang sesuai dengan prinsip yang sama.

Penyelarasan

Efektivitas keseluruhan sistem sebagian besar ditentukan oleh sejauh mana hubungan berbagai subsistem yang ada dapat saling menyesuaikan satu dengan lainnya. Penyelarasan atau kesesuaian ini menyangkut hubungan antara organisasi dan lingkungannya, antara input dan transformasi, antara transformasi dan output, dan di antara subsistem dari proses transformasi. Diagnosis yang melihat hubungan yang terjadi pada berbagai bagian sistem secara keseluruhan dapat disebut sebagai "perspektif sistemik."

Penyelarasan mengacu pada karakteristik hubungan antara dua bagian atau lebih. Hal ini merepresentasikan sejauh mana fitur, operasi, dan karakteristik dari satu

sistem mendukung efektivitas sistem lainnya. Seperti halnya dua roda gigi yang ada pada jam tangan harus bertautan sempurna agar jam sesuai waktu, demikian pula bagian-bagian dari suatu organisasi perlu disatukan agar efektif. Misalnya, General Electric berupaya mencapai tujuannya melalui strategi diversifikasi dan struktur divisi yang memusatkan perhatian dan sumber daya pada bisnis tertentu seperti sistem medis, pencahayaan, dan elektronik konsumen. Struktur fungsional mungkin tidak akan cocok dengan strategi ini karena lebih efisien bagi setiap divisi untuk fokus pada satu lini produk daripada satu departemen manufaktur untuk membuat alat pemindai CT, bola lampu, hingga kulkas. Perspektif sistemik menunjukkan bahwa diagnosis adalah pencarian kecocokan di antara berbagai bagian dan subsistem organisasi.

Mendiagnosis Sistem Organisasi

Ketika dilihat sebagai sistem terbuka, organisasi dapat didiagnosis pada tiga tingkatan. Level tertinggi adalah organisasi secara keseluruhan dan mencakup desain strategi, struktur, dan proses perusahaan. Unit organisasi besar, seperti divisi, anak perusahaan, atau unit bisnis strategis, juga dapat didiagnosis pada tingkat itu. Level terendah berikutnya adalah grup atau departemen, yang mencakup desain dan perangkat grup untuk menyusun interaksi antar anggota, seperti norma dan jadwal kerja. Level terendah adalah posisi individu atau pekerjaan. Yang termasuk pada tingkatan ini adalah cara di mana pekerjaan dirancang untuk memperoleh perilaku tugas yang diperlukan.

Diagnosis dapat terjadi pada ketiga level organisasi, atau mungkin terbatas pada masalah yang terjadi pada level tertentu. Kunci untuk diagnosis yang efektif adalah mengetahui apa yang harus dicari di setiap tingkat serta bagaimana tingkat tersebut saling mempengaruhi. Misalnya, mendiagnosis suatu kelompok kerja memerlukan pengetahuan tentang variabel-variabel penting terkait fungsi suatu kelompok dan bagaimana desain organisasi yang lebih besar memengaruhi kelompok tersebut. Bahkan, pemahaman dasar tentang permasalah tingkatan organisasi penting dalam hampir semua diagnosis karena mereka berfungsi sebagai input penting untuk memahami kelompok dan individu.

Gambar 5.2 menyajikan model komprehensif untuk mendiagnosis sistem organisasi yang berbeda ini. Untuk setiap tingkat, ini menunjukkan (1) input yang harus bekerja dengan sistem, (2) komponen desain utama dari subsistem transformasi, dan (3) output sistem.

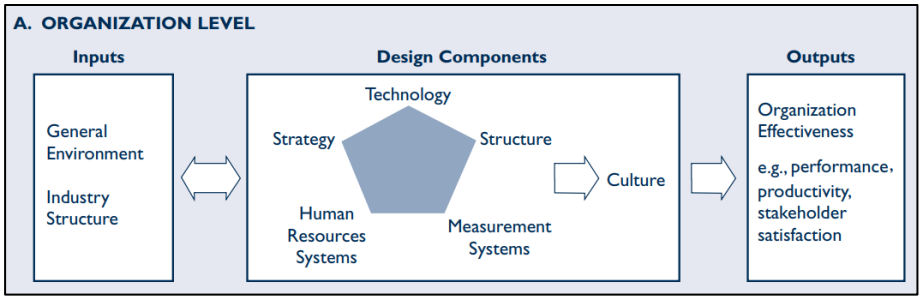
Hubungan yang ditunjukkan pada Gambar 5.2 menggambarkan bagaimana setiap tingkat organisasi mempengaruhi tingkat yang lebih rendah. Lingkungan eksternal adalah input utama yang digunakan pada keputusan desain organisasi. Desain organisasi adalah input untuk desain grup, yang pada gilirannya berfungsi sebagai input untuk desain pekerjaan. Hubungan lintas level ini menekankan bahwa level organisasi harus cocok satu sama lain jika organisasi ingin beroperasi secara efektif. Misalnya, struktur organisasi harus sesuai dan mendukung desain tugas kelompok, yang pada gilirannya harus sesuai dengan desain pekerjaan individu.

Diagnosis Tingkat Organisasi

Tingkat analisis organisasi adalah salah satu perspektif sistem terluas yang biasanya diambil dalam suatu kegiatan diagnostik. Model yang ditunjukkan pada Gambar 5.2 mirip dengan model diagnostik tingkat organisasi populer lainnya. Hal ini termasuk model enam kotak dari Weisbord, model kongruensi Nadler dan Tushman, model bintang Galbraith, dan model dinamika organisasi Kotter. Gambar 5.2 mengusulkan bahwa proses transformasi organisasi, atau komponen desain, mewakili cara posisi organisasi dan pengaturan dirinya didalam lingkungan (input) untuk mencapai output yang spesifik. Kombinasi elemen-elemen komponen desain disebut "orientasi strategis".

Untuk memahami bagaimana organisasi secara total berfungsi, perlu untuk memeriksa input tertentu, komponen desain, dan penyesuaian dua set dimensi yang ada. Gambar 5.2 menunjukkan bahwa dua input utama tersebut mempengaruhi cara organisasi merancang orientasi strategisnya yang terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan pekerjaan atau struktur industri. Pada analisis di tingkat organisasi, input utama yang dibutuhkan adalah input dari lingkungan eksternal. Kami pertama kali menggambarkan berbagai jenis lingkungan yang dapat memengaruhi organisasi.

Kemudian kami mengidentifikasi dimensi lingkungan yang memengaruhi respons organisasi terhadap kekuatan eksternal.



Gambar 5.2 Diagnosis Level Organisasi

Input dan Lingkungan Organisasi

Pada tingkat analisis organisasi, lingkungan eksternal adalah input utama. Kami pertama kali menggambarkan berbagai jenis lingkungan yang dapat memengaruhi organisasi. Kemudian kami mengidentifikasi dimensi lingkungan yang memengaruhi respons organisasi terhadap kekuatan eksternal.

Jenis Lingkungan

Dalam pembahasan ini terdapat dua jenis analisa lingkungan yaitu lingkungan umum dan lingkungan pekerjaan. Lingkungan umum yang dimaksud terdiri dari semua elemen eksternal yang dapat memengaruhi organisasi dan efektivitas kinerjanya. Lingkungan ini dapat digambarkan dalam hal ketidakpastian-ketidakpastian pada aspek sosial, teknologi, ekonomi, ekologi, dan politik/ regulator. Masing-masing aspek ini dapat memengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai contoh, wabah SARS (sindrom pernafasan akut akut) secara langsung mempengaruhi ketidakpastian permintaan pariwisata, maskapai penerbangan, dan industri lainnya di Singapura, Hong Kong, Beijing, dan Toronto. Cathay Pacific dan Singapore Airlines harus mengurangi frekuensi penerbangan sebagian besar armada mereka karena permintaan pariwisata tersebut anjlok. Lingkungan umum yang dimaksud juga dapat mempengaruhi organisasi secara tidak langsung berdasarkan hubungan antar agen eksternal. Saat itu, bisnis apa pun yang bergantung pada pariwisata atau perjalanan, seperti restoran, hotel, dan museum, juga terkena dampak

wabah SARS. Demikian pula, suatu organisasi mungkin mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku dari pemasok karena serikat pekerja nasional sedang mogok atas kebijakan manajemen, sedang terjadi gugatan terhadap peraturan pemerintah, atau protes konsumen dan pemboikotan produk. Dengan demikian, komponen lingkungan umum dapat mempengaruhi organisasi walau tidak memiliki koneksi langsung terhadap organisasi.

Lingkungan kerja pada organisasi atau struktur industri adalah input penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam orientasi strategis. Michael Porter mendefinisikan lingkungan pekerjaan organisasi tersusun atas oleh lima aspek: kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ancaman yang bersifat pengganti, ancaman yang bersifat masuk, dan persaingan di antara kompetitor. Pertama-tama, orientasi strategis harus peka terhadap pemasok yang punya posisi kuat yang dapat meningkatkan harga (dan karenanya menurunkan laba) atau memaksa organisasi untuk lebih memperhatikan kebutuhan pemasok daripada kebutuhan organisasi. Misalnya, supplier yang memasok tenaga kerja (dalam hal ini serikat pekerja), dari kekuatan dan daya tawar mereka dapat mempengaruhi biaya organisasi mana pun dalam suatu industri.

Kedua, orientasi strategis harus peka terhadap pembeli yang kuat. Retail-retail besar, seperti Wal-Mart dan Costco, dapat memaksa Procter & Gamble, Johnson & Johnson, atau pemasok lain menurunkan harga atau mengirim produk mereka dengan cara tertentu. Ketiga, orientasi strategis harus peka terhadap ancaman perusahaan baru yang memasuki persaingan. Keuntungan dalam bisnis restoran cenderung rendah karena kemudahan bagi para pebisnis memulai restoran baru. Keempat, orientasi strategis harus peka terhadap ancaman produk atau layanan baru yang dapat menggantikan penawaran produk yang sudah ada. Produsen es krim harus dengan hati-hati memantau biaya dan harga mereka karena mudah bagi konsumen untuk membeli yogurt beku atau jenis makanan penutup lainnya.

Akhirnya, orientasi strategis harus peka terhadap persaingan di antara pesaing yang ada. Jika banyak organisasi bersaing untuk mangsa pasar yang sama, misalnya, maka orientasi strategis harus memantau penawaran produk, biaya, dan struktur dengan hati-hati jika organisasi usaha tersebut tetap ingin bertahan dalam persaingan. Lima aspek yang telah dipaparkan ini memainkan peran penting dalam menentukan

keberhasilan suatu organisasi usaha, apakah itu perusahaan manufaktur atau jasa, organisasi nirlaba, atau lembaga pemerintah. Selain memahami input yang bekerja di dalamnya, kondisi lingkungan dapat dipahami melalui tingkat perubahan dan kompleksitasnya.

Tingkat perubahan dalam lingkungan umum atau struktur industri organisasi dapat dikarakterisasi sepanjang rangkaian kesatuan dinamis-statis. Lingkungan yang dinamis berubah dengan cepat dan tidak dapat diprediksi dan mengisyaratkan bahwa organisasi perlu mengadopsi orientasi strategis yang fleksibel. Sedangkan, lingkungan dinamis memiliki tingkatan yang lebih tinggi dalam hal ketidakpastian dibandingkan dengan lingkungan statis yang seringkali tidak mengalami perubahan berkala atau drastis. Kompleksitas lingkungan mengacu pada sejumlah elemen penting dalam lingkungan umum dan struktur industri. Sebagai contoh, organisasi pengembangan perangkat lunak menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompleks. Tidak hanya teknologi, peraturan, pelanggan, dan ketersediaan pasokan barang dari pemasok berubah dengan cepat, tetapi semuanya penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Di sisi lain, produsen stoples kaca menghadapi lingkungan yang lebih stabil dan kurang kompleks.

Sementara lingkungan umum dan lingkungan kerja menggambarkan tekanan spesifik dan objektif yang dihadapi oleh organisasi usaha, pertama-tama yang harus dilakukan adalah mengenali tekanan-tekanan itu. Lingkungan yang ditetapkan terdiri dari persepsi anggota organisasi dan representasi dari lingkungan umum dan kerjanya. Weick menyarankan bahwa kedua lingkungan tersebut harus dipersepsikan dahulu sebelum dapat hal tersebut mempengaruhi keputusan dan tanggapan terhadapnya. Anggota organisasi harus secara aktif mengamati, mendaftar, dan memahami lingkungan tersebut sebelum dapat memengaruhi keputusan mereka tentang tindakan apa sebaiknya yang harus diambil dalam situasi tersebut. Karena bagaimanapun, lingkungan kerja maupun lingkungan umum dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dari respons yang dilakukan. Misalnya, anggota dapat menganggap pelanggan relatif puas dengan produk mereka dan memutuskan untuk melakukan upaya kecil saja dalam proses pengembangan produk baru. Jika persepsi itu salah dan pelanggan ternyata tidak puas dengan produk, upaya tersebut dapat memiliki konsekuensi organisasi yang besar. Akibatnya, keputusan yang diberlakukan

organisasi harus secara akurat mencerminkan kondisi lingkungannya jika keputusan dan tindakan anggota ingin lebih efektif.

Dimensi Lingkungan

Keberadaan lingkungan dapat diamati ciri-cirinya melalui dimensi yang menggambarkan konteks organisasi yang turut pula mempengaruhi cara organisasi tersebut merespons. Pada satu perspektif, lingkungan dipandang sebagai suatu arus informasi dan mengisyaratkan saran bahwa organisasi perlu memproses informasi untuk menemukan formulasi hubungan yang paling tepat dengan lingkungan mereka. Dimensi kunci dari lingkungan yang memengaruhi pemrosesan informasi adalah adanya ketidakpastian terhadap informasi itu sendiri, atau sejauh mana informasi yang didapat itu ambigu.

Dalam praktiknya, organisasi akan berupaya menghilangkan aspek ketidakpastian itu sehingga mereka tahu cara terbaik untuk melangkah. Misalnya, organisasi dapat membedakan kebutuhan pelanggan melalui FGD dan survei serta mencoba memahami strategi pesaing melalui siaran pers, perilaku tenaga penjualan, dan pengetahuan dari keyperson yang dapat diakses. Semakin besar faktor ketidakpastian tersebut, semakin diperlukan pemrosesan informasi untuk mempelajari keseluruhan lingkungan usahanya. Hal ini secara khusus terbukti ketika kondisi lingkungan menjadi kompleks dan cepat berubah. Lingkungan semacam ini menimbulkan kesulitan bagi organisasi usaha dalam memproses informasi. Misalnya, kondisi persaingan global, perubahan teknologi, dan keuangan pasar bisa saja menciptakan lingkungan yang amat tidak pasti dan kompleks bagi banyak perusahaan multinasional yang pada akhirnya turut membatasi kapasitas pemrosesan informasi mereka.

Perspektif lain memandang lingkungan sebagai suatu persaingan terhadap sumberdaya. Kunci dari dimensi lingkungan adalah adanya ketergantungan sumber daya, atau sejauh mana suatu organisasi bergantung pada organisasi lain untuk kebutuhan sumber dayanya. Organisasi berusaha untuk mengelola sumber kritis ketergantungan sumber daya sambil tetap otonom mungkin. Misalnya, perusahaan dapat melakukan kontrak dengan beberapa pemasok dengan bahan baku yang sama sehingga mereka tidak terlalu bergantung pada satu vendor. Ketergantungan sumber

daya dapat menjadi sangat tinggi bagi mereka ketika organisasi lain mengendalikan sumber daya utama yang tidak dapat diperoleh dengan mudah di tempat lain. Kekritisan dan ketersediaan sumber daya menentukan sejauh mana organisasi bergantung pada lingkungan dan bagaimana harus menanggapi tuntutannya. Contohnya adalah pasar tenaga kerja yang ketat untuk para pakar sistem informasi yang dialami oleh banyak perusahaan pada akhir 1990-an. Dua dimensi lingkungan ini - ketidakpastian informasi dan ketergantungan sumber daya - dapat digabungkan untuk menunjukkan sejauh mana organisasi dibatasi oleh lingkungan mereka dan berakibat keharusan mereka untuk lebih responsif harus responsif terhadap kondisi yang ada.

Organisasi memiliki tingkat kebebasan paling optimal dari kondisi eksternal ketika ketidakpastian informasi dan ketergantungan sumber daya keduanya berada pada level yang rendah. Dalam situasi itu, organisasi tidak perlu menanggapi lingkungan mereka dan dapat berperilaku relatif independen dari kondisi-kondisi tersebut. Pabrikan otomotif AS menghadapi kondisi ini pada 1950-an dan beroperasi dengan kendala atau ancaman eksternal yang relatif kecil. Namun seiring berjalannya waktu opsi yang dimiliki pabrikan tersebut lebih dibatasi sehingga mereka harus lebih responsif terhadap tuntutan eksternal seiring dengan meningkatnya ketidakpastian informasi dan ketergantungan sumber daya. Oleh karena itu, mereka harus memahami lingkungan secara akurat dan menanggapinya dengan tepat. Seperti dijelaskan dalam Bab 1, organisasi seperti lembaga keuangan, perusahaan teknologi, dan fasilitas perawatan kesehatan menghadapi ketidakpastian lingkungan dan ketergantungan sumber daya yang belum pernah terjadi sebelumnya. Keberadaan mereka tergantung pada kemampuannya sendiri dalam mengenali tantangan eksternal dan bagaimana mereka dapat merespons dengan cepat dan tepat.

Desain Komponen

Gambar 5.2 menunjukkan bahwa orientasi strategis terdiri dari lima komponen desain utama — strategi, teknologi, struktur, sistem pengukuran, dan sistem sumber daya manusia — dan output pada tataran menengah — budaya. Organisasi yang efektif secara tersetruktur akan berusaha menyelaraskan komponen desain mereka dengan kondisi lingkungannya.

Sebuah strategi tentunya mewakili cara organisasi menggunakan sumber dayanya (manusia, ekonomi, atau teknis) untuk mencapai tujuan guna mendapatkan keunggulan kompetitif. Hal ini dapat dijelaskan oleh misi, tujuan dan sasaran organisasi, maksud strategis, dan kebijakan fungsional yang dimiliki. Pernyataan misi menjelaskan tujuan jangka panjang organisasi, berbagai produk atau layanan yang ditawarkan, pasar yang akan dilayani, dan kebutuhan sosial yang dilayani oleh keberadaan organisasi. Sasaran dan tujuan adalah pernyataan yang memberikan arahan eksplisit, menetapkan prioritas organisasi, memberikan pedoman untuk keputusan manajemen, dan berfungsi sebagai landasan untuk mengatur kegiatan, merancang pekerjaan, dan menetapkan standar pencapaian. Sasaran dan tujuan harus menetapkan target pencapaian (seperti keuntungan bruto 50%, skor kepuasan pegawai rata-rata 4 pada skala 5 poin, atau beberapa target lain seperti tingkat produktivitas); menyediakan sarana atau sistem untuk mengukur prestasi; dan memberikan tenggat waktu atau kerangka waktu untuk pencapaian oleh tim.

Sedangkan, maksud strategi adalah label ringkas atau suatu metafora yang menggambarkan bagaimana niat dari organisasi tersebut untuk memanfaatkan lima dimensi strategis demi tercapainya tujuan dan sasaran. Misalnya, niat strategis metaforis Starbucks dapat digambarkan sebagai "menciptakan pengalaman hebat." Pengalaman hebat diciptakan dengan menggabungkan lima poin dari niat strategis. Pertama, mereka menciptakan pengalaman hebat dengan menggeser eksistensi ke cakrawala yang lebih luas kopi, minuman, makanan, musik, dan performance lainnya. Kedua, mereka mengubah agresivitas yang mereka promosikan sendiri atau mengembangkan produk / layanan baru. Ketiga, Starbucks menekankan titik-titik pembeda tertentu, seperti pada harga, kualitas, layanan, dan desain booth yang dimiliki untuk membedakan diri dari pesaing lainnya. Keempat, mereka mengatur tujuan jangka pendek mereka dengan rencana jangka panjang, dan akhirnya, mereka dapat menyesuaikan logika ekonomi yang mereka gunakan untuk menghasilkan pendapatan dan menekan biaya-biaya. Dengan kata lain, kebijakan fungsional adalah metode, prosedur, aturan, atau praktik administrasi yang memandu pengambilan keputusan dan mengubah suatu rencana menjadi tindakan. Contoh lain misalnya, dalam bisnis semikonduktor, Intel mengalokasikan sekitar 30% dari pendapatannya

untuk penelitian dan pengembangan dengan tujuan tetap mempertahankan kepemimpinannya dalam industri produksi mikroprosesor.

Teknologi berkaitan dengan cara organisasi mengubah input menjadi produk dan layanan. Hal ini merepresentasikan proses transformasi utama dalam bisnis, termasuk metode produksi, alur kerja, dan peralatan. Dua fitur utama teknologi dari waktu ke waktu telah terbukti mempengaruhi komponen desain lainnya yaitu saling ketergantungan teknis dan ketidakpastian teknis. Saling ketergantungan teknis melibatkan cara dimana bagian-bagian berbeda dari suatu sistem teknologi saling terkait. Tingkat ketergantungan yang tinggi membutuhkan koordinasi yang cukup besar dalam pelaksanaan pekerjaan yang diharapkan, seperti yang mungkin terjadi ketika beberapa departemen harus bekerja sama untuk mengeluarkan produk baru. Disisi lain, ketidakpastian teknis mengacu pada jumlah pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan yang diperlukan selama pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, ketika pekerjaan yang ada membutuhkan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan dalam jumlah besar, maka pembahasan pekerjaan tersebut akan semakin sulit untuk direncanakan dan menjadi agenda rutin.

Sistem struktural menggambarkan bagaimana perhatian dan sumber daya yang ada difokuskan pada penyelesaian kerja. Hal ini mewakili prinsip pengorganisasian dasar yang dipilih untuk (1) membagi pekerjaan keseluruhan organisasi menjadi sub-unit yang dapat menugaskan pekerjaan-pekerjaan kepada individu atau kelompok dan (2) mengoordinasikan sub-unit ini untuk menyelesaikan keseluruhan pekerjaan. Oleh karena itu, struktur kerja tersebut perlu diselaraskan dengan teknologi yang dimiliki oleh organisasi.

Dua cara yang dapat dilakukan untuk menentukan pembagian kerja yang ada dalam organisasi berfungsi untuk memeriksa struktur formal atau untuk memeriksa tingkat diferensiasi dan integrasi dari organisasi tersebut. Struktur formal pada dasarnya membagi pekerjaan berdasarkan fungsi (akuntansi, penjualan, atau produksi), berdasarkan produk atau layanan (Chevrolet, Buick, atau Pontiac), oleh pelanggan (perusahaan besar, menengah, atau kecil), atau dengan kombinasi keduanya (sebuah matriks terdiri departemen fungsional dan pengelompokan produk). Sedangkan cara kedua yang dapat dilakukan untuk menggambarkan pembagian pekerjaan adalah dengan menentukan jumlah diferensiasi dan integrasi

yang ada dalam suatu struktur. Penerapan pada keseluruhan organisasi, diferensiasi mengacu pada tingkat kesamaan atau perbedaan dalam desain dari dua atau lebih sub-unit atau departemen. Dalam organisasi dengan tingkat diferensiasi yang tinggi, ada perbedaan besar dalam desain antar departemen. Beberapa departemen sangat formal yaitu dengan banyaknya aturan dan regulasi yang dimiliki, sedangkan yang lain hanya memiliki beberapa aturan dan regulasi, dan yang lainnya lagi cukup formal atau cukup fleksibel.

Cara organisasi mengoordinasikan pekerjaan lintas subunit disebut sebagai integrasi. Integrasi dicapai melalui berbagai mekanisme lateral, seperti rencana dan jadwal, anggaran, manajer proyek, bagian humas, gugus tugas lintas-departemen, dan matriks keterhubungan. Jumlah integrasi yang diperlukan dalam suatu struktur adalah fungsi dari (1) jumlah ketidakpastian dalam lingkungan, (2) tingkat diferensiasi dalam struktur, dan (3) jumlah departemen yang saling bergantung satu dengan yang lain. Ketika ketidakpastian, diferensiasi, dan saling ketergantungan meningkat, perangkat integrasi yang lebih canggih diperlukan. Dalam kasus ini, sistem pengukuran adalah metode pengumpulan, penilaian, dan penyebaran informasi tentang kegiatan kelompok dan individu dalam organisasi berbentuk data-data. Data tersebut menunjukkan seberapa baik kinerja organisasi dan digunakan untuk mendeteksi dan mengontrol tingkat penyimpangan dari tujuan. Terkait erat dengan integrasi struktural, sistem pengukuran tersebut berguna untuk memantau operasi organisasi dan memberikan data input tentang aktivitas kerja kepada manajer dan anggota yang berwenang sehingga mereka dapat lebih memahami kinerja saat ini dan mengoordinasikan pekerjaan kedepannya. Informasi dan sistem kontrol yang efektif dengan jelas terkait dengan tujuan strategis; dapat memberikan informasi yang akurat, mudah dimengerti, dan tepat waktu; membuat keputusan-keputusan dapat diterima oleh anggota organisasi; dan menghasilkan manfaat melebihi biaya-biaya yang diperlukan untuk organisasi.

Sistem sumber daya manusia mencakup mekanisme untuk memilih, mengembangkan, menilai, dan memberi penghargaan kepada anggota organisasi. Ini memengaruhi campuran keterampilan, kepribadian, dan perilaku dari anggota organisasi. Strategi dan teknologi yang ada kemudian dapat memberikan informasi penting tentang keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan jika organisasi ingin

berhasil. Proses penilaian yang dilakukan pada dasarnya bertujuan untuk mengidentifikasi apakah keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki telah diterapkan pada pekerjaan, dan sistem penghargaan semakin melengkapi siklus ini dengan memberikan penghargaan pada kinerja terbaik yang berkontribusi pada tercapainya tujuan pekerjaan. Sistem penghargaan dapat juga dikaitkan dengan sistem ukur tertentu sehingga imbalan yang dialokasikan dinilai berdasarkan hasil yang terukur.

Dalam pembahasan ini, budaya organisasi adalah komponen desain terakhir. Hal ini mewakili asumsi dasar, nilai, dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Elemen-elemen tersebut pada umumnya diterima begitu saja dan berfungsi untuk memandu persepsi, pemikiran, dan tindakan anggota. Misalnya, budaya dari perusahaan McDonald yang menekankan pada efisiensi, kecepatan, dan konsistensi. Budaya kerja ini kemudian mengarahkan pegawai ke tujuan perusahaan dan mengisyaratkan jenis perilaku yang diperlukan oleh mereka untuk bisa sukses. Pada Gambar 5.2, kultur ditampilkan sebagai output dari lima komponen desain lainnya dan karena itu mewakili hasil dan kendala yang ada. Hal ini tidak lain adalah hasil dari sejarah dan lingkungan keorganisasian serta pilihan-pilihan yang telah dibuat sebelumnya terkait strategi, teknologi, struktur, sistem pengukuran, dan sistem sumber daya manusia. Disisi lain, ini juga merupakan kendala karena budaya yang dimaksud lebih sulit untuk dirubah dibandingkan dengan komponen lainnya. Dalam kerangka tersebut, hal itu bisa menjadi pedang bermata dua, yaitu menghambat atau memfasilitasi perubahan.

Keluaran dari orientasi strategis dapat diklasifikasikan ke dalam tiga komponen yaitu kinerja organisasi, produktivitasnya dan kepuasan para stakeholder. Pertama, kinerja organisasi yang mengacu pada output keuangan seperti penjualan, laba, laba atas investasi (*return on investment*/ROI), dan laba per saham (*earnings per share*/EPS). Untuk lembaga nirlaba dan pemerintah, performa kinerja seringkali merujuk pada sejauh mana biaya diturunkan atau anggaran dipenuhi. Kedua, produktivitas menyangkut pengukuran efisiensi internal, seperti tingkat penjualan per pegawai, biaya pemborosan dalam suatu kurun waktu, tingkat kesalahan, kualitas kinerja, hingga unit yang diproduksi per jam. Ketiga, kepuasan para pemangku kepentingan mencerminkan seberapa baik organisasi telah memenuhi harapan berbagai kelompok. Kepuasan pelanggan dapat diukur dari kondisi pasar; kepuasan

pegawai dapat diukur dari survei pendapat; kepuasan investor dapat diukur dari harga saham atau analisa pendapat.

Penyelarasan

Efektivitas dari orientasi strategis suatu organisasi pada dasarnya membutuhkan pengetahuan-pengetahuan seperti yang telah dipaparkan di atas. Hal ini penting agar organisasi secara menyeluruh dapat menyelaraskan berbagai elemen organisasi yang ada.

1. Apakah orientasi strategis organisasi sesuai dengan input? Misalnya, produk dan layanan organisasi harus menanggapi kebutuhan atau tuntutan nyata di lingkungan. Demikian pula, organisasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga mendukung tuntutan lingkungan umum, seperti beroperasi secara berkelanjutan secara ekologis.
2. Apakah komponen desain yang ada cocok satu sama lain? Misalnya, jika unsur-unsur lingkungan eksternal (input) cukup mirip dalam tingkat kepastiannya, maka struktur organisasi yang efektif (faktor desain) harus memiliki derajat diferensiasi yang rendah. Departemen-departemennya harus dirancang sama karena masing-masing menghadapi tuntutan lingkungan yang serupa. Di sisi lain, jika lingkungannya kompleks dan masing-masing elemen menunjukkan suatu jumlah ketidakpastian yang berbeda, maka diperlukan struktur yang juga berbeda.

Ringkasan

Bab ini menyajikan informasi latar belakang untuk mendiagnosis organisasi, kelompok, dan pekerjaan individu. Diagnosis adalah proses kolaboratif, yang melibatkan manajer dan konsultan dalam mengumpulkan data terkait, menganalisisnya, dan menarik kesimpulan untuk perencanaan dan intervensi tindakan. Diagnosis dapat ditujukan untuk menemukan penyebab masalah spesifik, atau mungkin diarahkan untuk menilai organisasi atau departemen untuk menemukan area untuk pengembangan di masa depan. Diagnosis memberikan pemahaman praktis

yang diperlukan untuk menyusun intervensi untuk memecahkan masalah dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Diagnosis didasarkan pada kerangka kerja konseptual tentang bagaimana fungsi organisasi. Model diagnostik tersebut berfungsi sebagai peta jalan dengan mengidentifikasi area yang akan diperiksa dan pertanyaan yang akan diajukan dalam menentukan bagaimana suatu organisasi atau departemen beroperasi. Model komprehensif yang disajikan di sini memandang organisasi sebagai sistem terbuka. Organisasi berfungsi untuk mengoordinasikan perilaku departemennya. Ini terbuka untuk pertukaran dengan lingkungan yang lebih besar dan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal. Sebagai sistem terbuka, organisasi dipesan secara hierarkis; yaitu, mereka terdiri dari kelompok-kelompok, yang pada gilirannya terdiri dari pekerjaan individu.

Organisasi juga menampilkan enam properti sistem terbuka utama: lingkungan; input, transformasi, dan output; batas; umpan balik; kesetaraan; dan penyelarasan. Model diagnostik tingkat organisasi dijelaskan dan diterapkan. Terdiri dari input lingkungan; satu set komponen desain yang disebut orientasi strategis; dan berbagai output, seperti kinerja, produktivitas, dan kepuasan pemangku kepentingan. Diagnosis melibatkan pemahaman masing-masing bagian dalam model dan kemudian menilai bagaimana elemen-elemen dari orientasi strategis selaras satu sama lain dan dengan input. Efektivitas organisasi cenderung tinggi ketika ada keselarasan yang baik.

Bab 6

Diagnosis pada Tingkat Kelompok dan Individual

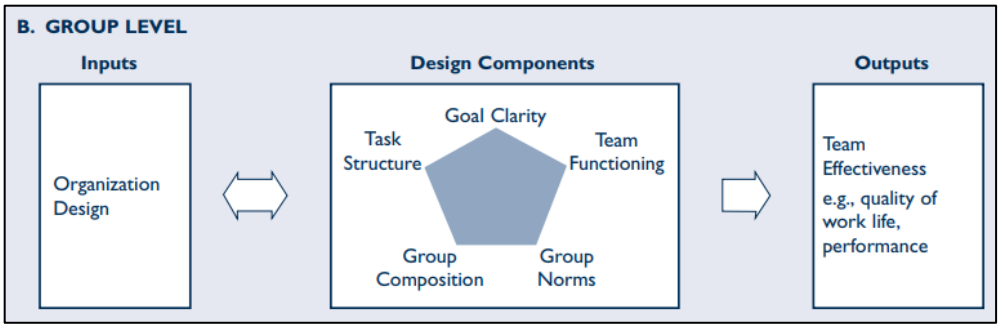
Setelah tingkat organisasi, dua tingkat diagnosis berikutnya adalah kelompok dan pekerjaan. Banyak organisasi besar memiliki kelompok atau departemen yang relatif besar, seperti divisi operasi di Perusahaan Viacom, Akzo-Nobel, atau United Technologies. Diagnosis kelompok besar dapat mengikuti dimensi dan kecocokan relasional yang berlaku pada diagnosis tingkat organisasi. Pada dasarnya, kelompok atau departemen besar beroperasi seperti organisasi, dan fungsinya dapat dinilai dengan mendiagnosis mereka sebagai organisasi.

Namun, departemen dan kelompok kecil mempunyai perilaku yang berbeda dari organisasi besar; mereka memerlukan model diagnostik sendiri yang mencerminkan perbedaan itu. Pada bagian pertama bab ini, akan dibahas diagnosis kelompok kerja. Kelompok-kelompok semacam ini umumnya terdiri dari sejumlah kecil orang yang bekerja secara tatap muka dalam tugas bersama. Kelompok kerja lazim ada di semua tingkat organisasi. Mereka dapat bersifat permanen dan melakukan fungsi yang berkelanjutan, atau bisa juga bersifat sementara dan hanya ada untuk melakukan tugas tertentu atau untuk membuat keputusan tertentu. Berikutny adalah gambaran dan penerapan model diagnostik pada pekerjaan individu — unit analisis terkecil

dalam organisasi. Pekerjaan individu disusun untuk melakukan tugas atau serangkaian tugas tertentu. Bagaimana pekerjaan dirancang untuk dapat memengaruhi efektivitas individu dan organisasi.

Diagnosis pada Tingkat Kelompok

Pada Gambar 6.1 diperkenalkan model komprehensif yang ada pada Bab 5, kemudian direplikasi tetapi lebih menyoroti pada tingkat bentuk model kelompok dan individu. Ini menunjukkan bahwa input, komponen desain, output, dan relasional cocok digunakan untuk diagnosis tingkat grup. Model ini mirip dengan model diagnostik tingkat kelompok yang populer lainnya seperti model desain kelompok kerja Hackman dan Morris, kerangka kerja McCaskey untuk menganalisis kelompok, dan Ledford, Lawler, dan model desain kelompok partisipasi Mohrman (tidak dijelaskan dalam buku ini).



Gambar 6.1 Model Diagnosis Tingkat Kelompok (*Group Level*)

Input

Desain organisasi jelas merupakan input utama dari desain kelompok. Desain organisasi yang dimaksud terdiri dari komponen desain yang mencirikan organisasi yang lebih besar pada kelompok tersebut berada: teknologi, struktur, sistem pengukuran, dan sistem sumber daya manusia, serta budaya organisasi. Teknologi dapat menentukan karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan secara berkelompok; sistem struktural dapat menentukan tingkat koordinasi yang diperlukan antar kelompok. Sumber daya manusia dan sistem penilaian, seperti penilaian kinerja dan

sistem penghargaan, memainkan peran penting dalam menentukan fungsi tim. Sebagai contoh, penilaian berbasis kinerja individu, penilaian yang dibuat-buat dan sistem penghargaan cenderung mengganggu fungsi tim karena anggota mungkin hanya akan peduli dengan kinerja individu saja karena ada penghargaannya (*rewards*), sehingga merugikan kinerja tim. Informasi yang dikumpulkan tentang konteks desain organisasi dari suatu kelompok tersebut dapat meningkatkan akurasi diagnosis secara signifikan.

Komponen Desain

Gambar 6.1 menunjukkan bahwa ada lima komponen utama yang perlu diperhatikan yaitu kejelasan tujuan (*goal clarity*), struktur kerja (*task structure*), komposisi kelompok (*group composition*), kefungsian tim (*team functioning*), dan norma kinerja (*performance norms*).

Goal clarity yang dimaksud yaitu mencakup sejauh mana kelompok memahami tujuan yang akan dicapai. Secara umum, tujuan harus cukup 'menantang', harus ada metode untuk mengukur, memantau, dan memberikan umpan balik informasi tentang tujuan yang ingin dicapai; dan tujuan harus dipahami dengan jelas oleh semua anggota.

Task structure berkaitan dengan bagaimana kerja suatu kelompok dirancang secara sistematis. Struktur kerja dapat bervariasi di sepanjang dua dimensi utama: koordinasi dari kinerja anggota dan regulasi perilaku kerja mereka. Dimensi koordinasi melibatkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan kelompok disusun untuk mendorong interaksi yang efektif di antara anggota kelompok. Koordinasi bersifat penting dalam kelompok yang memiliki pekerjaan yang saling bergantung satu sama lain, seperti tim bedah dengan perawatnya. Namun, hal ini dapat juga menjadi tidak terlalu penting, misalnya dalam kelompok yang terdiri dari anggota yang melakukan tugas independen, seperti sekelompok operator telepon atau tenaga penjualan. Dimensi regulasi melibatkan sejauh mana anggota dapat mengendalikan perilaku kerja mereka sendiri dan relatif bebas dari kontrol eksternal seperti pengawasan, perencanaan, dan program lainnya. Di sisi lain, pengaturan terhadap kinerja mandiri umumnya terjadi ketika anggota dapat memutuskan masalah-masalah seperti pembagian kerja, metode kerja, tujuan produksi, dan keanggotaan.

Group composition menyangkut keanggotaan kelompok. Setiap anggota dapat berbeda dengan sejumlah dimensi yang memiliki relevansi dengan perilaku kelompok. Misalnya, variabel demografis, seperti usia, pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan kemampuan, dapat mempengaruhi cara orang berperilaku dan berhubungan satu sama lain dalam kelompok. Demografi dapat menentukan apakah kelompok terdiri dari orang-orang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan yang ada, termasuk keterampilan antar pribadi. Kebutuhan pribadi seseorang terkadang juga dapat mempengaruhi perilaku kelompok. Perbedaan-perbedaan antar individu dalam kebutuhan sosial dapat menentukan apakah keanggotaan kelompok tersebut cenderung memuaskan atau malah membuat stres/tekanan.

Team functioning adalah hal yang mendasari kehidupan kelompok. Bagaimana anggota saling berhubungan satu sama lain merupakan hal penting dalam kelompok kerja karena kualitas hubungan dapat mempengaruhi kinerja. Dalam beberapa kelompok, misalnya, persaingan yang terjadi antar personal dan konflik di antara anggota mengakibatkan mereka hanya memberikan sedikit dukungan dan bantuan terhadap kinerja satu sama lain. Sebaliknya, pada kasus lain, kelompok bisa saja menjadi terlalu gelisah karena waktu habis untuk membahas pengalaman dan dukungan yang baik yang diterima selama bekerja, sehingga hanya tinggal sedikit waktu saja yang tersisa untuk melakukan pekerjaannya. Dalam PO, banyak upaya telah diinvestasikan untuk membantu anggota kelompok kerja mengembangkan hubungan interpersonal yang sehat, termasuk kemampuan dan kemauan untuk berbagi pengalaman dan persepsi tentang perilaku anggota lainnya. Dengan kata lain, masalah interpersonal dan kesulitan pekerjaan yang ada dapat dicari solusinya dan diselesaikan bersama. Karena itu, *team functioning* perlu melibatkan anggotanya pada kegiatan-kegiatan lain namun masih terkait pekerjaan, seperti advokasi dan penyelidikan; koordinasi dan evaluasi kegiatan yang diarahkan untuk menyatukan kelompok sebagai tim yang kohesif. Hal ini termasuk mendorong, menyelaraskan, berkompromi, menetapkan standar, dan mengamati anggota tim secara menyeluruh dan mendalam.

Performance norms adalah keyakinan anggota tentang bagaimana kelompok harus melakukan tugasnya dan memberikan level kinerja yang tinggi. Norma tersebut berasal dari interaksi di antara anggota dan berfungsi sebagai panduan dalam perilaku

kelompok. Setelah anggota menyetujui norma kinerja tersebut, baik secara implisit atau eksplisit, maka anggota secara rutin harus mematuhi dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan norma tersebut. Misalnya, tim analisa mengarahkan dan memutuskan di awal kapan tim harus mulai bekerja ; dan keputusan-keputusan dalam tim akan dibuat melalui pemungutan suara; pemungutan suara kemudian menjadi bagian rutin dari perilaku kerja tim.

Output

Efektivitas dari suatu kelompok paling tidak memiliki dua dimensi yaitu dimensi kinerja dan dimensi kehidupan kerja. Kinerja diukur berdasarkan kemampuan kelompok untuk mengendalikan atau mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, atau meningkatkan kualitas. Padahal, ini adalah suatu ukuran yang "sulit" bagi untuk menumbuhkan efektivitas kerja. Selain itu, efektivitas yang ada ditunjukkan oleh kualitas kehidupan kerja anggota kelompok. Ini menyangkut kepuasan kerja, kerja sama tim, dan komitmen organisasi.

Kecocokan

Komponen desain kelompok harus sesuai dengan input yang diterima jika kelompok diharapkan memberikan hasil yang efektif dalam hal kinerja dan kualitas kehidupan kerja. Beberapa poin penting di bawah ini menunjukkan kesesuaian antara input dan dimensi desain yang ada:

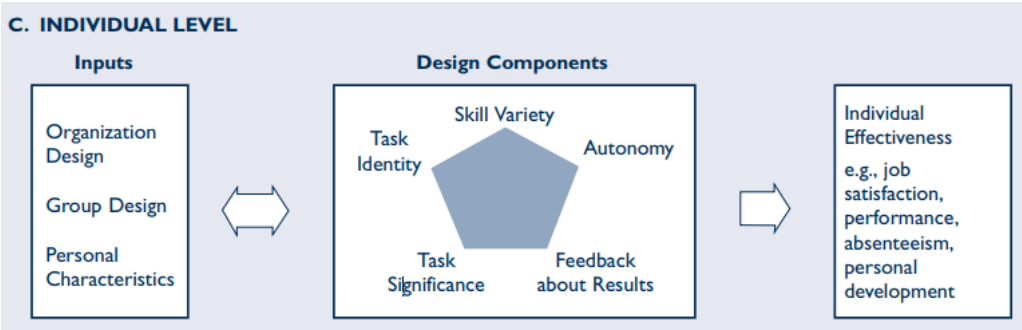
1. Desain grup harus sesuai dengan desain organisasi yang lebih besar. Struktur organisasi dengan diferensiasi rendah dan integrasi tinggi harus memiliki kelompok kerja yang terdiri dari anggota yang sangat terampil dan berpengalaman yang melakukan tugas yang sangat saling tergantung. Organisasi dengan struktur berbeda dan sumber daya manusia serta sistem informasi yang lebih formal harus menumbuhkan kelompok kerja yang memiliki tujuan kuantitatif yang jelas dan yang mendukung perilaku standar. Meskipun hanya ada sedikit penelitian langsung pada poin kecocokan ini, alasan mendasarnya adalah bahwa kesesuaian antara desain organisasi dan grup akan mendukung integrasi keseluruhan sistem pada perusahaan. Sedangkan, ketika desain grup tidak kompatibel dengan desain organisasi, grup seringkali akan lebih banyak

bertentangan dengan organisasi. Malahan mereka dapat mengembangkan norma-norma atau kesepakatan-kesepakatan yang sebetulnya bertentangan dengan efektivitas organisasi.

2. Ketika teknologi yang dimiliki organisasi membuat adanya beberapa pekerjaan akan saling tergantung, koordinasi antar anggota harus digalakkan melalui adanya kejelasan tujuan, struktur tugas, komposisi kelompok, norma kinerja, dan fungsi tim. Sebaliknya, ketika teknologi memungkinkan tugas yang dilakukan lebih independen, komponen desain harus mempromosikan kinerja tugas yang lebih cenderung ke arah individu. Misalnya, ketika koordinasi diperlukan, komposisi kelompok dapat mencakup anggota dengan keterampilan interpersonal dan kebutuhan sosial yang serupa; norma kinerja akan mendukung interaksi yang berkaitan dengan tugas; dan hubungan interpersonal yang sehat akan dikembangkan.
3. Ketika kondisi teknologi yang ada relatif tidak menentu dan membutuhkan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan dalam jumlah besar, maka struktur kerja, komposisi kelompok, norma kinerja, dan fungsi tim harus mendorong pengaturan secara mandiri. Misalnya saat pengaturan secara mandiri diperlukan anggota-anggota yang ada harus memiliki kebebasan yang cukup, informasi, dan keterampilan yang diperlukan untuk menugaskan anggota pada bagian pekerjaan yang sesuai, untuk memutuskan metode produksi, dan untuk menetapkan tujuan kinerja. Ketika teknologi relatif pasti, desain kelompok harus mempromosikan standarisasi perilaku, dan kelompok harus dikendalikan secara eksternal oleh pengawas, jadwal, dan rencana.

Diagnosis pada Level Individual

Tingkat akhir dalam proses diagnosis organisasi adalah pekerjaan atau posisi individu. Suatu organisasi terdiri dari banyak kelompok; sebuah kelompok, pada dasarnya, terdiri dari beberapa pekerjaan individu. Pada bagian ini akan dibahas input, komponen desain, dan kecocokan relasional yang diperlukan untuk mendiagnosis pekerjaan-pekerjaan.



Gambar 6.2 Model Diagnosis Tingkat Individu (*Individual Level*)

Input

Tiga input utama yang mempengaruhi desain pekerjaan yaitu desain organisasi, desain kelompok, dan karakteristik pribadi dari pemegang jabatan.

Desain organisasi berkaitan dengan organisasi yang lebih besar di mana pekerjaan individu adalah unit terkecil. Desain organisasi adalah bagian penting dari konteks yang lebih luas seputar pekerjaan-pekerjaan yang ada pada organisasi tersebut. Teknologi, struktur, sistem pengukuran, sistem sumber daya manusia, dan budaya dapat memiliki dampak yang kuat pada cara pekerjaan dirancang dan pada pengalaman yang didapatkan seseorang dalam pekerjaannya. Misalnya, sistem imbalan perusahaan dapat mengarahkan pegawai memiliki perilaku kerja tertentu dan memengaruhi apakah orang memandang kinerja yang dilakukan tersebut sebagai beban yang adil atas upah yang diterima. Secara umum, teknologi yang ditandai dengan tugas kerja yang relatif tidak pasti dan tingkat ketergantungan antar departemen yang rendah cenderung mendukung desain pekerjaan yang memungkinkan fleksibilitas dan keleluasaan pegawai. Sebaliknya, sistem kerja dengan ketidakpastian rendah cenderung mempromosikan desain pekerjaan terstandarisasi yang membutuhkan perilaku tugas yang detail, kaku dan rutin.

Desain grup menyangkut grup atau departemen yang lebih besar yang berisi pekerjaan individu. Seperti desain organisasi, desain grup adalah bagian penting dari konteks pekerjaan. Struktur kerja, kejelasan tujuan, komposisi kelompok, norma kinerja, dan fungsi tim berfungsi sebagai input untuk mendesain pekerjaan tersebut. Poin tersebut biasanya memiliki dampak yang lebih langsung pada pekerjaan daripada komponen desain organisasi yang lebih besar. Misalnya, struktur kerja dalam

kelompok dapat menentukan bagaimana pekerjaan individu dikelompokkan bersama. Komposisi kelompok juga bisa memengaruhi tipe pegawai yang cocok untuk mengisi pekerjaan tersebut. Norma kinerja kelompok juga dapat memengaruhi jenis desain pekerjaan yang dianggap dapat diterima, termasuk tingkat kinerja pemegang pekerjaan. Sedangkan kejelasan tujuan membantu anggota untuk memprioritaskan pekerjaan, dan fungsi kelompok dapat memengaruhi perilaku pekerjaan. Ketika anggota mempertahankan hubungan dekat dan kelompok itu pada akhirnya kohesif, norma-norma kelompok tersebut akan lebih cenderung ditegakkan dan diikuti.

Karakteristik pribadi individu yang menempati pekerjaan meliputi usia, pendidikan, pengalaman, dan keterampilan serta kemampuan mereka. Semua ini dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan serta bagaimana orang mungkin bereaksi terhadap desain pekerjaan yang ada. Kebutuhan dan harapan individu juga dapat memengaruhi respons pekerjaan pegawai. Misalnya, perbedaan individu dalam kebutuhan pengembangan diri — kebutuhan akan pengarahan diri sendiri, pembelajaran, dan pencapaian pribadi — dapat menentukan seberapa banyak orang termotivasi dan merasa puas oleh pekerjaan yang misalnya memiliki variasi keterampilan, otonomi, dan tingkatan umpan balik tinggi yang tentang hasil yang mereka kerjakan. Demikian pula, motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh harapan orang bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan bahwa kinerja pekerjaan yang baik akan lebih dihargai baik secara psikologis maupun finansial.

Komponen Desain

Gambar 6.2 menunjukkan bahwa pekerjaan individu memiliki lima dimensi utama: variasi keterampilan, identitas pekerjaan, signifikansi pekerjaan, otonomi, dan umpan balik tentang hasil.

Keragaman keterampilan mengidentifikasi sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan serangkaian kegiatan dan kemampuan agar dapat terselesaikan. Misalnya pada pekerjaan lini perakitan (assembly line), umumnya memiliki variasi keterampilan terbatas karena pegawai melakukan sejumlah kecil kegiatan berulang (repetitif). Di sisi lain, sebagian besar pekerjaan profesional, mencakup banyak variasi keterampilan karena orang akan terlibat dalam berbagai kegiatan dan menggunakan beberapa keterampilan berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Identitas pekerjaan mengukur sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan cara penyelesaian yang relatif utuh dan dapat dengan mudah diidentifikasi. Pengrajin terampil, seperti pembuat dan tukang alat dan mati, umumnya memiliki pekerjaan dengan identitas kerja tinggi. Mereka dapat melakukan pekerjaan dari proses awal hingga finishing produk akhir. Sedangkan pada pekerjaan lini perakitan hanya melibatkan sebagian kecil pekerjaan sehingga skornya rendah pada identitas pekerjaan.

Signifikansi pekerjaan mengidentifikasi sejauh mana suatu pekerjaan memiliki dampak signifikan pada kehidupan orang lain. Pekerjaan kustodian di rumah sakit cenderung memiliki signifikansi tugas yang lebih besar daripada pekerjaan serupa di pabrik mainan karena penjaga rumah sakit cenderung melihat pekerjaan mereka yang memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan orang lain dibanding dengan pekerja pabrik mainan yang mungkin hanya untuk kesenangan anak-anak semata.

Otonomi mengindikasikan sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan dan keleluasaan dalam penjadwalan pekerjaan dan penentuan metode kerja. Pekerjaan jalur perakitan umumnya memiliki sedikit otonomi: Langkah kerja dijadwalkan, dan orang-orang melakukan tugas yang sudah diprogram. Posisi mengajar di perguruan tinggi misalnya, Profesor biasanya dapat menentukan bagaimana suatu mata pelajaran diajarkan, meskipun mereka mungkin memiliki keterbatasan dalam menentukan jadwal kelas.

Umpan balik tentang hasil melibatkan sejauh mana suatu pekerjaan memberikan informasi langsung dan jelas kepada pegawai tentang efektivitas kinerja tugas. Pekerjaan lini perakitan sering memberikan umpan balik tingkat tinggi tentang hasil, sedangkan profesor perguruan tinggi harus sering bersaing dengan umpan balik tidak langsung dan ambigu tentang bagaimana kinerja mereka di kelas.

Kelima dimensi pekerjaan itu dapat digabungkan sehingga dapat dijadikan ukuran yang kaya mengenai komponen desain pekerjaan. Pekerjaan yang lebih beriroentasi pada individu memiliki tingkat variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik yang tinggi terhadap hasil. Mereka memberikan peluang bagi individu untuk mengarahkan diri sendiri, menjalankan proses belajar, dan sampai tingkat apa pencapaian pribadi yang ditargetkan di tempat

kerja. Banyak orang kemudian menemukan pekerjaan yang demikian secara internal memotivasi dan memuaskan.

Kecocokan

Model diagnostik pada Gambar 6.2 menunjukkan bahwa desain pekerjaan harus sesuai dengan input pekerjaan untuk menghasilkan output pekerjaan yang efektif. Seperti misalnya kualitas dan kuantitas tinggi dari kinerja individu, tingkat absensi yang rendah, dan kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian ini mengungkapkan kecocokan berikut antara input pekerjaan dan desain pekerjaan:

1. Desain pekerjaan harus sesuai dengan desain organisasi dan kelompok yang lebih besar di mana pekerjaan tersebut berada. Baik organisasi dan kelompok berfungsi sebagai konteks yang kuat untuk pekerjaan atau posisi individu. Mereka cenderung mendukung dan memperkuat desain pekerjaan tertentu. Organisasi dan kelompok yang lebih besar ini cenderung memdorong adanya otonomi, fleksibilitas, dan inovasi di tingkat pekerjaan individu. Sebaliknya, organisasi dan kelompok birokrasi yang mengandalkan kontrol eksternal sejalan dengan desain pekerjaan yang mendapat skor rendah pada lima dimensi utama diatas. Seperti yang disarankan sebelumnya, keselarasan di berbagai tingkat desain organisasi akan mendorong adanya integrasi di tingkat organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Jika tidak demikian, setiap kali ada ketidakcocokan satu dengan lainnya, konflik akan lebih mudah muncul.
2. Desain pekerjaan harus sesuai dengan karakteristik pribadi pemegang jabatan jika mereka ingin bekerja secara efektif dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakoni. Secara umum, pekerjaan yang diperkaya cocok dengan orang-orang dengan kebutuhan pertumbuhan yang kuat. Orang-orang ini memperoleh kepuasan dan pencapaian dari melakukan pekerjaan yang melibatkan variasi keterampilan, otonomi, dan umpan balik tentang hasil. Pekerjaan yang diperkaya juga cocok untuk orang yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang relevan dengan kesulitan pekerjaan tingkat menengah hingga tinggi. Pekerjaan yang diperkaya umumnya membutuhkan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan yang rumit; orang harus memiliki keterampilan dan kemampuan yang sebanding untuk melakukan hal tersebut secara efektif.

Pekerjaan dengan skor rendah pada lima dimensi pekerjaan umumnya cocok dengan orang dengan keterampilan dan kemampuan yang belum sempurna dan dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah. Yaitu pekerjaan yang lebih sederhana dan lebih rutin yang membutuhkan keterampilan dan pengalaman terbatas. Selain itu, karena orang dapat berkembang kemampuannya melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, desain pekerjaan harus dipantau dan disesuaikan dari waktu ke waktu.

Dalam bab ini, model diagnostik yang terkait dengan kelompok dan individu dijelaskan dan diterapkan. Setiap model berasal dari pandangan sistem terbuka organisasi yang dikembangkan dalam Bab 5. Model diagnostik meliputi input, komponen desain (proses transformasi), dan dimensi output yang diperlukan untuk memahami kelompok dan pekerjaan individu.

Model diagnostik kelompok mengambil desain organisasi sebagai input utama; yaitu dengan cara memeriksa kejelasan tujuan, struktur kerja, komposisi kelompok, norma kinerja, dan fungsi tim sebagai komponen desain utama; dan daftar kinerja kelompok dan kualitas kehidupan kerja anggota sebagai output. Seperti halnya pada model sistem terbuka, penyelarasan pada bagian-bagian ini adalah kunci untuk memahami keefektivitaan suatu organisasi.

Pada tingkat pekerjaan individu, desain organisasi, desain kelompok, dan karakteristik masing-masing pekerjaan adalah input yang menonjol dan dibutuhkan. Adanya variasi kerja, signifikansi pekerjaan, identitas pekerjaan, otonomi, dan umpan balik merupakan satu rangkaian sehingga pada akhirnya dapat dihasilkan output mengenai kepuasan kerja dan kualitas kerja.

Ringkasan

Dalam bab ini, model diagnostik yang terkait dengan kelompok dan individu dijelaskan dan diterapkan. Setiap model berasal dari pandangan sistem terbuka tentang organisasi yang dikembangkan pada Bab 5. Model diagnostik meliputi *input*, komponen desain (proses transformasi), dan dimensi *output* yang diperlukan untuk memahami kelompok dan pekerjaan individu.

Model diagnostik kelompok mengambil desain organisasi sebagai *input* utama; memeriksa kejelasan tujuan, struktur tugas, komposisi kelompok, norma kinerja, dan fungsi tim sebagai komponen desain utama; dan daftar kinerja kelompok dan kualitas anggota kehidupan kerja sebagai *output*. Seperti halnya model sistem terbuka, penyelarasan bagian-bagian ini adalah kunci untuk memahami efektivitas. Pada tingkat pekerjaan individu, desain organisasi, desain kelompok, dan karakteristik setiap pekerjaan adalah input yang menonjol. Variasi tugas, signifikansi tugas, identitas tugas, otonomi, dan umpan balik bekerja bersama untuk menghasilkan keluaran kepuasan kerja dan kualitas kerja.

Bab 7

Mengumpulkan dan Menganalisis Informasi Diagnostik

Pengembangan organisasi sangat bergantung pada diagnosis organisasi, yaitu proses pengumpulan informasi yang akan dibagikan kepada klien dalam menilai bagaimana organisasi berfungsi dan menentukan intervensi perubahan yang terbaik. Oleh karena itu, kualitas informasi yang dikumpulkan adalah bagian penting dari proses PO. Dalam bab ini, akan dibahas beberapa masalah utama yang terkait dengan pengumpulan dan analisis data diagnostik tentang bagaimana fungsi organisasi atau departemen.

Pengumpulan data melibatkan pengumpulan informasi tentang fitur organisasi tertentu, seperti input, komponen desain, dan output yang telah disajikan dalam Bab 5 dan 6 sebelumnya. Proses dimulai dengan membangun hubungan yang efektif antara praktisi PO dan mereka yang darinya data akan dikumpulkan dan kemudian memilih teknik pengumpulan data. Empat metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner, wawancara, observasi, dan langkahlainnya jika diperlukan. Analisis data mengatur dan memeriksa informasi untuk memperjelas penyebab yang mendasari masalah organisasi atau untuk mengidentifikasi area untuk pengembangan

di masa depan. Langkah selanjutnya dalam siklus proses PO adalah umpan balik data ke sistem klien, proses penting yang dijelaskan dalam bab selanjutnya.

Hubungan Diagnostik

Dalam kebanyakan kasus *planned change*, praktisi PO memainkan peran aktif dalam mengumpulkan data dari anggota organisasi untuk tujuan diagnostik. Misalnya, mereka dapat mewawancarai anggota tim kerja tentang penyebab konflik di antara anggota; mereka mungkin mensurvei pegawai di pabrik industri besar tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kualitas produk yang buruk. Sebelum mengumpulkan informasi diagnostik, praktisi perlu menjalin hubungan dengan mereka yang akan memberikan informasi penting. Karena sifat hubungan itu mempengaruhi kualitas dan kegunaan data yang dikumpulkan, sangat penting bagi praktisi PO untuk mengklarifikasi kepada anggota organisasi tentang siapa mereka, mengapa data tersebut dikumpulkan, apa yang akan dicari pada proses pengumpulan data, dan bagaimana data akan dipergunakan. Informasi itu dapat membantu menghilangkan ketakutan orang-orang bahwa data dapat digunakan untuk melawan mereka, mendapatkan partisipasi dan dukungan anggota, dan lain sebagainya. Membangun hubungan diagnostik antara konsultan dan anggota organisasi terkait sama dengan halnya membentuk kontrak (*contracting*). Ini dimaksudkan untuk memperjelas harapan dan untuk memperjelas kondisi hubungan keduanya.

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini dapat membantu menjelaskan substansi dalam proses kontrak diagnostik:

1. **Siapa saya?** Jawaban dari pertanyaan ini bertujuan untuk memperkenalkan praktisi PO kepada organisasi, terutama bagi anggota yang tidak mengenal konsultan dan akan diminta untuk memberikan data diagnostik.
2. **Mengapa saya di sini, dan apa yang saya lakukan?** Pertanyaan ini bertujuan untuk menentukan tujuan diagnosis dan kegiatan pengumpulan data. Konsultan perlu mempresentasikan tujuan dari proses penelitian tindakannya (*action research*) dan untuk menggambarkan bagaimana kegiatan diagnostik dapat sesuai dengan strategi pengembangan secara keseluruhan.

3. **Untuk siapa saya bekerja?** Jawaban dari pertanyaan ini harus dapat mengklarifikasi siapa yang telah mempekerjakan konsultan dalam organisasi, apakah seorang manajer, sekelompok manajer, atau sekelompok pegawai dan manajer. Salah satu cara untuk membangun kepercayaan dan dukungan dalam proses diagnosis adalah dengan melibatkan orang-orang tersebut secara langsung dalam membangun kontrak diagnostik. Misalnya, jika konsultan bekerja untuk komite manajemen tenaga kerja bersama, perwakilan dari kedua sisi kelompok itu dapat membantu konsultan membangun hubungan yang tepat dengan mereka yang darinya data akan dikumpulkan.
4. **Apa yang saya inginkan dari Anda, dan mengapa?** Di sini, konsultan perlu menentukan berapa banyak waktu dan upaya yang perlu diberikan orang untuk memberikan data yang valid dan kemudian menggunakan data ini dalam menyelesaikan masalah. Karena beberapa orang mungkin tidak ingin berpartisipasi dalam diagnosis, penting untuk menentukan bahwa keterlibatan tersebut bersifat sukarela.
5. **Bagaimana saya akan melindungi kerahasiaan Anda?** Hal ini ingin menjawab kekhawatiran anggota tentang siapa yang akan melihat respons mereka dan dalam bentuk apa. Ini sangat penting ketika pegawai diminta untuk memberikan informasi tentang sikap atau persepsi mereka. Praktisi PO dapat memastikan kerahasiaan atau menyatakan bahwa partisipasi penuh dalam proses perubahan memerlukan berbagi informasi secara terbuka. Dalam kasus pertama, pegawai sering prihatin tentang privasi mereka dan kemungkinan dihukum atas tanggapan mereka. Untuk mengurangi kekhawatiran dan meningkatkan kemungkinan memperoleh tanggapan yang jujur, konsultan mungkin perlu meyakinkan pegawai akan kerahasiaan informasi mereka, mungkin melalui jaminan secara eksplisit yaitu anonimitas tanggapan. Dalam kasus kedua, keterlibatan penuh peserta dalam diagnosis mungkin merupakan unsur penting dari proses perubahan. Jika masalah sensitif muncul, mungkin hal itu dapat menggagalkan keberhasilan proses diagnosis. Konsultan yang terikat untuk menjaga kerahasiaan masalah sangat penting untuk dipahami oleh kelompok atau organisasi. Praktisi PO harus berpikir dengan hati-hati bagaimana mereka harus menangani masalah yang menyangkut kerahasiaan.

6. **Siapa yang akan memiliki akses ke data?** Responden biasanya ingin tahu apakah mereka akan memiliki akses ke data mereka dan siapa lagi di organisasi yang akan memiliki akses yang sama. Praktisi PO perlu mengklarifikasi masalah tersebut, dalam banyak kasus, praktisi PO harus setuju untuk memberikan hasil data kepada responden sendiri. Memang, sifat kolaboratif diagnosis berarti bahwa anggota organisasi akan bekerja dengan data mereka sendiri untuk menemukan penyebab masalah dan menyusun intervensi yang relevan.
7. **Apa untungnya bagi Anda?** Pertanyaan ini ditujukan untuk memberikan kepada anggota organisasi gambaran yang jelas tentang manfaat yang dapat mereka dapatkan dari proses diagnosis. Ini biasanya memerlukan penjelasan pada proses umpan balik dan bagaimana mereka dapat menggunakan data untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
8. **Bisakah saya dipercaya?** Hubungan diagnostik pada akhirnya bersandar pada kepercayaan yang dibangun antara konsultan dengan mereka yang menyediakan/memberikan data. Pertukaran informasi yang jujur dan terbuka tergantung pada kepercayaan tersebut, dan praktisi harus memberikan waktu yang cukup dan kontak tatap muka selama proses kontrak untuk membangun kepercayaan ini. Hal tersebut mengharuskan konsultan untuk mendengarkan secara aktif dan mendiskusikan semua pertanyaan yang diajukan oleh peserta secara terbuka.

Pengumpulan data dapat membantu mengembangkan hubungan kolaboratif yang diperlukan untuk melakukan perubahan organisasi. Tahap diagnostik dalam penelitian tindakan (*action research*) mungkin adalah pertama kalinya bagi sebagian besar anggota organisasi bertemu dengan praktisi PO, dan hal tersebut bisa menjadi dasar untuk membangun hubungan jangka panjang. Kontrak pengumpulan data dan kegiatan pengumpulan data selanjutnya memberikan para anggota peluang untuk melihat tindakan dan mengenal konsultan secara pribadi. Jika konsultan dapat menunjukkan kepada pegawai bahwa ia dapat dipercaya, bersedia bekerja dengan mereka, dan mampu membantu meningkatkan organisasi, maka proses pengumpulan data akan berkontribusi pada hubungan kolaboratif jangka panjang yang diperlukan untuk melakukan perubahan organisasi.

Metode Pengumpulan Data

Empat teknik utama dalam pengumpulan data diagnostik adalah dengan metode kuesioner, wawancara, observasi, dan langkah-langkah lainnya yang tidak mengganggu. Tidak ada metode tunggal yang dapat sepenuhnya mengukur jenis-jenis variabel yang penting bagi PO karena masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan tertentu. Misalnya, langkah-langkah persepsi, seperti kuesioner dan survei, mungkin bagi responden memiliki kecenderungan untuk memberikan jawaban yang diinginkan secara sosial daripada dari opini yang jujur. Di sisi lain, metode observasi rentan menyebabkan prasangka atau salah persepsi bagi pengamat, seperti melihat apa yang ingin dilihat daripada apa yang benar-benar ada. Karena prasangka yang melekat dalam metode pengumpulan data, pada lebih dari satu metode harus digunakan saat mengumpulkan data diagnostik. Jika data dari metode yang berbeda kemudian dibandingkan dan hasilnya konsisten, ada kemungkinan variabel-variabel tersebut diukur secara valid. Misalnya, ukuran kuesioner tentang keleluasaan kerja dapat dilengkapi dengan pengamatan terhadap jumlah dan jenis keputusan yang diambil pegawai. Jika dua jenis data saling mendukung, kebijaksanaan pekerjaan mungkin telah dinilai secara akurat.

Metode Kuesioner

Bentuk kuesioner dapat bervariasi tergantung pada ruang lingkupnya. Beberapa kuesioner mengukur aspek-aspek pilihan yang ada dalam organisasi dan yang lain menilai karakteristik organisasi secara lebih komprehensif. Instrumen standar umumnya digunakan pada model eksplisit organisasi, kelompok, atau efektivitas individu dan berisi serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan dan telah dikembangkan atau disempurnakan dari waktu ke waktu. Saat ini, ada begitu banyak kuesioner yang telah tersedia sehingga jarang sekali sebuah organisasi membuat kuesioner yang baru. Namun, karena setiap organisasi memiliki masalah yang unik dan perlakuan khusus untuk menanganinya, hampir seluruh instrumen standar perlu diberi tambahan khusus, dimodifikasi, atau dihilangkan tergantung pada masalah yang ditangani.

Namun, kuesioner memiliki sejumlah kelemahan yang perlu dipertimbangkan dalam memilih apakah perlu melibatkan responden tertentu untuk pengumpulan data. Pertama, tanggapan yang terbatas pada pertanyaan yang diajukan dalam instrumen. Praktisi PO diberikan sedikit peluang untuk menyelidiki data tambahan atau untuk meminta poin klarifikasi. Kedua, kuesioner cenderung tidak bersifat pribadi, dan pegawai mungkin tidak bersedia memberikan jawaban yang jujur. Ketiga, kuesioner sering menimbulkan respon yang rancu, seperti kecenderungan untuk menjawab pertanyaan dengan cara yang dapat diterima secara sosial. Hal ini akan membuat menjadi sulit untuk menarik kesimpulan yang valid dari laporan yang diperoleh dari pegawai.

Interview (Wawancara)

Teknik pengukuran kedua yang penting adalah wawancara individu atau kelompok. Wawancara mungkin merupakan teknik yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data dalam PO. Mereka mengizinkan pewawancara untuk mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden. Ketika wawancara berlangsung ada kemungkinan penjelajahan secara terperinci dan klarifikasi lebih lanjut. Fleksibilitas ini sangat berharga untuk mendapatkan pandangan dan perasaan pribadi tentang organisasi dan untuk mengeksplorasi masalah baru yang muncul selama wawancara. Wawancara mungkin sangat terstruktur — menyerupai kuesioner — atau sangat tidak terstruktur — dimulai dengan pertanyaan umum yang memungkinkan responden untuk memimpin jalannya proses wawancara.

Wawancara terstruktur biasanya berasal dari model konseptual fungsi organisasi; pewawancara akan memandu jenis pertanyaan yang akan ditanyakan. Misalnya, wawancara terstruktur berdasarkan desain komponen tingkat organisasi, yang akan ditanyakan adalah pertanyaan spesifik kepada manajer tentang teknologi, strategi, struktur organisasi, sistem pengukuran, sistem sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Wawancara tidak terstruktur lebih umum dan mencakup pertanyaan luas tentang fungsi organisasi, misalnya seperti berikut ini:

- Apa tujuan atau sasaran utama organisasi atau departemen?
- Bagaimana kinerja organisasi saat ini sehubungan dengan tujuan ini?
- Apa kekuatan dan kelemahan organisasi atau departemen?

- Hambatan apa yang menghalangi kinerja dalam organisasi?

Meskipun wawancara biasanya melibatkan interaksi empat mata antara praktisi OD dan seorang pegawai, wawancara juga dapat dilakukan dalam konteks kelompok. Wawancara kelompok menghemat waktu dan memungkinkan orang untuk membangun tanggapan orang lain. Namun kelemahan utama cara ini adalah bahwa pengaturan kelompok dapat menghambat beberapa orang memberikan respons secara bebas.

Jenis wawancara kelompok yang populer adalah diskusi kelompok terarah (*focus group* atau *sensing meeting*) Ini adalah pertemuan tidak terstruktur yang dilakukan oleh manajer atau konsultan. Sekelompok kecil terdiri dari 10 hingga 15 pegawai dipilih untuk mewakili setiap bagian fungsional dan tingkat hierarkis atau pengelompokan yang homogen, seperti minoritas atau para *engineer*. Diskusi kelompok sering dimulai dengan mengajukan pertanyaan umum tentang fitur dan fungsi organisasi, kemajuan kontribusi setiap orang, atau kinerja saat ini. Anggota kelompok kemudian didorong untuk menanggapi jawaban mereka masing-masing dengan lebih lengkap. *Focus group* adalah cara yang ekonomis untuk mendapatkan data wawancara dan sangat efektif dalam memahami isu-isu tertentu secara lebih mendalam. Kekayaan dan validitas informasi yang dikumpulkan akan tergantung pada sejauh mana manajer atau konsultan mengembangkan hubungan kepercayaan dengan kelompok dan mendengarkan pendapat anggota.

Wawancara adalah metode yang efektif untuk mengumpulkan data dalam PO. Secara adaptif memungkinkan pewawancara untuk memodifikasi pertanyaan dan untuk menyelidiki masalah yang muncul selama proses wawancara. Dalam wawancara juga memungkinkan pewawancara untuk mengembangkan hubungan empati dengan pegawai, sehingga sering terjadi pengungkapan informasi terkait secara terbuka.

Kelemahan utama dari wawancara adalah jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan dan menganalisisnya. Wawancara dapat menghabiskan banyak waktu, terutama jika pewawancara mengambil manfaatnya sebagai kesempatan untuk mendengarkan responden dan mengubah pertanyaan mereka. prasangka pribadi juga dapat mengubah data/fakta. Sebagai contoh, sifat dari pertanyaan dan interaksi antara pewawancara dan responden dapat menghambat atau mendorong jenis respon tertentu. Masalah-masalah ini menunjukkan bahwa wawancara membutuhkan

keterampilan yang cukup untuk mengumpulkan data yang valid. Pewawancara harus dapat memahami sudut pandang mereka sendiri dan sudut pandang responden, untuk mendengarkan dan membangun empati dengan responden, dan untuk mengubah pertanyaan untuk mengejar masalah yang berkembang selama wawancara.

Observasi/ Pengamatan

Salah satu cara yang langsung (*direct ways*) dalam pengumpulan data adalah dengan mengamati perilaku organisasi dalam pengaturan fungsionalnya. Praktisi PO dapat melakukan ini dengan cara mengamati atau berjalan santai melalui area kerja dan melihat-lihat atau dengan hanya menghitung jenis perilaku kejadian tertentu (misalnya, berapa kali panggilan telepon dijawab setelah tiga dering di departemen layanan). Pengamatan dapat berkisar dari pengamatan partisipan, di mana praktisi PO menjadi anggota kelompok yang diteliti, hingga pengamatan yang lebih terpisah, di mana pengamat jelas bukan bagian dari kelompok atau situasi itu sendiri dan dapat menggunakan film, rekaman video, dan lainnya untuk mencatat perilaku.

Masalah yang mungkin muncul dalam proses observasi adalah kesulitan menafsirkan makna yang mendasari pengamatan. Praktisi mungkin perlu menyusun skema pengkodean yang masuk akal untuk pengamatan, namun hal ini mungkin saja memerlukan *cost* yang mahal dan membutuhkan waktu. Karena pengamat adalah instrumen pengumpulan data, prasangka pribadi dan subjektivitas dapat mendistorsi data kecuali pengamat telah terlatih dan terampil dalam mengetahui apa yang harus dicari; bagaimana, di mana, dan kapan harus mengamati; dan bagaimana cara mencatat data secara sistematis. Masalah lainnya adalah menyangkut pengambilan sampel, pengamat tidak hanya harus memutuskan orang yang akan diamati, mereka juga harus memilih periode waktu, wilayah, dan peristiwa yang akan dilakukan selama pengamatan. Kegagalan dalam memahami/mengenali masalah pengambilan sampel dapat menghasilkan sampel data pengamatan yang sangat bias.

Unobtrusive Measures

Data-data pengukuran sederhana (data pendukung) tidak dikumpulkan langsung dari responden tetapi dari sumber sekunder, seperti catatan perusahaan dan

arsip. Data-data ini umumnya tersedia di organisasi; termasuk catatan ketidakhadiran atau keterlambatan, keluhan, kuantitas dan kualitas produksi atau layanan, kinerja keuangan, notulen/ringkasan hasil rapat, dan korespondensi dengan pelanggan utama, pemasok, atau lembaga pemerintah.

Unobtrusive measures sangat membantu dalam diagnosis *output* organisasi, kelompok, dan individu. Pada tingkat organisasi, misalnya, pangsa pasar dan pengembalian investasi biasanya dapat diperoleh dari laporan perusahaan. Demikian pula, organisasi biasanya mengukur kuantitas dan kualitas *output* kelompok kerja dan pegawai individu. *Unobtrusive measures* juga dapat membantu mendiagnosis komponen desain tingkat organisasi — struktur, sistem kerja, sistem kontrol, dan sistem sumber daya manusia. Bagan organisasi perusahaan, misalnya, dapat memberikan informasi yang berguna tentang struktur organisasi. Informasi tentang sistem kontrol biasanya dapat diperoleh dengan memeriksa sistem informasi manajemen perusahaan, prosedur operasi, dan praktik akuntansi. Data tentang sistem sumber daya manusia sering dimasukkan dalam manual personalia perusahaan.

Masalah utama dengan *unobtrusive measures* terjadi dalam pengumpulan informasi-informasi tersebut dan menarik kesimpulan yang valid darinya. Catatan perusahaan mungkin tidak termasuk data dalam bentuk yang dapat digunakan oleh konsultan. Jika, misalnya, data kinerja individual diperlukan, konsultan mungkin menemukan bahwa banyak perusahaan hanya mencatat informasi produksi di tingkat kelompok atau departemen. Perubahan dalam prosedur akuntansi dan metode pencatatan data adalah hal biasa dalam organisasi, dan perubahan tersebut dapat mempengaruhi catatan perusahaan secara independen dari apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi. Sebagai contoh, perubahan yang diamati dalam produktivitas dari waktu ke waktu mungkin disebabkan oleh modifikasi dalam metode pencatatan produksi daripada oleh perubahan aktual dalam fungsi organisasi.

Terlepas dari kelemahan ini, data *unobtrusive* dapat berfungsi sebagai tambahan yang berharga bagi tindakan diagnostik lainnya, seperti wawancara dan kuesioner. Data arsip dapat digunakan dalam diagnosis awal, mengidentifikasi unit-unit organisasi tersebut dengan ketidakhadiran, keluhan, atau masalah produksi. Kemudian, wawancara atau observasi mungkin dilakukan di unit-unit tersebut untuk menemukan penyebab masalah yang mendasari. Sebaliknya, data *unobtrusive* dapat

digunakan untuk memeriksa bentuk informasi lainnya. Misalnya, jika kuesioner mengungkapkan bahwa pegawai di departemen tidak puas dengan pekerjaan mereka, catatan perusahaan mungkin menunjukkan apakah ketidakpuasan itu menyebabkan hasil pekerjaan menjadi berkualitas rendah, peningkatan jumlah pegawai yang mengundurkan diri (*resign*), dan atau terdapat perilaku-perilaku kontraproduktif lainnya.

Contoh (*Sampling*)

Sebelum membahas bagaimana cara menganalisis data, masalah pengambilan sampel/contoh perlu ditekankan. Penerapan berbagai teknik pengumpulan data selalu menimbulkan pertanyaan-pertanyaan berikut: "Berapa banyak orang yang harus diwawancarai dan siapa saja mereka?"; "Peristiwa apa yang harus diamati dan berapa banyak?"; "Berapa banyak catatan yang harus diperiksa dan yang mana saja?".

Pengambilan sampel tidak menjadi masalah dalam banyak kasus PO. Karena praktisi PO mengumpulkan data wawancara atau kuesioner dari semua anggota organisasi atau departemen yang bersangkutan, mereka tidak perlu khawatir apakah informasi tersebut mewakili organisasi atau unit tersebut.

Namun, pengambilan sampel akan menjadi masalah dalam PO ketika data dikumpulkan dari anggota, perilaku, atau catatan terpilih. Ini sering terjadi ketika mendiagnosis masalah tingkat organisasi atau sistem yang besar. Dalam kasus-kasus ini, mungkin penting untuk memastikan bahwa sampel orang, perilaku, atau catatan cukup mewakili karakteristik seluruh total populasi. Misalnya, sampel 50 pegawai dapat digunakan untuk menilai persepsi semua 300 anggota departemen. Sampel data produksi dapat digunakan untuk mengevaluasi total produksi kelompok kerja. Praktisi PO sering menemukan bahwa lebih ekonomis dan lebih cepat untuk mengumpulkan sampel data diagnostik daripada mengumpulkan semua kemungkinan informasi. Jika dilakukan dengan benar, sampel dapat memberikan informasi yang berguna dan valid mengenai seluruh organisasi atau unit.

Desain pengambilan sampel melibatkan detail yang cukup teknis, dan konsultan mungkin perlu membiasakan diri dengan referensi dasar di bidang ini atau untuk mendapatkan bantuan profesional. Masalah pertama yang harus diatasi adalah ukuran

sampel, atau berapa banyak orang, peristiwa, atau catatan yang diperlukan untuk melaksanakan diagnosis atau evaluasi. Pertanyaan ini tidak memiliki jawaban yang sederhana: Ukuran sampel yang diperlukan adalah ukuran populasi, kepercayaan yang diinginkan dalam kualitas data, dan sumber daya (uang dan waktu) yang tersedia untuk pengumpulan data.

Pertama, semakin besar populasi (misalnya, jumlah anggota organisasi atau jumlah hasil kerja) atau semakin kompleks sistem klien (misalnya, jumlah tingkat gaji yang harus diambil sampelnya atau jumlah fungsi yang berbeda), semakin sulit untuk menetapkan ukuran sampel yang "tepat". Seiring pertambahan ukuran dan kompleksitas populasi, data-data yang kurang bermakna/berarti dapat memberikan nilai yang cukup berarti, seperti skor rata-rata keseluruhan pada setiap item kuesioner. Karena populasi terdiri dari berbagai jenis orang atau peristiwa, diperlukan lebih banyak data untuk memastikan representasi secara akurat dari subkelompok yang berpotensi berbeda. Kedua, semakin besar proporsi populasi yang dipilih, semakin besar kepercayaan pada kualitas sampel. Misalnya jika diagnosis menyangkut masalah yang sangat penting bagi rumah sakit, maka kepercayaan diri yang tinggi mungkin diperlukan, hal ini menunjukkan ukuran sampel yang sangat besar. Ketiga, sumber daya yang terbatas membatasi ukuran sampel. Jika sumber daya terbatas tetapi dibutuhkan kepercayaan yang tinggi, maka kuesioner akan lebih disukai daripada wawancara karena lebih banyak informasi yang dapat dikumpulkan oleh tiap anggota.

Masalah kedua yang harus diatasi adalah pemilihan sampel. Pendekatan yang paling umum digunakan untuk pengambilan sampel data diagnostik dalam PO adalah pengambilan sampel secara acak, di mana setiap anggota, perilaku, atau catatan memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Sebagai contoh, asumsikan bahwa seorang praktisi PO ingin memilih 50 orang secara acak dari 300 pegawai di pabrik. Dengan menggunakan daftar lengkap dari 300 pegawai tersebut, konsultan dapat memilih sampel secara acak dengan satu dari dua cara. Metode pertama adalah menggunakan tabel angka acak yang dicetak di belakang semua teks statistik; konsultan akan memilih pegawai yang sesuai dengan 50 nomor pertama dari 300 nomor tersebut. Metode kedua adalah memilih setiap nama dengan nomor kelipatan enam (300/50 = 6) mulai dari mana saja dalam daftar.

Jika populasinya kompleks atau banyak subkelompok yang perlu diwakili dalam sampel, pemilihan sampel secara bertingkat mungkin lebih tepat daripada secara acak. Dalam sampel bertingkat, populasi anggota, perilaku, atau catatan dipisahkan menjadi beberapa subpopulasi yang saling eksklusif dan sampel acak diambil dari masing-masing subpopulasi. Misalnya, anggota organisasi dapat dibagi menjadi tiga kelompok (manajer, pekerja kantoran dengan gaji bulanan, dan pekerja manual dengan gaji per jam), dan sampel acak anggota, perilaku, atau catatan dapat dipilih dari setiap kelompok untuk mencapai kesimpulan diagnostik tentang masing-masing kelompok. Pengambilan sampel yang memadai sangat penting untuk mengumpulkan data diagnostik yang valid, tetapi beberapa literatur tentan PO tidak terlalu memperhatikan masalah ini. Praktisi PO harus mendapatkan pengetahuan dasar yang berkaitan dengan bidang ini dan menggunakan bantuan profesional jika perlu.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data terbagi dalam dua kelas besar, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Teknik kualitatif umumnya lebih mudah digunakan karena tidak bergantung pada data numerik. Fakta itu juga membuat teknik kualitatif lebih terbuka terhadap penilaian yang subjektif tetapi juga lebih mudah untuk dipahami dan ditafsirkan. Namun di sisi lain, teknik kuantitatif dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai masalah organisasi.

Qualitative Tools

Dalam metode kualitatif, terdapat dua hal yang paling penting yaitu analisis konten dan analisis medan kekuatan (*Force-Field Analysis*/FFA).

1. Analisis Konten

Teknik yang populer digunakan untuk menilai data kualitatif, terutama data wawancara, adalah analisis konten, yang berupaya merangkum komentar ke dalam kategori-kategori yang bermakna. Ketika dilakukan dengan baik, analisis konten dapat mengurangi ratusan komentar wawancara menjadi beberapa tema yang secara efektif merangkum masalah atau sikap sekelompok responden. Proses analisis konten bisa sangat formal, dan terdapat referensi khusus yang menjelaskan teknik ini secara rinci.

Namun secara umum, proses tersebut dapat dipecah menjadi tiga langkah utama. Pertama, tanggapan terhadap pertanyaan tertentu dibaca untuk mengetahui komentar-komentar yang ada dan untuk menentukan apakah beberapa jawaban muncul secara berulang-ulang. Kedua, berdasarkan pengambilan sampel komentar ini, dihasilkan tema untuk mengelompokkan komentar berulang. Tema tersebut menggambarkan respons yang berbeda yang pada dasarnya menjelaskan hal yang sama. Misalnya, dalam menjawab pertanyaan "Apa yang paling Anda sukai dari pekerjaan Anda?" responden yang berbeda mungkin menyebutkan alasan karena rekan kerja mereka, supervisor mereka, teknologi yang baru, dan persediaan peralatan yang baik. Dua jawaban pertama menyangkut aspek sosial pekerjaan, dan dua jawaban terakhir membahas sumber daya yang tersedia untuk melakukan pekerjaan itu. Ketiga, jawaban responden terhadap pertanyaan kemudian dimasukkan ke dalam salah satu kategori. Kategori dengan respons terbanyak mewakili tema-tema yang paling sering disebutkan.

2. Analisis *Force-Field* (FFA)

Metode kedua untuk menganalisis data kualitatif dalam PO dikemukakan oleh Kurt Lewin dalam tiga model langkah perubahan. Disebut sebagai analisis *Force-Field* (FFA), metode ini mengatur informasi yang berkaitan dengan perubahan organisasi menjadi dua kategori utama: kekuatan untuk perubahan dan kekuatan untuk mempertahankan *status quo* (menolak perubahan). Dengan menggunakan data yang dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, atau *unobtrusive measures*, langkah pertama dalam melakukan analisis *Force-Field* adalah mengembangkan daftar semua kekuatan yang mendorong perubahan dan semua yang menolak perubahan. Kemudian, berdasarkan keyakinan pribadi praktisi OD atau mungkin atas masukan dari beberapa anggota organisasi klien, penentuan dibuat dengan membedakan mana yang paling kuat di antara kekuatan yang positif dan negatif.

Analisis ini dapat mengungkap dua kekuatan yang saling mendorong kinerja yang lebih tinggi: tekanan dari pengawas kelompok dan persaingan dari kelompok kerja lain yang melakukan pekerjaan serupa. Kekuatan-kekuatan untuk melakukan perubahan ini diimbangi oleh dua dorongan yang kuat untuk mempertahankan *status*

quo: norma-norma kelompok yang mendukung tingkat kinerja saat ini dan keterampilan yang dipelajari dengan baik yang tahan terhadap perubahan.

Quantitative Tools

Metode untuk menganalisis rentang data secara kuantitatif dari statistik deskriptif sederhana suatu item atau skala instrumen standar, hingga analisis multivarian dari properti instrumen, dan hubungan antar variabel yang diukur. *Tools* yang paling sering digunakan dalam metode kuantitatif adalah *mean* (rata-rata), standard deviasi, dan distribusi frekuensi; *scattergrams,* dan koefisien korelasi. Komponen-komponen perhitungan dasar ini telah tersedia di sebagian besar perangkat lunak komputer berbasis statistik. Oleh karena itu, perhitungan matematis spesifik tersebut tidak dibahas di dalam buku ini.

Analisis data kuantitatif bertujuan untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam menganalisa data kuantitatif hendaknya konsisten dengan paradigma, teori dan metode yang dipakai dalam penelitian. Dalam penelitian kuantitatif analisa data dilakukan secara kronologis, setelah data selesai dikumpulkan, biasanya diolah dan dianalisis secara *computerized* berdasarkan metode analisis data yang telah ditetapkan dalam desain penelitian. Adapun teknik penelitian datayang sering digunakan seperti tes, angket, observasi, dan wawancara langsung.

Ringkasan

Bab ini menjelaskan beberapa metode berbeda untuk mengumpulkan dan menganalisis data diagnostik. Karena diagnosis adalah langkah penting yang sering dilakukan dalam proses Perubahan Terencana (*Planned Change*), kebiasaan bekerja dengan teknik ini sangat penting. Metode pengumpulan data meliputi kuesioner, wawancara, observasi, dan langkah-langkah sederhana lainnya. Metode analisis meliputi teknik kualitatif, seperti analisis isi dan analisis *Force-Field*, dan teknik kuantitatif, seperti penentuan mean, standar deviasi, dan distribusi frekuensi; sebaran dan koefisien korelasi; serta uji perbedaan.

Bab 8

Merancang Intervensi

Intervensi dalam Pengembangan Organisasi adalah serangkaian kegiatan, tindakan, dan peristiwa yang dimaksudkan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Desain intervensi, atau perencanaan tindakan (*action planning*), berasal dari diagnosis yang cermat dan dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah-masalah spesifik dan untuk meningkatkan area-area tertentu dari fungsi organisasi yang diidentifikasi dalam diagnosis. Intervensi PO bervariasi berdasarkan program standar yang telah dikembangkan dan digunakan di banyak organisasi hingga program khusus dirancang untuk organisasi atau departemen tertentu.

Apa Intervensi yang Efektif?

Istilah "intervensi" mengacu pada serangkaian tindakan terencana atau peristiwa yang dimaksudkan untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitasnya. Intervensi mencoba untuk mengganggu *status quo*; intervensi adalah upaya yang disengaja untuk mengubah suatu organisasi atau sub-unit menuju keadaan

yang berbeda dan lebih efektif. Dalam PO, terdapat tiga kriteria utama mendefinisikan intervensi yang efektif: (1) sejauh mana intervensi sesuai dengan kebutuhan organisasi; (2) sejauh mana intervensi didasarkan pada pengetahuan kausal dari hasil yang diinginkan; dan (3) sejauh mana transfer kompetensi perubahan manajemen kepada anggota organisasi.

Kriteria pertama menyangkut sejauh mana intervensi itu relevan bagi organisasi dan anggotanya. Intervensi yang efektif didasarkan pada informasi yang valid tentang fungsi organisasi; mereka memberi anggota organisasi peluang untuk membuat pilihan yang bebas dan terinformasi; dan mereka mendapatkan komitmen internal anggota terhadap pilihan-pilihan itu.

Informasi yang valid adalah hasil dari diagnosis yang akurat dari fungsi organisasi. Ini harus mencerminkan dengan adil apa yang dilihat dan dirasakan oleh anggota organisasi mengenai kepentingan dan masalah utama mereka. Pilihan dan informasi yang bebas menunjukkan bahwa anggota secara aktif terlibat dalam membuat keputusan tentang perubahan yang akan mempengaruhi mereka. Prinsip ini juga berarti bahwa mereka dapat memilih untuk tidak berpartisipasi dan bahwa intervensi tidak akan dikenakan pada mereka. Ini adalah perbedaan penting antara manajemen perubahan - di mana perubahan secara logis dapat dibebankan pada anggota - dan PO- di mana tujuan dari proses perubahan adalah untuk membangun kapasitas untuk perubahan dan peningkatan efektivitas. Komitmen internal berarti bahwa anggota organisasi menerima kepemilikan intervensi dan bertanggung jawab untuk mengimplementasikannya. Jika intervensi menghasilkan perubahan yang berarti, manajemen, staf, dan anggota terkait lainnya harus berkomitmen untuk melaksanakannya.

Kriteria kedua dari intervensi yang efektif melibatkan pengetahuan tentang hasil atau akibatnya. Karena intervensi dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang spesifik, mereka harus didasarkan pada pengetahuan yang valid bahwa hasil tersebut benar-benar dapat diperoleh. Kalau tidak, tidak ada dasar ilmiah untuk merancang intervensi OD yang efektif. Berbeda dengan disiplin ilmu terapan lainnya, seperti kedokteran dan teknik, pengetahuan tentang efek intervensi masih dalam tahap awal pengembangan di PO. Sebagian besar evaluasi penelitian tidak memiliki ketelitian yang memadai untuk membuat kesimpulan kausal yang kuat tentang keberhasilan atau

kegagalan program perubahan. Selain itu, beberapa upaya telah dilakukan untuk menguji efek komparatif dari berbagai teknik PO. Semua faktor ini mengakibatkan sulitnya untuk mengetahui apakah satu metode lebih efektif daripada yang lain.

Kriteria ketiga dari intervensi yang efektif melibatkan sejauh mana intervensi itu dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengelola perubahan. Nilai-nilai yang mendasari PO menunjukkan bahwa dalam mengikuti intervensi, anggota organisasi harus lebih mampu melakukan kegiatan perubahan yang direncanakan sendiri. Dari partisipasi aktif dalam merancang dan mengimplementasikan intervensi, mereka harus mendapatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola perubahan. Kompetensi dalam manajemen perubahan sangat penting dalam lingkungan saat ini, di mana perubahan teknologi, sosial, ekonomi, dan politik berlangsung sangat cepat dan persisten. Banyak organisasi, seperti Capital One, The Hartford, The Limited Brands, dan Microsoft, mengakui kebutuhan ini dan secara sistematis membangun kemampuan untuk manajemen perubahan mereka.

Bagaimana Cara Merancang Intervensi yang Efektif?

Merancang intervensi PO memerlukan perhatian yang cermat terhadap kebutuhan dan dinamika situasi perubahan, serta perlu menyusun program perubahan yang konsisten dengan kriteria intervensi efektif yang dijelaskan sebelumnya. Pengetahuan terkini tentang intervensi PO hanya menyediakan resep umum untuk perubahan. Ada sedikit informasi atau penelitian yang akurat tentang bagaimana merancang intervensi atau bagaimana mereka dapat diharapkan untuk berinteraksi dengan kondisi organisasi untuk mencapai hasil yang spesifik. Terlebih lagi, karena kemampuan untuk mengimplementasikan sebagian besar intervensi PO sangat tergantung pada keterampilan dan pengetahuan para agen perubahan, desain intervensi akan tergantung pada sampai batas tertentu keahlian praktisi. Dua perangkat kontingensi utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan intervensi telah dibahas dalam literatur PO, yaitu mereka yang berkaitan dengan situasi perubahan (termasuk praktisi) dan yang terkait dengan target perubahan. Kedua jenis kemungkinan ini harus dipertimbangkan dalam merancang intervensi

Kontingensi yang Terkait dengan Situasi Perubahan

Para peneliti telah mengidentifikasi sejumlah kemungkinan yang ada dalam situasi perubahan yang dapat mempengaruhi keberhasilan intervensi. Ini termasuk perbedaan individu di antara anggota organisasi (misalnya, kebutuhan otonomi), faktor organisasi (misalnya, gaya manajemen dan ketidakpastian teknis), dan dimensi proses perubahan itu sendiri (misalnya, tingkat dukungan manajemen puncak). Kecuali faktor-faktor ini diperhitungkan, merancang intervensi akan berdampak kecil pada fungsi organisasi atau, lebih buruk lagi, itu dapat menghasilkan hasil negatif. Misalnya, untuk menyelesaikan masalah motivasi di kalangan pekerja kerah biru di kilang minyak, penting untuk mengetahui apakah intervensi yang dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi (misalnya, pengayaan pekerjaan) akan berhasil dengan jenis orang yang bekerja di sana. Dalam banyak kasus, pengetahuan tentang kemungkinan ini menghasilkan dalam memodifikasi atau menyesuaikan program perubahan agar sesuai dengan pengaturan. Dalam menerapkan intervensi sistem imbalan pada organisasi, perubahan mungkin harus dimodifikasi tergantung pada apakah perusahaan ingin memperkuat kinerja individu atau tim.

Meskipun pengetahuan tentang kontingensi (kemungkinan) masih pada tahap awal pengembangan di PO, peneliti telah menemukan beberapa faktor situasional yang dapat mempengaruhi keberhasilan intervensi. Faktor-faktor ini termasuk kemungkinan untuk banyak intervensi yang ditinjau dalam buku ini, dan mereka akan dibahas dalam masing-masing bab menjelaskan program perubahan. Kontingensi yang lebih umum yang berlaku untuk semua intervensi PO dijelaskan di bawah ini. Termasuk faktor situasional yang harus dipertimbangkan dalam merancang intervensi apa pun: kesiapan organisasi untuk perubahan, kemampuan perubahannya, konteks budayanya, dan keterampilan serta kemampuan agen perubahan.

1. **Kesiapan untuk Berubah**. Keberhasilan intervensi sangat tergantung pada organisasi yang siap untuk perubahan yang direncanakan (*planned change*). Indikator kesiapan untuk perubahan termasuk sensitivitas terhadap tekanan untuk perubahan, ketidakpuasan dengan *status quo*, ketersediaan sumber daya untuk mendukung perubahan, dan komitmen yang signifikan terhadap manajemen waktu. Ketika kondisi tersebut hadir, intervensi dapat dirancang untuk mengatasi masalah organisasi yang ditemukan selama diagnosis. Namun,

ketika kesiapan untuk perubahan rendah, intervensi perlu difokuskan terlebih dahulu pada peningkatan kesediaan organisasi untuk berubah.

2. **Kemampuan untuk Berubah**. Kemampuan organisasi untuk perubahan adalah fungsi dari pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan perubahan yang ada dalam organisasi, sumber daya dan sistem yang ditujukan untuk perubahan, serta pengalaman organisasi dengan perubahan. Pertama, mengelola perubahan yang direncanakan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan tertentu, termasuk kemampuan untuk memotivasi perubahan, memimpin perubahan, mengembangkan dukungan politik, dan mempertahankan momentum. Kedua, perubahan membutuhkan infrastruktur untuk mendukung transisi. Kantor program dan manajemen proyek, sumber daya konsultasi, dan model bersama dari proses perubahan diperlukan untuk mengawasi pelaksanaan. Pada akhirnya, suatu organisasi harus memiliki pengalaman dengan perubahan dan belajar dari perubahan untuk memiliki kemampuan perubahan. Jika suatu organisasi tidak memiliki sumber daya ini, maka intervensi pelatihan pendahuluan mungkin diperlukan sebelum anggota dapat terlibat secara bermakna dalam desain intervensi.
3. **Konteks Budaya**. Budaya nasional di mana organisasi tertanam dapat memberikan pengaruh kuat pada reaksi anggota terhadap perubahan, sehingga desain intervensi harus memperhitungkan nilai-nilai budaya dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh anggota organisasi. Intervensi mungkin harus dimodifikasi agar sesuai dengan budaya lokal, khususnya ketika praktik PO yang dikembangkan dalam satu budaya diterapkan pada organisasi dalam budaya lain. Misalnya, intervensi pengembangan tim yang dirancang untuk manajer puncak di perusahaan Amerika mungkin perlu dimodifikasi ketika diterapkan pada anak perusahaan asing.
4. **Kemampuan Agen Perubahan**. Banyak kegagalan dalam PO terjadi ketika agen perubahan menerapkan intervensi di luar kompetensinya. Dalam merancang intervensi, praktisi PO harus menilai pengalaman dan keahlian mereka terhadap persyaratan yang diperlukan untuk mengimplementasikan intervensi secara efektif. Ketika ketidakcocokan ditemukan, praktisi dapat mengeksplorasi apakah intervensi dapat dimodifikasi agar sesuai dengan bakat mereka, apakah intervensi

lain yang lebih sesuai dengan keterampilan mereka dapat memenuhi kebutuhan organisasi, atau apakah mereka harus meminta bantuan agen perubahan lain yang dapat memandu proses agar lebih efektif. Pedoman etika di mana praktisi OD beroperasi membutuhkan pengungkapan penuh atas penerapan pengetahuan dan keahlian mereka untuk situasi klien. Praktisi diharapkan untuk campur tangan dalam kemampuan mereka atau untuk merekomendasikan seseorang yang lebih cocok dengan kebutuhan klien.

Kontingensi yang Terkait dengan Target Perubahan

Intervensi PO berusaha untuk mengubah fitur atau bagian tertentu dari organisasi. Target perubahan ini adalah fokus utama intervensi, dan para peneliti telah mengidentifikasi dua kemungkinan kunci terkait dengan target perubahan yang dapat mempengaruhi keberhasilan intervensi, yaitu masalah organisasi yang ingin diselesaikan oleh intervensi dan tingkat sistem organisasi di mana intervensi diharapkan memiliki dampak utama.

Masalah Organisasi

Organisasi perlu mengatasi masalah tertentu untuk beroperasi secara efektif. Berikut ini adalah empat masalah yang saling terkait yang menjadi target utama intervensi PO:

1. **Masalah strategis**. Organisasi perlu memutuskan produk atau layanan apa yang akan mereka berikan dan di pasar mana mereka akan bersaing, serta bagaimana berhubungan dengan lingkungan mereka dan bagaimana cara mengubah diri mereka untuk mengimbangi perubahan kondisi yang terjadi. Masalah-masalah strategis ini adalah salah satu yang paling kritis yang dihadapi organisasi dalam lingkungan yang berubah dan sangat kompetitif saat ini. Metode PO yang ditujukan dalam masalah ini disebut intervensi strategis. Metode tersebut adalah salah satu tambahan terbaru dalam PO dan termasuk perubahan strategis terintegrasi, penyatuan dan akuisisi, aliansi dan pengembangan jaringan, dan pembelajaran organisasi.
2. **Masalah struktural dan teknologi**. Organisasi harus memutuskan bagaimana membagi pekerjaan menjadi beberapa departemen dan kemudian bagaimana mengoordinasikan antar departemen tersebut untuk mendukung arahan

strategis. Mereka juga harus membuat keputusan tentang cara memberikan produk atau layanan dan bagaimana menghubungkan orang dengan tugasnya. Metode PO untuk menangani masalah struktural dan teknologi ini disebut intervensi tekno-struktural dan mencakup kegiatan PO yang berkaitan dengan desain organisasi, keterlibatan pegawai, dan desain kerja.

3. **Masalah sumber daya manusia**. Masalah-masalah ini berkaitan dengan menarik orang-orang yang kompeten ke dalam organisasi, menetapkan tujuan, menilai dan menghargai kinerja, dan memastikan bahwa mereka mengembangkan karier mereka dan bagaimana mereka mengelola stres/tekanan. Teknik PO yang ditujukan untuk masalah ini disebut intervensi manajemen sumber daya manusia.
4. **Masalah proses manusia (*human process*)**. Masalah-masalah ini berkaitan dengan proses sosial yang terjadi di antara anggota organisasi, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan dinamika kelompok. Metode PO yang berfokus pada masalah-masalah semacam ini disebut intervensi proses manusia; termasuk di antara mereka adalah beberapa teknik PO paling umum, seperti resolusi konflik dan pembangunan tim.

Gambaran Umum Intervensi

Intervensi Pengembangan Organisasi yang dibahas dalam Bab 3 hingga 6 buku ini dijelaskan secara singkat di bawah ini. Mereka mewakili metode perubahan organisasi utama yang digunakan dalam PO saat ini.

Intervensi Proses Manusia

Proses-proses ini termasuk komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Jenis intervensi ini sangat mengakar dalam sejarah PO dan mewakili program perubahan paling awal yang membentuk karakter PO. Intervensi proses manusia terutama berasal dari disiplin ilmu psikologi dan psikologi sosial dan bidang terapan dinamika kelompok dan hubungan manusia. Praktisi yang menerapkan intervensi ini umumnya menghargai pemenuhan manusia

dan berharap bahwa efektivitas organisasi mengikuti peningkatan fungsi manusia dan proses organisasi.

Intervensi proses manusia terkait dengan hubungan antarpribadi dan dinamika kelompok, meliputi tiga intervensi berikut:

1. **Proses konsultasi**. Intervensi ini berfokus pada hubungan interpersonal dan dinamika sosial yang terjadi dalam kelompok kerja. Biasanya, konsultan proses membantu anggota kelompok mendiagnosis fungsi kelompok dan menemukan solusi yang tepat jika ada masalah-masalah terkait proses, seperti konflik disfungsional, komunikasi yang buruk, dan norma-norma yang tidak efektif. Tujuannya adalah untuk membantu anggota memperoleh keterampilan dan pemahaman yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah sendiri.
2. **Intervensi pihak ketiga**. Metode perubahan ini adalah bentuk konsultasi proses yang ditujukan untuk hubungan interpersonal disfungsional dalam organisasi. Konflik antarpribadi dapat berasal dari masalah substantif, seperti perselisihan tentang metode kerja, atau dari masalah antarpribadi, seperti miskomunikasi. Intervensi pihak ketiga membantu orang menyelesaikan konflik melalui metode seperti penyelesaian masalah, tawar-menawar, dan konsiliasi.
3. **Membangun tim**. Intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan tugas. Seperti konsultasi proses, pembangunan tim membantu anggota mendiagnosis proses kelompok dan menemukan solusi untuk masalah. Akan tetapi, hal ini melampaui proses kelompok, termasuk pemeriksaan tugas kelompok, peran anggota, dan strategi untuk melakukan tugas. Konsultan juga dapat berfungsi sebagai nara sumber yang menawarkan keahlian yang terkait dengan tugas kelompok.

Berikut ini merupakan tiga program perubahan, yaitu:

1. **Pertemuan dalam organisasi**. Metode perubahan ini memobilisasi anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah, menetapkan target tindakan, dan mulai mengerjakan masalah. Ini biasanya diterapkan ketika organisasi mengalami stres dan ketika manajemen perlu mengatur sumber daya untuk

segera penyelesaian masalah. Intervensi umumnya mencakup berbagai pengelompokan pegawai dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah.

2. **Hubungan antarkelompok**. Intervensi ini dirancang untuk meningkatkan interaksi di antara berbagai kelompok atau departemen dalam organisasi. Intervensi dalam kelompok mikro melibatkan sekelompok kecil orang yang latar belakangnya sangat cocok dengan masalah organisasi yang ditangani. Kelompok ini menangani masalah dan mengembangkan cara untuk menyelesaikannya. Model konflik antar kelompok biasanya melibatkan konsultan untuk membantu kedua kelompok memahami penyebab konflik mereka dan memilih solusi yang tepat.
3. **Intervensi kelompok besar**. Intervensi ini memasukkan berbagai pemangku kepentingan ke dalam pertemuan besar untuk mengklarifikasi nilai-nilai penting, untuk mengembangkan cara kerja baru, untuk mengartikulasikan visi baru bagi organisasi, atau untuk memecahkan masalah organisasi yang mendesak. Pertemuan semacam itu adalah alat yang ampuh untuk menciptakan kesadaran akan masalah dan peluang organisasi dan untuk menentukan arahan berharga untuk tindakan di masa mendatang.

Intervensi Teknostruktural

Intervensi juga berfokus pada teknologi organisasi (misalnya, metode tugas dan desain pekerjaan) dan struktur (misalnya, pembagian kerja dan hierarki). Metode perubahan ini menerima perhatian yang meningkat dalam OD, terutama mengingat kekhawatiran saat ini tentang produktivitas dan efektivitas organisasi. Mereka termasuk pendekatan untuk keterlibatan pegawai, serta metode untuk merancang organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Intervensi teknostruktural berakar pada disiplin teknik, sosiologi, dan psikologi, dan dalam bidang terapan sistem sosioteknik dan desain organisasi. Praktisi umumnya menekankan produktivitas dan pemenuhan manusia dan berharap bahwa efektivitas organisasi akan dihasilkan dari desain kerja dan struktur organisasi yang sesuai.

Tiga intervensi teknostruktural berikut ini berkaitan dengan restrukturisasi organisasi:

1. **Desain struktural**. Proses perubahan ini menyangkut pembagian kerja organisasi — bagaimana cara mengkhususkan kinerja tugas setiap anggota. Intervensi yang ditujukan untuk desain struktural termasuk pindah dari cara lama untuk membagi keseluruhan pekerjaan organisasi (seperti fungsional, unit mandiri, dan struktur matriks) ke bentuk yang lebih integratif dan fleksibel (seperti berbasis proses, *customer-centric*, dan struktur berbasis jaringan). Pedoman diagnostik ada untuk menentukan struktur mana yang sesuai untuk lingkungan, teknologi, dan kondisi organisasi tertentu
2. **Perampingan (*Downsizing*)**. Intervensi ini mengurangi biaya dan birokrasi dengan mengurangi ukuran organisasi melalui PHK personel, desain ulang organisasi, dan *out-sourcing*. Setiap metode perampingan ini harus direncanakan dengan pemahaman yang jelas tentang strategi organisasi.
3. **Rekayasa ulang (*Reengineering*)**. Intervensi baru-baru ini telah mendesain ulang seluruh proses kerja inti organisasi untuk menciptakan hubungan dan koordinasi yang lebih erat di antara tugas-tugas yang berbeda. Integrasi alur kerja ini menghasilkan kinerja tugas yang lebih cepat dan lebih responsif. Rekayasa ulang sering dilakukan dengan teknologi informasi baru yang memungkinkan pegawai untuk mengontrol dan mengoordinasikan proses kerja secara lebih efektif. Rekayasa ulang sering gagal jika mengabaikan prinsip dasar dan proses PO.

Dalam bagian akhir telah dibahas tiga intervensi yang dirancang untuk mendukung perubahan berkelanjutan:

1. **Organisasi yang merancang secara mandiri (*Self-designing organizations*)**. Program perubahan ini membantu organisasi mendapatkan kapasitas untuk mengubah diri mereka secara fundamental. Ini adalah proses yang sangat partisipatif yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam menetapkan arahan strategis, dan merancang serta menerapkan struktur dan proses yang sesuai. Organisasi belajar bagaimana merancang dan mengimplementasikan perubahan strategis mereka sendiri.
2. **Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan**. Intervensi ini menggambarkan dua proses perubahan yang saling terkait: pembelajaran

organisasi (*organization learning*), yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan yang baru, dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), yang berfokus pada bagaimana pengetahuan itu dapat diatur dan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Intervensi ini menggerakkan organisasi melampaui pemecahan masalah yang ada sehingga menjadi mampu melakukan perbaikan terus-menerus.

3. **Dibangun untuk mengubah organisasi**. Pendekatan terhadap perubahan berkelanjutan ini menantang prinsip-prinsip desain tradisional yang memandang stabilitas dan keseimbangan sebagai kunci keberhasilan. Prinsip-prinsip ini mendukung keyakinan bahwa perubahan itu mahal dan harus dihindari. Dibangun untuk mengubah organisasi, di sisi lain, menganggap bahwa sumber keefektifan adalah kemampuan untuk berubah secara terus menerus.

Ringkasan

Desain intervensi melibatkan pemahaman kontingensi situasional seperti perbedaan individu di antara anggota organisasi dan dimensi proses perubahan itu sendiri. Empat faktor organisasi utama — kesiapan untuk berubah, kemampuan untuk berubah, konteks budaya, dan kemampuan agen perubahan — memengaruhi desain dan implementasi hampir semua intervensi. Selanjutnya, intervensi OD berupaya mengubah fitur atau bagian tertentu dari organisasi. izin. Sasaran-sasaran perubahan ini dapat diklasifikasikan berdasarkan masalah-masalah organisasi yang ingin diselesaikan oleh intervensi dan tingkat sistem organisasi di mana intervensi diharapkan memiliki dampak utama. Empat jenis inter-intervensi OD dibahas dalam buku ini: (1) program proses manusia yang ditujukan untuk orang-orang dalam organisasi dan proses interaksinya; (2) metode teknostruktural yang diarahkan pada teknologi dan struktur organisasi untuk menghubungkan orang dan teknologi; (3) intervensi manajemen sumber daya manusia yang difokuskan untuk mengintegrasikan orang ke dalam organisasi dengan sukses; dan (4) program strategis yang ditargetkan pada bagaimana organisasi menggunakan sumber dayanya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di lingkungan yang lebih besar.

Bab 9

Memimpin dan Mengelola Perubahan

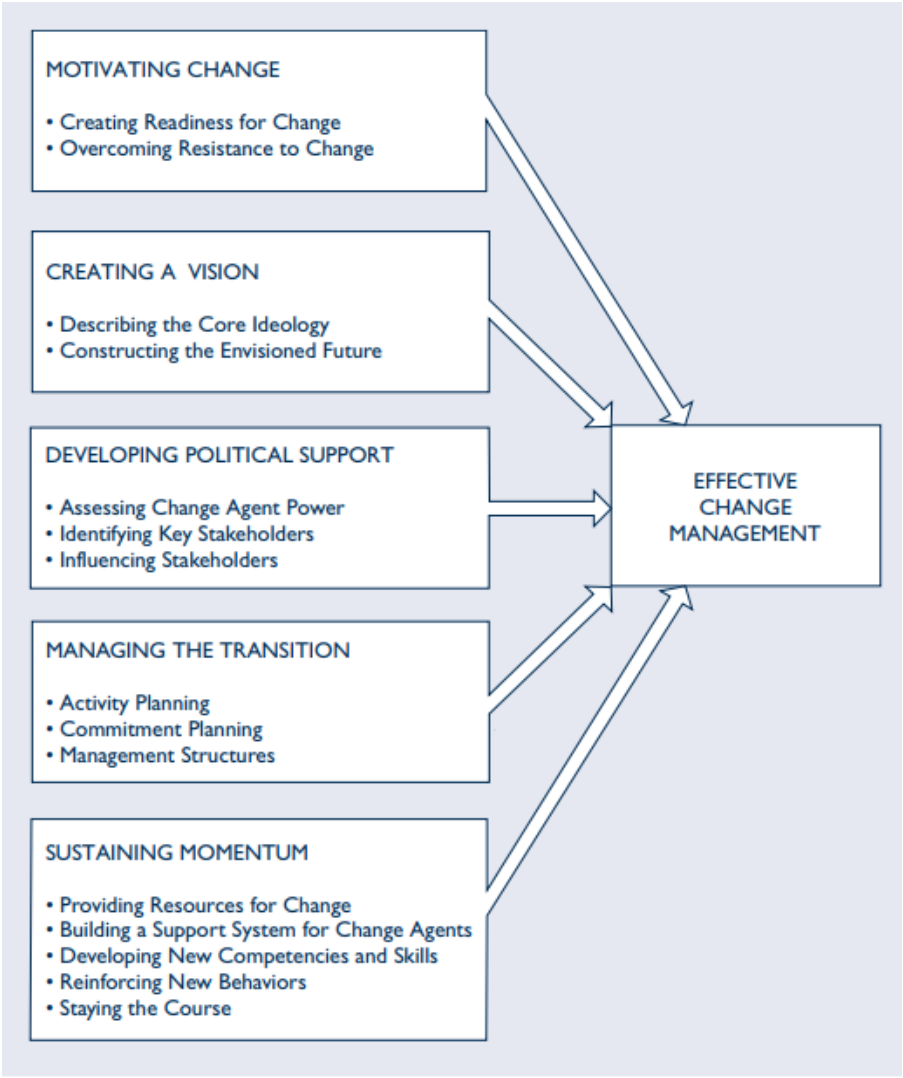
Setelah diagnosis mengungkapkan penyebab masalah atau mengidentifikasi peluang untuk pengembangan, anggota organisasi mulai merencanakan dan kemudian memimpin dan menerapkan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Sebagian besar PO berkaitan dengan intervensi untuk meningkatkan organisasi. Bab sebelumnya membahas desain intervensi dan memperkenalkan yang utama yang saat ini digunakan dalam PO.

Bab ini membahas kegiatan-kegiatan utama yang berhasil memimpin dan mengelola perubahan organisasi. Perubahan dapat bervariasi dari segi kompleksitasnya; dari pengenalan proses yang relatif sederhana menjadi kelompok kerja kecil hingga mengubah strategi dan fitur desain seluruh organisasi. Meskipun manajemen perubahan dapat berbeda-beda di setiap situasi, dalam bab ini akan dibahas tugas yang harus dilakukan dalam mengelola segala jenis perubahan organisasi.

Gambaran Umum Aktivitas Perubahan

Memimpin dan mengelola perubahan telah menjadi fokus yang cukup besar dalam proses PO. Sebagian besar materi yang disajikan mungkin bersifat sangat preskriptif, memberi nasihat/petunjuk kepada manajer tentang cara merencanakan dan mengimplementasikan perubahan dalam organisasi. Sebagai contoh, satu studi menunjukkan bahwa manajer yang berhasil dalam organisasi adalah yang (1) memberi pegawai tanggung jawab dan prioritas yang jelas, termasuk komunikasi yang luas dan kebebasan untuk berimprovisasi; (2) mengeksplorasi masa depan dengan bereksperimen dengan berbagai macam penyelidikan yang berbiaya rendah (hemat); dan (3) mengaitkan proyek saat ini ke masa depan dengan interval yang dapat diprediksi (berjalan lebih cepat) dan prosedur transisi yang direncanakan. Secara tradisional, manajemen perubahan berfokus pada pengidentifikasian sumber-sumber yang resisten/melawan terhadap perubahan dan menawarkan cara untuk mengatasinya.

Beragam saran yang praktis untuk mengelola perubahan dapat diatur dalam lima kegiatan utama, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.1. Setiap aktivitas merepresentasikan elemen utama dalam kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Kegiatan pertama ialah melibatkan **motivasi untuk melakukan perubahan** serta termasuk menumbuhkan kesiapan untuk melakukan perubahan di antara anggota organisasi dan membantu mereka mengatasi kemungkinan penolakan terhadap perubahan. Pimpinan harus menciptakan lingkungan di mana orang dapat menerima situasi untuk perubahan dan memberikan energi baik fisik maupun psikologis yang mendukung. Motivasi adalah masalah penting dalam memulai perubahan karena banyak bukti menunjukkan bahwa orang dan organisasi berusaha untuk mempertahankan *status quo* dan bersedia untuk berubah hanya ketika ada alasan kuat untuk melakukannya. Kegiatan kedua berkaitan dengan **menciptakan visi** yang selaras dengan kegiatan kepemimpinan. Visi memberikan tujuan dan alasan untuk perubahan dan menggambarkan keadaan masa depan yang diinginkan. Secara bersamaan, visi memberikan gambaran "mengapa" dan "apa" itu *planned change*. Kegiatan ketiga melibatkan **pengembangan dukungan politik** untuk perubahan.



Gambar 9.1 Aktivitas yang Berkontribusi pada Manajemen Perubahan secara Efektif

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang kuat yang dapat menghalangi maupun mendukung perubahan, sehingga para pemimpin dan agen perubahan perlu mendapatkan dukungan dari mereka untuk mengimplementasikan perubahan. Aktivitas keempat berkaitan dengan **mengelola transisi** dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan. Hal ini mencakup pembuatan rencana untuk mengelola

kegiatan perubahan serta manajemen perencanaan terstruktur yang khusus untuk mengoperasikan organisasi selama transisi. Kegiatan kelima adalah **mempertahankan momentum** perubahan sehingga proses perubahan dapat dilakukan hingga selesai. Kegiatan ini termasuk menyediakan sumber daya untuk mengimplementasikan perubahan, membangun sistem pendukung untuk agen perubahan, mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru, dan memperkuat perilaku baru yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan.

Motivating Change (Motivasi untuk Perubahan)

Perubahan organisasi melibatkan pergerakan dari yang diketahui ke yang tidak diketahui. Karena masa depan bersifat tidak pasti dan dapat berdampak buruk pada kompetensi, nilai, dan kemampuan mengatasi orang. Anggota organisasi umumnya tidak mendukung perubahan kecuali terdapat alasan kuat yang dapat meyakinkan mereka untuk melakukannya. Demikian pula, organisasi cenderung banyak berinvestasi dalam *status quo*, dan mereka menolak perubahan jika menghadapi manfaat masa depan yang tidak pasti. Akibatnya, masalah utama dalam perencanaan aksi adalah bagaimana memotivasi komitmen terhadap perubahan dalam organisasi. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.1, hal ini membutuhkan perhatian pada dua tugas terkait, yaitu: menciptakan kesiapan untuk perubahan dan mengatasi resistensi (penolakan) terhadap perubahan.

Menciptakan Kesiapan untuk Perubahan

Salah satu aksioma paling mendasar mengenai PO adalah bahwa kesiapan orang untuk berubah tergantung pada kebutuhan yang dirasakan akan perubahan. Perubahan tentu diinginkan oleh orang-orang yang sangat tidak puas dengan *status quo* sehingga mereka termotivasi untuk mencoba proses kerja baru, teknologi baru, atau cara berperilaku yang baru. Secara umum, orang dan organisasi perlu mengalami tingkat “luka” atau masalah yang mendalam sebelum mereka secara serius akan melakukan perubahan yang berarti. Sebagai contoh, perusahaan IBM, GM, dan Sears mengalami ancaman terhadap kelangsungan hidup mereka sebelum mereka

melakukan program perubahan yang signifikan. Tiga metode berikut dapat membantu menggali rasa ketidakpuasan yang cukup untuk melakukan perubahan:

1. **Kepekaan organisasi terhadap tekanan untuk perubahan**. Tekanan yang besar akan perubahan dapat timbul baik secara eksternal maupun internal dari organisasi. Seperti yang dijelaskan dalam Bab 1, organisasi modern menghadapi tekanan lingkungan yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk mengubah diri mereka sendiri, termasuk persaingan dari asing yang berat, teknologi yang berubah dengan cepat, dan daya tarik pasar global. Tekanan internal untuk berubah termasuk kepemimpinan baru, kualitas produk yang buruk, biaya produksi yang tinggi, dan absensi dan pergantian pegawai yang berlebihan. Namun, sebelum tekanan-tekanan ini dapat menjadi pemicu perubahan, organisasi harus peka terhadapnya. Tekanan harus melampaui batas kesadaran organisasi jika manajer ingin menanggapinya. Banyak organisasi, seperti Kodak, Polaroid, dan Northwest Airlines, menetapkan ambang kesadaran yang terlalu tinggi dan mengabaikan tekanan untuk perubahan sampai tekanan-tekanan itu mencapai tingkat bencana. Para pemimpin dalam organisasi harus lebih peka terhadap tekanan untuk perubahan dengan memperluas jaringan eksternal yang terdiri dari orang atau organisasi dengan perspektif dan pandangan yang berbeda; dengan mengunjungi organisasi lain untuk mendapatkan ide dan metode baru; dan dengan menggunakan standar kinerja eksternal, seperti tolok ukur kemajuan organisasi pesaing, daripada standar kinerja organisasi sebelumnya di masa lalu.
2. **Mengungkapkan ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dengan yang diinginkan**. Untuk menyadari kebutuhan yang dirasakan akan perubahan, informasi mengenai fungsi organisasi saat ini dapat dikumpulkan dan dibandingkan dengan kondisi operasi yang diinginkan di masa depan. Keadaan yang diinginkan ini dapat mencakup tujuan dan standar organisasi, serta visi umum tentang keadaan masa depan yang lebih diinginkan. Perbedaan yang signifikan antara keadaan aktual dan ideal dapat memotivasi anggota organisasi untuk melakukan perubahan yang bersifat korektif, terutama ketika anggota berkomitmen untuk mencapai cita-cita tersebut. Tujuan utama diagnosis, sebagaimana dijelaskan dalam Bab 5 dan 6, adalah untuk memberikan umpan balik kepada anggota tentang fungsi organisasi saat ini sehingga informasi

tersebut dapat dibandingkan dengan tujuan atau dengan keadaan masa depan yang diinginkan. Umpan balik semacam itu dapat mendorong tindakan untuk meningkatkan organisasi.

3. **Menyampaikan harapan positif yang kredibel untuk perubahan**. Anggota organisasi selalu memiliki harapan tentang hasil perubahan organisasi. Pendekatan positif untuk perubahan terencana (*planned change*) yang dijelaskan dalam Bab 2 menunjukkan bahwa harapan dapat memainkan peran penting dalam menghasilkan motivasi bagi perubahan. Harapan dapat berfungsi sebagai ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya, mengarahkan anggota untuk menginvestasikan energi dalam program perubahan yang mereka harapkan akan berhasil. Ketika anggota mengharapkan keberhasilan, mereka cenderung mengembangkan komitmen yang lebih besar terhadap proses perubahan dan mengarahkan lebih banyak energi ke dalam perilaku konstruktif yang diperlukan untuk mengimplementasikannya. Kunci untuk mencapai efek positif ini adalah mengkomunikasikan harapan yang realistis dan positif tentang perubahan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa informasi mengenai (1) mengapa perubahan itu terjadi, (2) bagaimana perubahan itu akan menguntungkan organisasi, dan (3) bagaimana orang akan terlibat dalam desain dan implementasi perubahan, sangat membantu. Anggota organisasi juga dapat diajari tentang manfaat harapan yang positif dan didorong untuk menetapkan harapan positif yang kredibel untuk program perubahan.

Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan

Perubahan dapat menimbulkan resistensi/perlawanan serius bagi anggota dan organisasi, sehingga sulit untuk mengimplementasikan perbaikan bagi organisasi. Pada level pribadi, perubahan dapat menimbulkan kecemasan yang serius jika harus meninggalkan kebiasaan saat ini dan beralih ke masa depan yang belum pasti. Orang mungkin tidak yakin apakah keterampilan dan kontribusi mereka yang ada akan dihargai di masa depan. Mereka mungkin bertanya-tanya apakah mereka dapat belajar dan berfungsi dengan efektif untuk mencapai manfaat dalam situasi baru. Di level organisasi, penolakan terhadap perubahan dapat datang dari tiga sumber. Pertama yaitu perlawanan teknis, berasal dari kebiasaan mengikuti prosedur umum dan

pertimbangan biaya yang diinvestasikan dalam *status quo*. Kedua, perlawanan politik dapat muncul ketika perubahan organisasi mengancam para pemangku kepentingan yang kuat, seperti eksekutif tertinggi dalam organisasi atau staf, atau mempertanyakan keputusan para pemimpin di masa lalu. Perubahan organisasi seringkali menyiratkan alokasi yang berbeda dari sumber daya yang sudah langka, seperti modal dan anggaran pelatihan. Terakhir, perlawanan budaya yang mengambil bentuk sistem dan prosedur yang memperkuat *status quo*, mempromosikan kesesuaian dengan nilai-nilai, norma, dan asumsi yang ada tentang bagaimana sesuatu harus beroperasi.

Setidaknya ada 3 strategi utama untuk mengatasi resistensi/penolakan terhadap perubahan:

1. **Empati dan dukungan**. Langkah pertama dalam mengatasi resistensi adalah mempelajari bagaimana orang mengalami perubahan. Strategi ini dapat mengidentifikasi orang-orang yang kesulitan menerima perubahan, sifat penolakan mereka, dan cara-cara yang mungkin untuk mengatasinya, tetapi hal itu membutuhkan banyak empati dan dukungan. Langkah ini menuntut kesediaan untuk menghilangkan penilaian yang subjektif dan melihat situasi dari sudut pandang orang lain, suatu proses yang disebut mendengarkan secara aktif. Ketika seseorang merasa bahwa ada orang lain yang bertanggung jawab untuk mengelola perubahan tersebut benar-benar tertarik pada perasaan dan persepsi mereka, mereka cenderung kurang defensif dan lebih bersedia untuk berbagi kekhawatiran dan ketakutan mereka. Hubungan yang lebih terbuka ini tidak hanya memberikan informasi yang berguna terhadap sikap resistensi mereka tetapi juga membantu membangun dasar bagi pemecahan masalah bersama yang diperlukan untuk mengatasi hambatan perubahan.
2. **Komunikasi**. Orang cenderung akan menolak perubahan ketika mereka tidak yakin terhadap konsekuensinya. Kurangnya informasi yang memadai memicu rumor/gosip dan menambah kecemasan terhadap perubahan. Komunikasi yang efektif tentang perubahan dan kemungkinan hasilnya dapat mengurangi spekulasi tersebut dan menghilangkan ketakutan yang tidak berdasar. Itu dapat membantu anggota secara realistis mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan.

Namun, komunikasi juga merupakan salah satu aspek yang paling membuat frustrasi dalam mengelola perubahan. Anggota organisasi secara konstan bisa menerima data tentang keadaan saat ini dan rencana masa depan serta rumor informal yang berkaitan dengan perubahan dan politik. Manajer dan praktisi OD harus berpikir serius bagaimana cara menerobos adanya informasi ini. Salah satu strategi adalah membuat perubahan informasi lebih menonjol dengan berkomunikasi melalui cara baru atau berbeda. Jika sebagian besar informasi dikirimkan melalui memo dan email, maka perubahan informasi dapat disampaikan melalui rapat dan presentasi.

3. **Partisipasi dan keterlibatan**. Salah satu strategi paling kuno dan paling efektif untuk mengatasi resistensi adalah dengan melibatkan anggota organisasi secara langsung dalam perencanaan dan implementasi perubahan. Partisipasi dapat mengarahkan keduanya untuk merancang perubahan berkualitas tinggi dan untuk mengatasi resistensi terhadap penerapannya. Anggota dapat memberikan keragaman informasi dan ide, yang dapat berkontribusi untuk membuat inovasi yang efektif dan sesuai dengan situasi. Mereka juga dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam implementasinya. Keterlibatan dalam perencanaan perubahan meningkatkan kemungkinan bahwa kepentingan dan kebutuhan anggota akan diperhitungkan selama intervensi. Sehingga, peserta akan berkomitmen untuk mengimplementasikan perubahan karena hal itu akan sesuai dengan keinginan mereka dan memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, bagi orang-orang yang sangat membutuhkan keterlibatan, tindakan partisipasi itu sendiri dapat memotivasi, yang mengarah pada upaya yang lebih besar untuk membuat perubahan itu berhasil.

Menciptakan sebuah Visi

Aktivitas kedua dalam memimpin dan mengelola perubahan yaitu melibatkan dan menciptakan visi yang berisi “apa yang anggota inginkan dari organisasi” atau “anggota ingin organisasi menjadi seperti apa”. Ini adalah salah satu praktik paling populer namun paling sedikit dipahami dalam manajemen. Secara umum, sebuah visi menggambarkan nilai-nilai inti dan tujuan yang memandu organisasi memandang

masa depan yang dibayangkan menuju arah perubahan. Hal ini dapat memberikan arahan berharga untuk merancang, mengimplementasikan, dan menilai perubahan untuk organisasi. Visi juga dapat membangkitkan komitmen untuk berubah dengan memberikan anggota suatu tujuan bersama , alasan kuat, dan usaha yang sepadan mengapa perubahan diperlukan. Namun, jika visi tersebut dipandang tidak mungkin atau mempromosikan perubahan yang tidak dapat diterapkan organisasi, itu sebenarnya dapat menekan motivasi anggota. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan dengan visi yang dibuat dengan cermat dapat secara signifikan mengungguli pasar saham selama periode waktu yang lama.

Menciptakan visi dianggap sebagai elemen utama bagi sebagian besar kerangka kerja kepemimpinan. Pemimpin organisasi atau subunit bertanggung jawab atas keefektifan kinerja anggota, dan mereka harus mengambil peran aktif dalam menggambarkan masa depan yang diinginkan dan memberi semangat komitmen bagi anggota organisai. Dalam kasus terbaik, para pemimpin mendorong partisipasi dalam mengembangkan visi untuk mendapatkan input dan dukungan yang lebih luas. Misalnya, mereka melibatkan bawahan dan orang lain yang memiliki kepentingan dalam perubahan. Menjelaskan masa depan yang diinginkan tidak kalah penting bagi orang-orang yang memimpin perubahan di departemen kecil dan kelompok kerja daripada eksekutif senior. Di tingkat organisasi yang lebih rendah, ada banyak peluang untuk melibatkan pegawai secara langsung dalam proses mencapai visi organisasi.

Menjelaskan Ideologi Inti

Hal mendasar dari visi untuk perubahan adalah ideologi inti dari organisasi. Ideologi inti menggambarkan nilai-nilai inti dan tujuan organisasi yang relatif stabil dari waktu ke waktu. Nilai inti biasanya mencakup tiga hingga lima prinsip atau kepercayaan dasar yang telah teruji oleh waktu dan paling mewakili apa yang diperjuangkan organisasi. Meskipun visi pada akhirnya menggambarkan masa depan yang diinginkan, visi tersebut harus mewakili akar historis organisasi — nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip inti yang bermakna secara intrinsik yang telah dan akan memandu organisasi dari waktu ke waktu. Nilai inti bukan "nilai yang dianut"; mereka adalah "nilai-nilai yang digunakan" yang benar-benar memberi pandangan kepada anggota hal apa yang paling penting dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut menentukan karakter

perusahaan yang sebenarnya dan tidak dapat dipisahkan dari perusahaan tersebut. Dengan demikian, nilai-nilai inti tidak ditentukan atau dirancang; mereka ditemukan dan dijelaskan melalui proses penyelidikan.

Anggota organisasi dapat menghabiskan banyak waktu dan energi untuk menemukan nilai-nilai inti dalam organisasi mereka melalui diskusi panjang tentang sejarah organisasi, acara-acara utama, kepercayaan pendiri, pekerjaan yang sebenarnya dilakukan orang-orang, dan "perekat" yang menyatukan organisasi. Dalam banyak kasus, organisasi menginginkan nilai inti menjadi sesuatu yang bukan menjadi hal utama. Misalnya, banyak perusahaan AS ingin "kerja tim" menjadi nilai inti terlepas dari norma budaya dan praktik organisasi yang kuat yang menghargai individualitas.

Tujuan inti organisasi adalah alasannya untuk menjadi apa yang mereka inginkan, motivasi idealis yang membawa orang untuk bekerja setiap hari dan memberikan makna pada setiap pekerjaan mereka. Tujuan inti bukanlah strategi. Tujuan menjelaskan mengapa organisasi ada dan pemahaman organisasi tentang citra, merek, dan reputasinya; strategi menggambarkan bagaimana suatu tujuan akan dicapai. Penelitian menunjukkan bahwa tujuan organisasi dapat jatuh ke dalam salah satu dari empat kategori dan bahwa organisasi sering membuat slogan atau metafora yang menangkap alasan mereka sebenarnya dalam bisnis.

Membangun Masa Depan seperti yang Dibayangkan

Ideologi inti memberikan konteks bagi masa depan yang dibayangkan atau diharapkan. Tidak seperti nilai dan tujuan inti, yang merupakan aspek stabil organisasi dan harus ditemukan, masa depan yang dibayangkan khusus untuk proyek perubahan yang ada dan harus diciptakan. Masa depan yang dibayangkan bervariasi dalam kompleksitas dan ruang lingkupnya, tergantung pada perubahan yang diinginkan dan yang dituju. Misalnya, pembaruan perangkat lunak pengolah kata yang relatif sederhana bagi kelompok kerja membuat masa depan menjadi tidak terlalu rumit daripada transformasi birokrasi pemerintah.

Masa depan yang dibayangkan biasanya mencakup dua elemen berikut yang dapat dikomunikasikan kepada anggota organisasi:

1. **Hasil yang jelas dan bernilai**. Deskripsi masa depan yang dibayangkan seringkali mencakup kinerja yang spesifik dan hasil yang ingin dicapai oleh organisasi atau

unit. Hasil yang dihargai ini dapat berfungsi sebagai tujuan untuk proses perubahan dan standar untuk menilai kemajuan. Sebagai contoh, BHAG (Big, Hairy, Audacious Goals) adalah target yang jelas, nyata, dan memberi energi yang berfungsi sebagai titik temu untuk aksi organisasi. Mereka dapat menantang anggota untuk memenuhi tingkat target pertumbuhan penjualan yang jelas atau target kepuasan pelanggan, untuk mengatasi pesaing utama, untuk mencapai status *role-model* dalam industri, atau untuk mengubah organisasi dengan cara yang berarti. Sebagai contoh, pada tahun 1990 Wal-Mart Stores membuat pernyataan niat "untuk menjadi perusahaan $125 miliar pada tahun 2000." (Penjualan bersih pada tahun 1999 melebihi $ 137,6 miliar.) Setelah perampingan anggaran militer AS, Rockwell mengusulkan hasil berani berikut untuk upaya perubahannya: “Ubah perusahaan ini dari sebagai kontraktor pertahanan menjadi perusahaan berteknologi tinggi terdiversifikasi terbaik di dunia.”

2. **Keadaan yang diinginkan di masa depan**. Unsur masa depan yang dibayangkan ini menentukan, dengan jelas, bagaimana organisasi itu dapat mencapai hasil yang jelas dan bernilai. Ini adalah pernyataan yang penuh gairah dan menarik yang dimaksudkan untuk menarik anggota organisasi ke masa depan. Fitur organisasi yang dijelaskan dalam pernyataan membantu menentukan keadaan masa depan yang diinginkan di mana kegiatan perubahan harus terus digerakkan. Cara ini berusaha untuk membuat gambaran kata yang secara emosional bagi anggota dan memotivasi mereka untuk berubah.

Mengembangkan Dukungan Politik

Dari perspektif politik, organisasi dapat dilihat sebagai koalisi terstruktur yang bebas dari individu dan kelompok yang memiliki pandangan dan kepentingan yang berbeda. Misalnya, pekerja di toko mungkin menginginkan pekerjaan yang aman dan bergaji tinggi, dan eksekutif puncak mungkin tertarik untuk mendiversifikasi organisasi menjadi bisnis baru. Departemen pemasaran mungkin tertarik untuk mengembangkan produk dan pasar baru, dan departemen produksi mungkin ingin membuat produk standar dengan cara yang paling efisien. Kelompok atau koalisi yang berbeda ini bersaing satu sama lain untuk mendapatkan sumber daya dan pengaruh yang langka.

Mereka bertindak untuk melestarikan atau meningkatkan kepentingan diri mereka sambil mengelola untuk mencapai keseimbangan kekuatan yang cukup untuk mempertahankan komitmen terhadap organisasi dan mencapai efektivitas secara keseluruhan.

Mengingat pandangan politik ini, upaya untuk mengubah organisasi sering kali mengancam keseimbangan kekuasaan di antara kelompok-kelompok, sehingga mengakibatkan konflik dan perselisihan politik. Individu dan kelompok akan peduli dengan bagaimana perubahan mempengaruhi kekuatan dan pengaruh mereka sendiri, dan mereka akan bertindak seperluanya. Beberapa kelompok akan menjadi kurang kuat; yang lain akan mendapatkan pengaruh yang kuat. Mereka yang kekuatannya terancam oleh perubahan akan bertindak membela diri dan berusaha mempertahankan *status quo*. Misalnya, mereka dapat mencoba menyajikan bukti kuat bahwa perubahan tidak perlu atau hanya modifikasi kecil yang diperlukan. Di sisi lain, para peserta yang akan mendapatkan kekuasaan dari perubahan akan sangat mendorong mereka, mungkin membawa konsultan yang tampaknya tidak memihak untuk melegitimasi kebutuhan untuk perubahan. Akibatnya, perubahan organisasi yang signifikan sering disertai dengan kepentingan yang saling bertentangan, informasi yang terdistorsi, dan kekacauan politik.

Metode untuk mengelola dinamika politik dari perubahan organisasi adalah tambahan yang relatif baru bagi Pengembangan Organisasi. Secara tradisional, PO telah mengabaikan masalah-masalah politik terutama karena akar humanistiknya mendorong kolaborasi dan pembagian kekuasaan di antara individu dan kelompok. Saat ini, agen perubahan memberi perhatian lebih besar pada kekuasaan dan aktivitas politik, terutama karena mereka terlibat dalam perubahan strategis yang melibatkan sebagian besar fitur organisasi. Namun, beberapa praktisi khawatir tentang apakah praktik kekuatan dan PO tersebut sesuai/sepadan.

Mengelola Transisi (Masa Peralihan)

Melaksanakan perubahan organisasi melibatkan perpindahan dari kondisi organisasi yang ada saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan. Gerakan tersebut tidak terjadi secara langsung, tetapi sebaliknya membutuhkan periode transisi di mana

organisasi belajar bagaimana menerapkan kondisi yang diperlukan untuk mencapai masa depan yang diinginkan. Beckhard dan Harris menunjukkan bahwa transisi mungkin sangat berbeda dari keadaan organisasi saat ini dan akibatnya mungkin memerlukan struktur dan kegiatan manajemen yang khusus. Mereka mengidentifikasi tiga kegiatan dan struktur utama untuk memfasilitasi transisi organisasi: perencanaan kegiatan, perencanaan komitmen, dan perubahan struktur manajemen. Serangkaian kegiatan keempat melibatkan pengelolaan proses pembelajaran selama perubahan.

Perencanaan Kegiatan

Perencanaan kegiatan memerlukan pembuatan sebuah *road map* untuk mengimplementasikan perubahan, dengan menyebutkan kegiatan-kegiatan dan peristiwa-peristiwa tertentu yang harus dijalankan jika transisi ingin berhasil. Kegiatan ini harus secara jelas mengidentifikasi, mengorientasikan sementara, dan mengintegrasikan tugas-tugas perubahan secara terpisah, dan harus secara eksplisit menghubungkan tugas-tugas ini dengan tujuan dan prioritas perubahan organisasi. Perencanaan kegiatan juga harus mendapatkan persetujuan manajemen puncak, anggaran biaya, dan tetap dapat beradaptasi saat umpan balik diterima selama proses perubahan.

Fitur penting dalam perencanaan kegiatan adalah bahwa visi dan kondisi masa depan yang diinginkan dapat menjadi sangat lazim jika dibandingkan dengan realitas pelaksanaannya. Akibatnya, mungkin perlu untuk melengkapi kegiatan tersebut dengan sasaran yang harus dituju sebagai bagian dari rencana kegiatan. Tujuan seperti itu mewakili kondisi organisasi yang diinginkan antara kondisi saat ini dan kondisi masa depan yang diinginkan. Misalnya, jika organisasi menerapkan proses perbaikan berkelanjutan, tujuan utama yang penting dapat berupa pembentukan sejumlah tim perbaikan yang berfokus pada pemahaman dan pengendalian proses kerja. Sasaran utama menjadi lebih jelas dan lebih terperinci daripada yang diinginkan di masa mendatang, dan dengan demikian mereka memberikan langkah-langkah dan tolok ukur yang lebih mudah dikelola dan tolok ukur untuk perubahan. Rencana kegiatan dapat menggunakan sasaran utama untuk memberi para anggota arahan dan keamanan yang mereka butuhkan untuk bekerja menuju masa depan yang diinginkan.

Perencanaan Komitmen

Kegiatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi orang-orang dan kelompok-kelompok kunci yang komitmennya diperlukan agar perubahan terjadi dan bagaimana merumuskan strategi untuk mendapatkan dukungan dari mereka. Meskipun perencanaan komitmen umumnya merupakan bagian dari pengembangan dukungan politik, yang dibahas di atas, rencana spesifik untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan utama dan mendapatkan komitmen mereka untuk perubahan perlu dilakukan sejak awal dalam proses perubahan.

Struktur Manajemen Perubahan

Karena transisi organisasi cenderung ambigu dan membutuhkan arahan, serta perlu membuat struktur khusus untuk mengelola proses perubahan. Struktur manajemen ini harus mencakup orang-orang yang memiliki kekuatan untuk mengerahkan sumber daya guna mempromosikan perubahan, rasa hormat dan sokongan dari kepemimpinan yang ada untuk perubahan, serta keterampilan dan politik interpersonal untuk memandu proses perubahan. Struktur manajemen alternatif meliputi:

- Kepala eksekutif atau ketua yang mengelola upaya perubahan.
- Seorang manajer proyek sementara ditugaskan untuk mengoordinasikan transisi.
- Wakil utusan komite pengarah dari konstituensi utama yang terlibat dalam perubahan bersama dalam mengelola proyek.
- Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri dan kepercayaan dari sejumlah besar pegawai yang terkena dampak perubahan untuk mengelola transisi.
- Orang-orang yang mewakili berbagai fungsi dari level organisasi untuk mengelola perubahan.

Proses Pembelajaran

Sebagian besar perubahan organisasi melibatkan pengetahuan dan keterampilan baru yang mendukung perilaku baru. Penelitian di *Center for Effective Organizations* menunjukkan bahwa perubahan dapat diimplementasikan lebih cepat

ketika para pemimpin secara sadar merancang proses pembelajaran ke dalam transisi. Terdapat empat praktik yang didukung oleh proses dialog dan percakapan yang berkelanjutan, yang dikaitkan dengan proses percepatan transisi. Praktik pembelajaran yang **pertama**, menciptakan pandangan sistem organisasi, melibatkan penciptaan model kerja dan perubahan yang memungkinkan anggota organisasi individu untuk melihat bagaimana upaya mereka dalam berkontribusi pada fungsi dan kinerja organisasi. Ketika orang dapat melihat bagaimana upaya mereka dapat mendukung perubahan, lebih mudah bagi mereka untuk mengambil keterampilan dan pengetahuan baru; ada konteks yang digunakan untuk menuntut perilaku baru.

Praktik pembelajaran yang **kedua**, menciptakan makna bersama, menjelaskan penggunaan model, bahasa, alat, dan proses yang memberi tahu orang bagaimana cara untuk memahami perubahan. Sebagian besar perubahan organisasi disertai dengan kecemasan yang cukup besar ketika organisasi mulai bergerak dari yang diketahui ke yang tidak diketahui. Dengan menciptakan cara yang umum untuk melihat perubahan, pekerjaan, pelanggan, dan organisasi baru, orang-orang dapat mengembangkan pandangan bersama tentang realitas yang baru. Pandangan bersama ini mengurangi kecemasan dan memungkinkan anggota organisasi untuk mempelajari keterampilan dan perilaku baru dengan lebih cepat.

Terlibat dalam “peninjauan setelah tindakan” atau proses lain yang mencerminkan pengalaman adalah praktik pembelajaran **ketiga**. Dalam kegiatan ini, upaya awal untuk mencoba kegiatan baru, proses baru, atau perilaku baru dinilai dan ditinjau terlebih dahulu. Anggota organisasi dapat bertanya, "Seberapa baik upaya yang telah kita lakukan?" dan "Apa yang dapat kita pelajari dari itu?" Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini kemudian digunakan untuk mendesain ulang atau mendefinisikan kembali perilaku yang benar, lalu kemudian diterapkan kembali. Ketika orang mendapatkan umpan balik yang tepat waktu dan mendukung perilaku baru, kemampuan mereka untuk belajar akan lebih cepat meningkat.

Praktik pembelajaran yang **keempat** melibatkan desentralisasi[1] dari proses implementasi dan keputusan ke tingkat terendah yang mungkin dalam organisasi. Perubahan organisasi yang kompleks mengandung terlalu banyak variabel, ketidakpastian, dan kemungkinan lokal untuk diprogram sepenuhnya dari puncak

[1] Penyerahan sebagian wewenang pimpinan kepada bawahan (KBBI).

organisasi. Dengan kemungkinan unit organisasi di tingkat organisasi yang lebih rendah bertanggung jawab atas implementasi perubahan, perubahan secara keseluruhan dapat dipercepat. Hal ini penting bahwa kegiatan ini dapat memastikan bahwa unit organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang batas-batas mereka. Artinya, para pemimpin senior dalam organisasi harus mampu mendefinisikan sumber daya apa yang harus tersedia untuk perubahan, target waktu di mana perubahan harus terjadi, dan hal-hal yang tidak dapat diubah dalam mencapai tujuan perubahan.

Mempertahankan Momentum

Setelah perubahan organisasi berlangsung, perhatian yang eksplisit kemudian harus diarahkan untuk mempertahankan energi dan komitmen dalam menerapkan perubahan. Kesuksesan di awal dalam aktivitas perubahan sering menghilang ketika menghadapi masalah praktis dan ketika mencoba mempelajari cara-cara baru. Ada kecenderungan kuat di antara anggota organisasi untuk kembali ke perilaku dan proses yang lama, kecuali mereka menerima dukungan dan penguatan berkelanjutan untuk membawa perubahan sampai selesai.

Lima kegiatan berikut dapat membantu mempertahankan momentum untuk membawa perubahan hingga selesai, yaitu : menyediakan sumber daya untuk perubahan, membangun sistem pendukung untuk agen perubahan, mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru, memperkuat perilaku baru, dan bertahan pada tujuan utama.

Menyediakan Sumber Daya untuk Perubahan

Melaksanakan perubahan organisasi umumnya membutuhkan sumber daya manusia dan keuangan tambahan, terutama jika organisasi melanjutkan operasi pekerjaan sehari-hari sambil mencoba untuk mengubah dirinya sendiri. Sumber daya tambahan ini diperlukan untuk kegiatan perubahan seperti pelatihan, konsultasi, pengumpulan data dan umpan balik, serta pertemuan khusus. Sumber daya tambahan juga bermanfaat untuk menyediakan penyangga saat kinerja turun selama periode transisi. Organisasi dapat menganggap remeh kebutuhan sumber daya khusus yang ditujukan untuk proses perubahan. Namun, perubahan organisasi yang signifikan

selalu membutuhkan waktu dan energi manajemen yang besar, serta bantuan konsultan. “Anggaran perubahan” terpisah yang ada bersama dengan modal dan anggaran operasional dapat mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk melatih anggota bagaimana cara berperilaku yang berbeda dan untuk menilai kemajuan serta membuat modifikasi yang diperlukan dalam program perubahan. Kecuali jika sumber daya tambahan ini telah direncanakan dan disediakan, perubahan yang berarti tidak akan terjadi.

Membangun Sistem Pendukung untuk Agen Perubahan

Perubahan organisasi dapat menjadi sulit dan penuh dengan ketegangan, tidak hanya untuk peserta tetapi juga untuk agen perubahan. Mereka seringkali harus memberikan dukungan emosional kepada anggota, tetapi mereka sendiri mungkin saja menerima sedikit dukungan. Mereka sering harus menjaga “jarak psikologis” dari orang lain untuk mendapatkan perspektif yang dibutuhkan untuk memimpin proses perubahan. Pemisahan ini dapat menghasilkan ketegangan dan isolasi yang besar, dan agen perubahan mungkin perlu membuat sistem pendukung mereka sendiri untuk membantu mereka mengatasi masalah seperti itu. Suatu sistem pendukung biasanya terdiri dari jaringan orang-orang dengan siapa agen perubahan memiliki hubungan pribadi yang dekat dengan orang-orang yang dapat memberikan dukungan emosional, berfungsi sebagai sumber suara pendukung untuk ide dan masalah, dan menantang asumsi yang belum diuji. Misalnya, profesional OD sering menggunakan kolega tepercaya sebagai "konsultan bayangan" untuk membantu mereka memikirkan masalah sulit dengan klien dan untuk menawarkan dukungan konseptual dan emosional.

Mengembangkan Kompetensi dan Keterampilan Baru

Perubahan organisasi sering kali menuntut pengetahuan, keterampilan, dan perilaku baru dari anggota organisasi. Dalam banyak kasus, perubahan tidak dapat dilaksanakan kecuali anggota mendapatkan kompetensi yang baru. Misalnya, program keterlibatan pegawai sering mengharuskan manajer untuk mempelajari gaya kepemimpinan baru dan pendekatan baru untuk pemecahan masalah. Agen perubahan harus memastikan bahwa pembelajaran seperti itu terjadi. Mereka perlu

memberikan banyak kesempatan belajar, seperti program pelatihan tradisional, konseling dan pelatihan di tempat kerja, serta simulasi pengalaman, yang mencakup keterampilan teknis dan sosial. Karena mudah untuk mengabaikan komponen sosial, oleh karena itu agen perubahan perlu mencurahkan waktu dan sumber daya khusus untuk membantu anggota memperoleh keterampilan sosial yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan. Sebagai bagian dari komitmen terhadap kualitas, perusahaan perlu mengidentifikasi pegawai berkinerja tinggi yang dipilih secara khusus untuk menjadi agen perubahan dan kemudian mempromosikannya sebagai tanda pentingnya keterampilan dan pengetahuan dalam perencanaan karier. Selain itu, manajer senior di semua divisi perlu diminta untuk menghadiri pelatihan yang membangun keterampilan pemecahan masalah baru, perilaku tim, dan komitmen terhadap kualitas.

Memperkuat Perilaku Baru

Dalam organisasi, orang biasanya melakukan hal-hal yang hanya akan memberikan mereka imbalan. Akibatnya, salah satu cara paling efektif untuk mempertahankan momentum untuk perubahan adalah untuk memperkuat jenis perilaku yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan. Hal ini dapat dicapai dengan menghubungkan imbalan formal langsung dengan perilaku yang diinginkan. Sebagai contoh, Perusahaan Integra Financial mendorong lebih banyak kerja tim dengan merancang program penghargaan dan pengakuan di mana para pemain tim terbaik mendapat penghargaan finansial dan perhatian manajemen. Namun berbagai perilaku yang ditujukan untuk mempromosikan kepentingan pribadi secara langsung tidak disarankan. Selain itu, perilaku yang diinginkan dapat diperkuat dengan lebih sering memberikan pengakuan, dorongan, dan pujian secara informal. Mungkin yang tak kalah penting adalah penghargaan intrinsik yang dapat didapatkan orang melalui keberhasilan awal dalam upaya perubahan. Mencapai keberhasilan awal yang dapat diidentifikasi dapat membuat peserta merasa bangga tentang diri mereka sendiri dan perilaku mereka, dan dengan demikian memperkuat dorongan untuk berubah.

Bertahan pada Tujuan Utama

Perubahan membutuhkan waktu, dan banyak manfaat finansial dan organisasi yang diharapkan dari perubahan tertinggal daripada implementasinya. Jika organisasi berubah terlalu cepat namun mengabaikan perubahan sebelum diimplementasikan sepenuhnya, hasil yang diinginkan mungkin tidak pernah terwujud. Ada dua alasan utama bahwa manajer tidak tetap fokus pada implementasi perubahan. Pertama, banyak manajer gagal mengantisipasi penurunan kinerja, produktivitas, atau kepuasan ketika perubahan diterapkan. Anggota organisasi memerlukan waktu untuk berlatih, mengembangkan, dan mempelajari perilaku baru; mereka tidak meninggalkan cara lama dalam melakukan sesuatu dan mengadopsi seperangkat perilaku baru dalam semalam. Selain itu, kegiatan perubahan, seperti pelatihan, pertemuan tambahan, dan bantuan konsultasi memerlukan biaya tambahan untuk ditambahkan ke dalam pengeluaran operasi saat ini. Namun, proyek perubahan yang sangat baik sering kali ditinggalkan ketika ada pertanyaan tentang penurunan kinerja jangka pendek.

Diperlukan kesabaran dan kepercayaan dalam pekerjaan desain diagnosis dan intervensi. Kedua, banyak manajer tidak tetap fokus pada perubahan karena mereka ingin menerapkan ide besar berikutnya yang muncul. Ketika organisasi berubah sebelum yang seharusnya, dalam menanggapi mode manajemen terbaru, sinisme "*flavor of the month*" dapat berkembang. Akibatnya, anggota organisasi hanya memberikan dukungan semu untuk perubahan karena meyakini bahwa perubahan saat ini tidak akan bertahan lama. Perubahan organisasi yang berhasil membutuhkan kepemimpinan yang gigih yang tidak dapat goyah.

Ringkasan

Dalam bab ini, dijelaskan lima jenis kegiatan yang harus dilakukan oleh agen perubahan ketika merencanakan dan mengimplementasikan perubahan. Kegiatan pertama adalah memotivasi perubahan, yang melibatkan penciptaan kesiapan untuk perubahan di antara anggota organisasi dan mengatasi penolakan mereka. Kegiatan kedua berkaitan dengan menciptakan visi yang dibangun di atas ideologi utama organisasi. Ini menggambarkan masa depan yang dibayangkan yang mencakup hasil yang berani dan dihargai serta keadaan masa depan yang diinginkan dengan jelas.

Ideologi utama dan masa depan yang dibayangkan mengartikulasikan alasan kuat untuk menerapkan perubahan. Tugas ketiga untuk agen perubahan adalah mengembangkan dukungan politik untuk perubahan. Agen perubahan pertama-tama harus menilai sumber daya mereka sendiri, kemudian mengidentifikasi pemangku kepentingan utama yang dukungannya diperlukan untuk perubahan dan menyusun strategi untuk mendapatkan dukungan mereka. Aktivitas keempat menyangkut pengelolaan transisi organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan. Ini membutuhkan perencanaan terstruktur untuk kegiatan perubahan, serta perencanaan bagaimana mendapatkan komitmen untuk perubahan. Ini juga dapat melibatkan pembuatan struktur manajemen perubahan khusus dan serangkaian proses pembelajaran yang mempercepat transisi. Tugas perubahan kelima adalah mempertahankan momentum untuk perubahan sehingga mereka dibawa pada penyelesaian akhir. Ini termasuk menyediakan sumber daya untuk program perubahan, menciptakan sistem pendukung untuk agen perubahan, mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru, memperkuat perilaku baru yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan, dan tetap bertahan pada tujuan utama.

Bab 10

Mengevaluasi dan Melembagakan Intervensi Pengembangan Organisasi

Proses evaluasi berkaitan dengan memberikan umpan balik kepada praktisi dan anggota organisasi tentang kemajuan dan dampak dari intervensi. Informasi tersebut mungkin menyarankan perlunya diagnosis dan modifikasi lebih lanjut dari program perubahan, atau hal itu mungkin juga menunjukkan bahwa intervensi telah berhasil. Institusionalisasi adalah proses untuk mempertahankan perubahan tertentu dalam periode waktu yang tepat. Dengan kata lain, memastikan bahwa hasil dari program perubahan yang berhasil telah bertahan dari waktu ke waktu. Proses evaluasi juga mempertimbangkan keberhasilan implementasi dari intervensi yang dimaksudkan dan hasil jangka panjang yang dihasilkannya. Dua aspek utama dari evaluasi yang efektif adalah pengukuran dan desain penelitian. Persistensi dari efek intervensi diperiksa dalam kerangka kerja yang menunjukkan karakteristik organisasi, dimensi intervensi, dan proses yang berkontribusi terhadap pelembagaan intervensi PO dalam organisasi.

Dalam menilai intervensi PO melibatkan penilaian tentang apakah intervensi telah dilaksanakan sebagaimana yang dimaksud, dan jika demikian, apakah hal itu telah memberikan hasil yang diinginkan. Ada dua jenis evaluasi dalam Pengembangan Organisasi, yaitu: memandu pelaksanaan intervensi dan menilai dampak

keseluruhannya. Masalah utama dalam evaluasi adalah pengukuran dan desain penelitian.

Umpan Balik (*Feedback*) dari Evaluasi dan Implementasi

Sebagian besar diskusi dan penerapan dari evaluasi PO menyiratkan bahwa evaluasi adalah hal yang dilakukan setelah intervensi. Biasanya dikemukakan bahwa begitu intervensi dilaksanakan, maka harus dievaluasi untuk mengetahui apakah intervensi tersebut menghasilkan efek yang diinginkan. Misalnya, mungkin diharapkan bahwa program pengayaan pekerjaan akan mengarah pada kepuasan dan kinerja pegawai yang lebih tinggi. Setelah menerapkan pengayaan pekerjaan, evaluasi akan melibatkan penilaian apakah hasil positif ini memang terjadi. Pandangan evaluasi setelah implementasi ini hanya sebagian yang benar. Ini mengasumsikan bahwa intervensi telah dilaksanakan sebagaimana dimaksud dan bahwa tujuan utama evaluasi adalah untuk menilai efek atau hasilnya. Namun, dalam banyak hal, jika tidak sebagian besar, program pengembangan organisasi, intervensi implementasi tidak dapat diterima begitu saja. Kebanyakan intervensi PO memerlukan perubahan perilaku dan cara berpikir yang signifikan tentang organisasi. Namun pada kenyataannya hanya mampu menghasilkan saran perubahan dalam ruang lingkup yang luas. Misalnya, dalam pengayaan pekerjaan disarankan untuk menambahkan kebijaksanaan, variasi, dan umpan balik yang berarti bagi pekerjaan pegawai. Menerapkan perubahan seperti itu membutuhkan pembelajaran dan eksperimen yang cukup besar ketika pegawai dan manajer menemukan cara menerjemahkan resep-resep umum ini ke dalam perilaku dan prosedur tertentu. Proses pembelajaran ini melibatkan banyak *trial and error* dan perlu dipandu dengan informasi tentang apakah perilaku dan prosedur diubah sebagaimana dimaksud. Oleh karena itu, kita harus memperluas pandangan kita tentang evaluasi untuk memasukkan penilaian selama implementasi tentang apakah dan seberapa baik perubahan itu terjadi sebenarnya, dan setelah evaluasi implementasi dilaksanakan apakah diperoleh hasil yang diharapkan?

Dalam kebanyakan kasus, intervensi yang dipilih hanya akan memberikan pedoman umum dalam perubahan organisasi. Manajer dan pegawai bertugas menerjemahkan pedoman tersebut ke dalam perilaku dan prosedur tertentu. Data-

data yang dikumpulkan berulang kali dan dalam interval tertentu memberikan serangkaian gambaran tentang bagaimana kemajuan intervensi. Anggota organisasi dapat menggunakan informasi ini, pertama, untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang intervensi (jenis perilaku dan prosedur yang diperlukan untuk mengimplementasikannya), dan kedua, untuk merencanakan langkah-langkah implementasi selanjutnya. Siklus umpan balik ini dapat berlangsung selama beberapa kali, dengan setiap siklus memberi para anggota pengetahuan baru tentang intervensi dan ide-ide untuk tahap implementasi selanjutnya.

Setelah *implementation feedback* menginformasikan pada anggota organisasi bahwa intervensi sudah cukup dan diterima, *evaluation feedback* dimulai. Berbeda dengan *implementation feedback*, *evaluation feedback* berkaitan dengan dampak keseluruhan dari intervensi dan dengan apakah sumber daya harus terus dialokasikan untuk itu atau untuk intervensi lain yang memungkinkan. *Evaluation feedback* membutuhkan waktu lebih lama untuk dikumpulkan dan ditafsirkan daripada *implementation feedback*. Ini biasanya mencakup beragam nilai hasil, seperti kinerja, kepuasan kerja, produktivitas, dan pergantian pegawai. Hasil negatif pada langkah-langkah ini memberi tahu anggota bahwa diagnosis awal tidak benar atau bahwa intervensi yang dipilih salah. *Feedback* semacam itu mungkin mendorong perlunya diagnosis tambahan dan mencari intervensi yang lebih efektif. Di sisi lain, hasil positif akan memberi tahu anggota bahwa intervensi memberikan hasil yang diharapkan dan mungkin mendorong pencarian cara untuk melembagakan perubahan, menjadikannya bagian permanen dari fungsi normal organisasi.

Misalkan diagnosis awal mengungkapkan bahwa kinerja dan kepuasan pegawai sangat rendah, dan bahwa pekerjaan yang terlalu terstruktur dan rutin adalah penyebab utama masalah ini. Inspeksi intervensi alternatif untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan mungkin berlaku untuk situasi ini. Teori pengayaan untuk pekerjaan yang ada mengusulkan bahwa peningkatan keleluasaan pegawai, variasi tugas, dan umpan balik dapat mengarah pada peningkatan kualitas dan sikap kerja dan bahwa desain pekerjaan dan keterkaitan hasil ini sangat kuat bagi pegawai yang memiliki kebutuhan peningkatan kinerja — kebutuhan untuk tantangan, otonomi, dan pengembangan. Diagnosis awal menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kebutuhan peningkatan kinerja

yang tinggi dan desain pekerjaan yang ada dapat mencegah pemenuhan kebutuhan ini. Oleh karena itu, pengayaan pekerjaan tampaknya sangat cocok untuk situasi ini.

Measurement (Pengukuran)

Memberikan *feedback* dari implementasi dan evaluasi yang bermanfaat melibatkan dua kegiatan: memilih variabel yang sesuai dan merancang tindakan yang baik.

Memilih Variabel yang Tepat

Idealnya, variabel yang diukur dalam evaluasi PO harus berasal dari teori atau model konseptual yang mendasari intervensi. Model harus memasukkan fitur-fitur kunci dari intervensi sebagaimana hasil yang diharapkan. Model diagnostik tingkat pekerjaan menyarankan sejumlah variabel pengukuran untuk *feedback* implementasi dan evaluasi. Apakah intervensi yang sedang dilaksanakan dapat dinilai dengan menentukan berapa banyak deskripsi pekerjaan yang telah ditulis ulang untuk memasukkan lebih banyak tanggung jawab atau berapa banyak anggota organisasi telah menerima pelatihan untuk mendapatkan keterampilan kerja lainnya. Evaluasi dampak langsung dan jangka panjang dari pengayaan pekerjaan akan mencakup ukuran kinerja dan kepuasan pegawai dari waktu ke waktu. Sekali lagi, langkah-langkah ini kemungkinan akan dimasukkan dalam diagnosis awal, ketika perbaikan masalah perusahaan atau bidang telah ditemukan.

Mengukur kedua variabel, baik intervensi maupun hasilnya (*outcome*), diperlukan untuk *feedback* implementasi dan evaluasi. Sayangnya, ada kecenderungan dalam PO untuk hanya mengukur variabel hasil sementara saja, namun sama sekali mengabaikan variabel intervensi. Secara umum diasumsikan bahwa intervensi telah dilaksanakan, dan oleh karena itu, perhatian diarahkan pada dampak atau pengaruhnya pada hasil organisasi seperti kinerja, kehadiran, dan kepuasan pegawai. Seperti yang dikemukakan sebelumnya, menerapkan intervensi PO umumnya membutuhkan waktu dan pembelajaran yang cukup. Harus ditentukan secara empiris bahwa intervensi telah dilaksanakan; itu tidak bisa begitu saja diasumsikan. *Feedback* dari implementasi bermaksud untuk mencapai tujuan ini, memandu proses

implementasi dan membantu menafsirkan data hasilnya. Ukuran hasil menjadi ambigu/tidak jelas jika tidak diketahui seberapa baik intervensi yang telah dilaksanakan. Misalnya, perubahan yang terjadi telah mengabaikan ukuran kinerja dan kepuasan pegawai, sehingga disimpulkan bahwa telah dipilih intervensi yang salah, dan intervensi yang benar belum dilaksanakan secara efektif, atau telah digunakan variabel-variabel yang salah. Pengukuran variabel intervensi membantu menentukan interpretasi yang tepat dari ukuran hasil. Pilihan variabel hasil apa yang diukur juga harus ditentukan oleh teori intervensi, yang menentukan jenis hasil yang dapat diharapkan dari program perubahan.

Merancang Ukuran yang Baik

Setiap metode pengukuran yang dijelaskan dalam Bab 7 memiliki kelebihan dan kekurangan. Banyak dari karakteristik tersebut berkaitan dengan sejauh mana suatu pengukuran didefinisikan secara operasional, dapat diandalkan, dan valid. Karakteristik penilaian ini akan dibahas di bawah ini.

Definisi operasional. Ukuran yang baik didefinisikan secara operasional; yaitu ukuran yang menentukan data empiris yang diperlukan, bagaimana mereka akan dikumpulkan dan, yang paling penting, bagaimana mereka akan dikonversikan dari data menjadi sebuah informasi. Ukuran tersebut terdiri dari aturan komputasi yang spesifik yang dapat digunakan untuk membangun langkah-langkah pada masing-masing perilaku. Sebagian besar perilaku dilaporkan sebagai penilaian yang disesuaikan dengan jumlah pegawai dalam organisasi dan untuk kemungkinan kejadian yang berkaitan perilaku. Penyesuaian ini memungkinkan untuk membandingkan tindakan di berbagai situasi dan periode waktu yang berbeda. Definisi operasional ini harus memiliki penerapan yang luas, baik di organisasi industri dan maupun organisasi jasa, meskipun beberapa terdapat modifikasi, penghapusan, dan penambahan tertentu yang mungkin diperlukan pada saat penerapannya.

Definisi operasional sangat penting dalam pengukuran, karena mereka memberikan pedoman yang tepat tentang karakteristik situasi apa yang harus diamati dan bagaimana mereka harus digunakan. Mereka memberi tahu praktisi PO dan sistem klien bagaimana tepatnya variabel diagnostik, intervensi, dan hasil akan diukur.

Keandalan (*Reliability*). Keandalan menyangkut sejauh mana suatu ukuran mewakili nilai yang "benar" dari suatu variabel, seberapa akurat definisi operasional menerjemahkan data menjadi informasi. Misalnya, ada sedikit keraguan tentang keakuratan jumlah mobil yang meninggalkan jalur perakitan sebagai ukuran produktivitas pabrik. Meskipun dimungkinkan adanya salah hitung, mungkin ada tingkat kepercayaan yang tinggi dalam pengukuran tersebut. Di sisi lain, ketika orang diminta untuk menilai tingkat kepuasan kerja mereka pada skala 1 hingga 5, terdapat ruang yang cukup yang bervariasi dalam respons mereka. Mereka mungkin hanya berdebat dengan atasan mereka, mengalami kecelakaan di tempat kerja, dihargai karena produktivitas yang tinggi, atau diberi tanggung jawab baru. Masing-masing peristiwa ini dapat mempengaruhi respons terhadap pertanyaan-pertanyaan yang muncul di suatu hari nanti. Skor kepuasan yang "benar" dari suatu individu sulit untuk dilihat dari satu pertanyaan ini dan ukurannya kurang dapat diandalkan.

Praktisi PO dapat meningkatkan keandalan tindakan mereka dengan empat cara. **Pertama**, secara tegas dan operasional mendefinisikan variabel yang dipilih. Definisi operasional yang dimaksud adalah secara jelas berkontribusi terhadap keandalan dengan menjelaskan secara eksplisit bagaimana data yang dikumpulkan akan dikonversi menjadi informasi yang berkaitan dengan suatu variabel. Deskripsi secara eksplisit membantu untuk menghilangkan kekhawatiran klien tentang bagaimana informasi dikumpulkan dan dikodekan.

Kedua, gunakan beberapa metode untuk mengukur variabel tertentu. Sebagaimana dibahas sebelumnya, penggunaan kuesioner, wawancara, observasi, dan langkah-langkah sederhana lainnya dapat meningkatkan keandalan dan menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai organisasi. Karena setiap metode mengandung bias yang melekat, beberapa metode yang berbeda dapat digunakan untuk melakukan triangulasi pada dimensi masalah organisasi. Jika langkah-langkah yang independen menunjukkan hasil yang konsisten, maka dimensi atau masalah kemungkinan telah didiagnosis secara akurat.

Ketiga, gunakan beberapa item untuk mengukur variabel yang sama pada kuesioner. Misalnya, dalam Survei Diagnostik Pekerjaan suatu perusahaan untuk mengukur karakteristik pekerjaan, variabel intervensi "otonomi" secara operasional

ditentukan oleh rata-rata jawaban responden terhadap tiga pertanyaan berikut (diukur pada skala 7 poin):

1. Pekerjaan ini memungkinkan saya untuk memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan.
2. Pekerjaan ini menghalangi saya untuk menggunakan inisiatif atau penilaian pribadi saya dalam melaksanakan pekerjaan. [skor terbalik]
3. Pekerjaan itu memberi saya banyak peluang untuk mandiri dan bebas dalam menentukan cara saya melakukan pekerjaan.

Dengan mengajukan lebih dari satu pertanyaan mengenai "otonomi" pekerjaan, survei semacam ini dapat meningkatkan akurasi dalam pengukuran variabel. Analisis statistik (disebut tes psikometrik) sudah tersedia untuk menilai keandalan tindakan perseptual, dan praktisi PO harus menerapkan metode ini atau mencari bantuan dari praktisi lain yang dapat menerapkannya. Demikian pula, ada metode untuk menganalisis konten wawancara dan data pengamatan, dan evaluator PO dapat menggunakan metode ini untuk mengkategorikan informasi tersebut sehingga dapat dipahami dan direplikasi.

Keempat, gunakan instrumen standar. Semakin banyak kuesioner standar yang tersedia untuk mengukur intervensi PO dan variabel hasil. Misalnya, *Center for Effective Organizations* dari University of Southern California (http://ceo-marshall.usc.edu) dan *Institute for Social Research* di University of Michigan (http://www.isr.umich.edu) telah mengembangkan instrumen survei yang komprehensif untuk mengukur fitur-fitur dari banyak intervensi PO yang dijelaskan dalam buku ini, serta hasil sikapnya. Penelitian dan pengujian yang cukup besar telah dilakukan untuk menetapkan langkah-langkah yang dapat diandalkan dan valid. Instrumen survei ini dapat digunakan untuk diagnosis awal, untuk membimbing implementasi dari intervensi, serta untuk mengevaluasi hasil jangka pendek maupun jangka panjang.

Keabsahan (Validitas). Validitas menyangkut sejauh mana ukuran yang sebenarnya mencerminkan variabel yang dimaksudkan. Misalnya, jumlah mobil yang meninggalkan jalur perakitan mungkin merupakan ukuran produktivitas suatu pabrik yang dapat diandalkan, tetapi mungkin bukan ukuran yang valid. Jumlah mobil hanya satu aspek produktivitas; mereka mungkin diproduksi dengan biaya yang sangat tinggi.

Karena jumlah mobil tidak memperhitungkan biaya, sehingga hal itu bukan ukuran produktivitas pabrik yang sepenuhnya valid.

Praktisi PO dapat meningkatkan validitas tindakan mereka dengan beberapa cara. **Pertama**, tanyakan pada kolega dan klien apakah ukuran yang diusulkan benar-benar mewakili variabel tertentu. Ini disebut *face validity* atau validitas konten. Jika para ahli dan klien sepakat bahwa ukuran tersebut mencerminkan variabel yang dimaksud, maka ada peningkatan kepercayaan terhadap validitas ukuran. **Kedua**, gunakan beberapa ukuran pada variabel yang sama, seperti yang dijelaskan di bagian tentang keandalan, untuk membuat penilaian awal dari kriteria ukuran atau validitas konvergen. Yaitu, jika beberapa ukuran berbeda dari variabel yang sama saling berhubungan dengan kuat, terutama jika satu atau lebih ukuran lainnya telah divalidasi dalam penelitian sebelumnya, maka ada peningkatan kepercayaan pada ukuran validitas tersebut. Kasus khusus validitas kriteria, yang disebut validitas diskriminan, ada ketika ukuran yang diusulkan tidak berkorelasi dengan langkah-langkah yang seharusnya. Misalnya, tidak ada alasan yang berkorelasi untuk tindakan produktivitas harian dengan jalur perakitan dan korelasinya dengan suhu udara harian. Kurangnya korelasi akan menjadi salah satu indikator bahwa jumlah mobil mengukur produktivitas dan bukan dengan variabel lain. Pada akhirnya, validitas yang prediktif ditunjukkan ketika variabel kepentingan secara akurat dapat meramalkan variabel lain dari waktu ke waktu. Misalnya, ukuran kohesi/kepaduan tim dapat dikatakan valid jika secara akurat memprediksi peningkatan kinerja tim di masa depan.

Namun, sulit untuk menetapkan validitas pengukuran sampai pengukuran itu sendiri digunakan. Untuk mengatasi masalah ini, praktisi PO harus menggunakan proses validitas konten dan menggunakan tindakan yang sudah divalidasi. Sebagai contoh, menyediakan langkah-langkah yang diusulkan kepada kolega dan klien untuk evaluasi sebelum pengukuran memiliki beberapa efek positif. Hal ini dapat membangun rasa kepemilikan dan komitmen terhadap proses pengumpulan data dan meningkatkan kemungkinan bahwa sistem klien akan menemukan data yang lebih bermakna. Menggunakan langkah-langkah yang telah divalidasi melalui penelitian sebelumnya dapat meningkatkan kepercayaan diri pada hasil dan memberikan standar yang dapat digunakan untuk memvalidasi langkah-langkah baru yang digunakan dalam mengumpulkan data.

Desain Penelitian

Selain pengukuran, praktisi PO harus membuat pilihan tentang bagaimana merancang evaluasi untuk mencapai hasil yang valid. Masalah utama adalah bagaimana merancang penilaian untuk menunjukkan apakah intervensi memang memberikan hasil sesuai dengan yang diamati. Validitas ini disebut **validitas internal**. Pertanyaan kedua tentang apakah intervensi akan bekerja sama dalam situasi lain disebut sebagai **validitas eksternal**. Validitas eksternal tidak relevan tanpa terlebih dahulu menetapkan efektivitas utama intervensi, sehingga validitas internal mempunyai persyaratan minimum yang esensial untuk menilai intervensi PO. Kecuali jika manajer dapat memiliki keyakinan bahwa hasilnya adalah hasil dari intervensi, mereka tidak memiliki dasar rasional untuk membuat keputusan tentang akuntabilitas dan alokasi sumber daya.

Menilai validitas internal dari suatu intervensi, pada dasarnya, menguji suatu hipotesis — yaitu, bahwa perubahan organisasi tertentu mengarah pada hasil tertentu. Selain itu, menguji validitas hipotesis intervensi berarti bahwa hipotesis alternatif atau penjelasan hasil harus ditolak. Yaitu, untuk mengklaim bahwa suatu intervensi berhasil, perlu untuk menunjukkan bahwa penjelasan lain — dalam bentuk hipotesis saingan — tidak menjelaskan hasil yang diamati. Misalnya, jika program pengayaan pekerjaan tampaknya meningkatkan kinerja pegawai, penjelasan lain yang mungkin seperti teknologi baru, bahan baku yang ditingkatkan, atau pegawai baru harus dihilangkan.

Mengingat permasalahan yang melekat ketika menilai intervensi PO, praktisi telah beralih ke desain penelitian *quasi-experimental*. Desain ini tidak seketat dan terkontrol seperti desain eksperimental yang random, tetapi mereka memungkinkan evaluator untuk mengesampingkan banyak penjelasan saingan untuk hasil PO selain dari intervensi itu sendiri. Meskipun beberapa desain *quasi-experimental* telah tersedia, desain dengan tiga fitur berikut ini sangat kuat untuk menilai perubahan:

1. **Pengukuran longitudinal**. Melibatkan pengukuran hasil yang berulang-ulang karena periode waktu yang relatif lama. Idealnya, pengumpulan data harus dimulai sebelum program perubahan dilaksanakan dan dilanjutkan dalam periode yang dianggap wajar untuk menghasilkan hasil yang diharapkan.

2. **Unit perbandingan**. Selalu ada keinginan untuk membandingkan hasil dengan orang-orang dalam situasi lain dalam situasi intervensi, meskipun tidak ada perubahan seperti itu terjadi. Meskipun tidak pernah mungkin untuk mendapatkan kelompok yang cocok identik dengan kelompok intervensi, sebagian besar organisasi menyertakan sejumlah unit kerja serupa yang dapat digunakan dengan tujuan untuk perbandingan.
3. **Analisis statistik**. Bilamana mungkin, metode statistik harus digunakan untuk mengesampingkan kemungkinan bahwa hasil disebabkan oleh kesalahan atau peluang acak. Berbagai teknik statistik berlaku untuk desain *quasi-experimental*, dan praktisi PO harus menerapkan metode ini atau mencari bantuan dari mereka yang dapat menerapkannya.

Penggunaan berbagai pengukuran (*multiple measures*) juga penting dalam menilai perubahan persepsi yang dihasilkan dari intervensi. Beberapa penelitian telah mengidentifikasi tiga jenis perubahan, yaitu perubahan alfa, beta, dan gamma, yang terjadi saat menggunakan laporan perseptual atau tindakan perseptual.

Perubahan alfa mengacu pada pergerakan sepanjang pengukuran yang mencerminkan dimensi realitas yang stabil. Sebagai contoh, langkah-langkah komparatif dari kebijaksanaan pegawai yang dirasakan mungkin menunjukkan peningkatan setelah dilaksanakan program pengayaan pekerjaan. Jika peningkatan ini merupakan perubahan alfa, dapat diasumsikan bahwa program pengayaan pekerjaan benar-benar dapat meningkatkan persepsi pegawai tentang kebijaksanaan.

Perubahan beta melibatkan pencocokan ulang interval sepanjang beberapa ukuran realitas yang konstan. Misalnya, tindakan sebelum dan sesudah kebijaksanaan pegawai yang dirasakan dapat menurun setelah dilakukan program pengayaan pekerjaan. Jika perubahan beta terjadi, makan ini dapat terdapat kegagalan intervensi dalam meningkatkan kebijaksanaan. Ukuran pertama dari kebijaksanaan dapat secara akurat mencerminkan kepercayaan individu tentang kemampuan untuk bergerak dan berbicara dengan sesama pekerja di area kerja terdekat. Namun, selama implementasi intervensi pengayaan pekerjaan, pegawai dapat belajar bahwa kemampuan untuk bergerak tidak terbatas pada area kerja terdekat. Pada pengukuran kebijaksanaan kedua, pegawai, menggunakan pemahaman baru dan dalam penyesuaian ulang ini dapat menilai tingkat kebijaksanaan saat ini lebih rendah dari sebelumnya.

Perubahan gamma secara mendasar mendefinisikan ulang ukuran sebagai hasil dari intervensi PO. Intinya, kerangka kerja di mana suatu fenomena dilihat berubah. Misalnya, kehadiran perubahan gamma akan mempersulit untuk membandingkan langkah-langkah kebijaksanaan pegawai yang diambil sebelum dan sesudah program pengayaan pekerjaan. Ukuran yang diambil setelah intervensi mungkin menggunakan kata-kata yang sama, tetapi mereka mewakili konsep yang berbeda sama sekali. Seperti dijelaskan di atas, istilah "kebijaksanaan" awalnya dapat merujuk pada kemampuan untuk bergerak dan berinteraksi suatu departemen dengan pekerja lain. Setelah intervensi, kebijaksanaan dapat didefinisikan dalam hal kemampuan untuk membuat keputusan tentang aturan kerja, jadwal kerja, dan tingkat produktivitas. Singkatnya, intervensi pengayaan pekerjaan mengubah cara kebijaksanaan dirasakan dan bagaimana itu dievaluasi.

Institutionalizing Organizational Changes

Setelah ditentukan bahwa perubahan telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif, makan sekarang perhatian diarahkan pada pelembagaan perubahan, yaitu bagaimana mempertahankannya sebagai bagian normal dari fungsi organisasi dalam periode waktu yang tepat. Dalam lingkungan yang kompleks dan tidak pasti, beberapa perubahan adalah hanya bagian dari perjalanan panjang adaptasi organisasi. Berinovasi untuk produk baru bukan perubahan satu kali tetapi merupakan proses berkelanjutan yang harus diimplementasikan berulang-ulang. Perubahan lain, seperti proses untuk menilai kinerja, perlu dilakukan.

Lewin telah menggambarkan perubahan terjadi dalam tiga tahap: *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Melembagakan intervensi PO menyangkut *refreezing*, yaitu melibatkan kegigihan jangka panjang dari perubahan organisasi: Sejauh perubahan itu bertahan, mereka dapat dikatakan dilembagakan. Perubahan seperti itu tidak tergantung pada satu orang tetapi ada sebagai bagian dari budaya organisasi. Ini berarti bahwa banyak orang lain berbagi norma tentang kesesuaian perubahan.

Karakteristik Organisasi

Ada tiga dimensi utama dari suatu organisasi yang dapat mempengaruhi karakteristik intervensi dan proses pelembagaan, yaitu:

1. **Kongruensi (Kesesuaian)**. Ini adalah tingkat di mana intervensi dianggap selaras dengan filosofi, strategi, dan struktur manajerial organisasi; lingkungannya saat ini; dan perubahan lain yang terjadi. Ketika suatu intervensi sesuai dengan dimensi-dimensi ini, kemungkinan ditingkatkan bahwa itu akan didukung dan dipertahankan. Kongruensi dapat memfasilitasi kegigihan dengan membuatnya lebih mudah untuk mendapatkan komitmen anggota terhadap intervensi dan untuk memadukannya ke segmen organisasi yang lebih luas. Kebalikannya juga benar: Banyak intervensi OD mempromosikan partisipasi dan pertumbuhan pegawai. Ketika diterapkan dalam organisasi yang sangat birokratis dengan struktur formal dan gaya manajerial otokratis, intervensi partisipatif tidak dianggap sebangun dengan filosofi manajerial organisasi.
2. **Stabilitas lingkungan dan teknologi**. Ini melibatkan sejauh mana lingkungan dan teknologi organisasi berubah. Kegigihan perubahan disukai ketika lingkungan stabil. Dalam kondisi ini, masuk akal untuk menanamkan perubahan dalam budaya organisasi dan proses desain organisasi. Di sisi lain, permintaan yang bergejolak untuk produk atau layanan perusahaan dapat menyebabkan pengurangan personil yang dapat mengubah komposisi kelompok yang terlibat dalam intervensi atau membawa anggota baru dengan kecepatan yang lebih cepat daripada yang dapat disosialisasikan secara efektif.
3. **Unionisasi (penyatuan)**. Difusi intervensi mungkin lebih sulit dalam pengaturan serikat, terutama jika perubahan tersebut memengaruhi masalah kontrak serikat, seperti gaji dan tunjangan tambahan, desain pekerjaan, dan fleksibilitas pegawai. Misalnya, kontrak serikat yang kaku dapat menyulitkan untuk menggabungkan beberapa klasifikasi pekerjaan menjadi satu, seperti yang mungkin diperlukan untuk meningkatkan variasi tugas dalam progrom pengayaan pekerjaan. Namun, penting untuk ditekankan bahwa serikat pekerja dapat menjadi kekuatan yang kuat untuk mempromosikan perubahan, khususnya ketika ada hubungan yang baik antara serikat pekerja dan manajemen.

Karakteristik Intervensi

Berikut ini lima fitur utama intervensi PO yang dapat mempengaruhi proses pelembagaan:

1. **Ketegasan sasaran**. Ini menggambarkan seberapa spesific tujuan intervensi, bukan seberapa luas tujuannya. Ketegasan/kejelasan tujuan membantu mengarahkan kegiatan sosialisasi (misalnya, melatih dan mengarahkan anggota baru) ke perilaku tertentu yang diperlukan untuk mengimplementasikan intervensi. Hal ini juga membantu mengoperasionalkan perilaku baru sehingga imbalannya (*reward*) dapat dihubungkan kepada mereka dengan jelas. Misalnya, intervensi yang hanya ditujukan untuk meningkatkan kualitas produk cenderung lebih fokus dan siap dioperasikan, daripada program perubahan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, keamanan, absensi, dan pengembangan pegawai.
2. **Programabilitas**. Melibatkan sejauh mana perubahan dapat diprogram atau sejauh mana karakteristik intervensi yang berbeda dapat ditentukan secara jelas di awal untuk memungkinkan alokasi sosialisasi, komitmen, dan penghargaan. Misalnya, pengayaan pekerjaan menetapkan tiga target perubahan: kebijaksanaan pegawai, variasi tugas, dan umpan balik (*feedback*). Program perubahan dapat direncanakan dan dirancang untuk mempromosikan fitur-fitur spesifik tersebut.
3. **Target tingkat perubahan**. Sejauh mana target perubahan yaitu total organisasi, bukan departemen atau kelompok kerja kecil. Setiap tingkat organisasi memiliki fasilitator maupun penghambat semangat perubahan. Perubahan departemen dan kelompok rentan terhadap kekuatan penyeimbang dari pihak lain dalam organisasi. Hal tersebut dapat mengurangi penyebaran intervensi dan menurunkan kemampuannya untuk mempengaruhi efektivitas organisasi. Namun, ini tidak menghalangi melembagakan perubahan dalam suatu departemen yang berhasil mengisolasi dirinya dari organisasi itu sendiri. Isolasi semacam itu sering memanifestasikan dirinya sebagai subkultur dalam organisasi.

Menargetkan intervensi ke segmen yang lebih luas dari organisasi juga dapat membantu maupun menghambat perubahan yang berkelanjutan. Kepercayaan bersama tentang nilai intervensi dapat menjadi pendorong yang kuat untuk mempertahankan perubahan, dan mempromosikan konsensus di seluruh departemen organisasi yang terkena perubahan dapat memfasilitasi pelembagaan. Tetapi menargetkan sistem yang lebih besar juga dapat menghambat institusionalisasi. Intervensi dapat menjadi terperosok dalam perlawanan politik karena sindrom "tidak ditemukan di sini" atau karena para pemilih yang kuat menentangnya.

4. **Dukungan internal**. Mengacu pada sejauh mana ada sistem pendukung internal untuk memandu proses perubahan. Dukungan internal, biasanya disediakan oleh konsultan internal, untuk memperoleh komitmen untuk perubahan dan membantu anggota organisasi mengimplementasikannya. Konsultan eksternal juga dapat memberikan dukungan, terutama secara sementara selama tahap awal implementasi. Misalnya, dalam banyak intervensi yang bertujuan untuk mengimplementasikan organisasi dengan keterlibatan tinggi, baik konsultan eksternal maupun internal memberikan dukungan perubahan. Konsultan eksternal biasanya membawa keahlian dalam desain organisasi dan melatih anggota untuk mengimplementasikan desainnya. Konsultan internal umumnya membantu anggota berhubungan dengan unit organisasi lain, menyelesaikan konflik, dan melegitimasi kegiatan perubahan dalam organisasi.
5. **Sponsor**. Hal ini menyangkut keberadaan sponsor kuat yang dapat memulai, mengalokasikan, dan melegitimasi sumber daya untuk intervensi. Sponsor harus berasal dari tingkat dalam organisasi yang cukup tinggi untuk mengontrol sumber daya yang sesuai, dan mereka harus memiliki visibilitas dan kekuatan untuk memelihara intervensi dan memastikan bahwa intervensi itu tetap layak. Ada banyak contoh intervensi PO yang bertahan selama beberapa tahun dan kemudian runtuh tiba-tiba ketika sponsor, biasanya seorang administrator puncak, meninggalkan organisasi. Ada juga banyak contoh manajer menengah menarik dukungan untuk intervensi karena manajemen puncak tidak memasukkan mereka dalam program perubahan.

Proses Pelembagaan

Berikut ini lima proses pelembagaan yang secara langsung dapat mempengaruhi sejauh mana intervensi PO dilembagakan:

1. **Sosialisasi**. Menyangkut transmisi informasi tentang kepercayaan, preferensi, norma, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan intervensi. Karena implementasi intervensi PO umumnya melibatkan pembelajaran dan eksperimen yang cukup besar. Proses sosialisasi yang berkelanjutan diperlukan untuk meningkatkan kegigihan dalam menjalankan program perubahan. Anggota organisasi harus memusatkan perhatian pada sifat intervensi yang terus berkembang dan maknanya yang berkelanjutan. Mereka harus mengkomunikasikan informasi ini kepada pegawai lain, terutama anggota baru dalam organisasi. Transmisi informasi tentang intervensi membantu membawa anggota baru, dan memungkinkan peserta untuk menegaskan kembali keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang mendasari intervensi. Misalnya, program keterlibatan pegawai sering mencakup informasi transmisi awal tentang intervensi, serta pelatihan ulang peserta yang ada dan pelatihan anggota baru. Proses semacam itu dimaksudkan untuk mempromosikan kegigihan program saat perilaku baru dipelajari dan diperkenalkan kepada anggota baru.
2. **Komitmen**. Komitmen dapat mengikat orang pada perilaku yang terkait dengan intervensi. Hal ini mencakup komitmen awal terhadap program, serta komitmen ulang seiring berjalannya waktu. Peluang untuk komitmen harus memungkinkan orang untuk memilih perilaku yang diperlukan secara bebas, eksplisit, dan terbuka. Kondisi ini mendukung komitmen yang tinggi dan dapat meningkatkan stabilitas perilaku baru. Komitmen harus berasal dari beberapa level organisasi, termasuk pegawai yang terlibat langsung serta manajer menengah dan atas yang dapat mendukung atau menggagalkan intervensi. Dalam banyak program keterlibatan pegawai awal, misalnya, perhatian diarahkan untuk mendapatkan komitmen pekerja terhadap program tersebut. Sayangnya, manajer menengah sering diabaikan dan terjadi perlawanan manajemen yang cukup besar terhadap intervensi.
3. **Alokasi *reward* (penghargaan)**. Proses ini menghubungkan imbalan dengan perilaku baru yang diperlukan oleh suatu intervensi. Imbalan (*reward*) dalam

organisasi dapat meningkatkan persistensi/kegigihan untuk perubahan setidaknya dalam dua cara. Pertama, kombinasi imbalan intrinsik dan ekstrinsik dapat memperkuat perilaku baru. Penghargaan intrinsik bersifat internal dan berasal dari peluang karena adanya tantangan, perkembangan, dan pencapaian yang ditemukan dalam pekerjaan. Ketika intervensi menyediakan peluang ini, motivasi untuk melakukan perubahan harus tetap ada. Perilaku ini dapat diperkuat lebih lanjut dengan memberikan penghargaan ekstrinsik, seperti uang, agar kontribusi terus meningkat. Karena nilai penghargaan ekstrinsik cenderung berkurang dari waktu ke waktu, mungkin perlu untuk merevisi sistem penghargaan dengan mempertahankan perilaku yang diinginkan. Kedua, perilaku baru akan bertahan sejauh penghargaan itu dianggap adil oleh pegawai. Ketika perilaku baru dikompensasi secara adil, orang cenderung mengembangkan preferensi untuk perilaku itu. Seiring waktu, preferensi tersebut harus mengarah pada konsensus normatif dan nilai tentang kesesuaian intervensi. Sebagai contoh, banyak program keterlibatan pegawai gagal bertahan karena pegawai merasa bahwa peningkatan kontribusi mereka untuk perbaikan organisasi dihargai secara tidak adil. Ini terutama berlaku untuk intervensi yang hanya mengandalkan imbalan intrinsik. Orang berpendapat bahwa intervensi yang memberikan peluang untuk imbalan intrinsik juga harus memberikan upah yang lebih besar atau imbalan ekstrinsik untuk tingkat kontribusi yang lebih tinggi bagi organisasi.

4. **Difusi**. Mengacu pada proses mentransfer perubahan dari satu sistem ke sistem lainnya. Difusi memfasilitasi pelembagaan dengan menyediakan basis organisasi yang lebih luas untuk mendukung perilaku baru. Banyak intervensi gagal bertahan karena bertentangan dengan nilai-nilai, tujuan, atau identitas organisasi yang lebih besar. Daripada mendukung intervensi, organisasi yang lebih besar menolak perubahan dan sering memberikan tekanan pada target perubahan untuk kembali ke perilaku lama. Difusi perubahan ke unit organisasi lain dapat mengurangi kekuatan kontra-implementasi ini. Itu cenderung mengunci perilaku dengan memberikan konsensus normatif dari bagian lain dari organisasi. Selain itu, tindakan mentransmisikan perilaku yang dilembagakan ke sistem lain dapat memperkuat komitmen terhadap perubahan.

5. **Penginderaan (*sensing*) dan kalibrasi (kesesuaian)**. Mendeteksi penyimpangan dari perilaku intervensi yang diinginkan dan mengambil tindakan korektif. Perilaku yang dilembagakan selalu menghadapi kekuatan yang tidak stabil, seperti perubahan dalam lingkungan, teknologi baru, dan tekanan dari departemen lain untuk menggagalkan perubahan. Faktor-faktor ini menyebabkan beberapa variasi dalam kinerja, preferensi, norma, dan nilai. Untuk mendeteksi variasi ini dan mengambil tindakan korektif, organisasi harus memiliki mekanisme penginderaan. Mekanisme penginderaan, seperti implementasi *feedback*, memberikan informasi tentang terjadinya penyimpangan. Pengetahuan ini kemudian dapat memulai tindakan korektif untuk menentukan perilaku yang lebih sesuai dengan intervensi.

Indikator Institusionalisasi (Pelembagaan)

1. ***Knowledge* (Pengetahuan)**. Indikator ini menggambarkan sejauh mana anggota organisasi memiliki pengetahuan tentang perilaku yang terkait dengan intervensi. Juga berkaitan dengan apakah anggota cukup tahu untuk melakukan perilaku dan untuk mengenali konsekuensi dari kinerja itu. Misalnya, pengayaan pekerjaan mencakup sejumlah perilaku baru, seperti melakukan berbagai tugas yang lebih besar, menganalisis informasi tentang kinerja tugas, dan membuat keputusan tentang metode dan rencana kerja.
2. ***Performance* (Performa)**. Indikator ini berkaitan dengan sejauh mana perilaku intervensi sebenarnya dilakukan. Dapat diukur dengan menghitung proporsi orang yang relevan untuk melakukan tindakan. Misalnya, 60% pegawai di unit kerja tertentu mungkin melakukan tindakan pengayaan pekerjaan yang dijelaskan di atas. Ukuran kinerja lain adalah frekuensi tindakan baru yang dilakukan. Dalam menilai frekuensi, penting untuk memperhitungkan variasi yang berbeda dari tindakan esensial yang sama, serta tindakan yang sangat terlembaga yang perlu dilakukan hanya sesekali.
3. ***Preferences*** (**Preferensi)**. Indikator ini melibatkan sejauh mana anggota organisasi secara pribadi dapat menerima perubahan di dalam organisasi. Ini berbeda dengan penerimaan berdasarkan pada sanksi organisasi atau tekanan kelompok. Penerimaan pribadi biasanya tercermin dalam sikap positif orang

terhadap perubahan dan dapat diukur dengan arah dan intensitas sikap di seluruh anggota unit kerja yang menerima intervensi. Misalnya, kuesioner yang menilai persepsi anggota tentang program pengayaan pekerjaan mungkin menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki sikap positif yang kuat terhadap pengambilan keputusan, menganalisis *feedback*, dan melakukan berbagai tugas.

4. **Konsensus normatif**. Indikator ini berfokus pada sejauh mana orang setuju tentang kesesuaian perubahan organisasi. Indikator kelembagaan ini mencerminkan bagaimana perubahan sepenuhnya telah menjadi bagian dari struktur normatif organisasi. Misalnya, program pengayaan pekerjaan akan dilembagakan sejauh pegawai mendukungnya dan melihatnya sesuai untuk fungsi organisasi.
5. **Konsensus nilai**. Berkaitan dengan konsensus sosial pada nilai-nilai yang relevan dengan perubahan organisasi. Nilai adalah keyakinan tentang bagaimana orang seharusnya atau tidak seharusnya berperilaku. Mereka adalah abstraksi dari norma yang lebih spesifik. Pengayaan pekerjaan, misalnya, didasarkan pada nilai-nilai yang mendorong kontrol diri dan tanggung jawab pegawai. Perilaku yang berbeda terkait dengan pengayaan pekerjaan, seperti membuat keputusan dan melakukan berbagai tugas, akan bertahan sejauh pegawai berbagi nilai-nilai pengendalian diri dan tanggung jawab.

Evaluasi dibahas dalam dua jenis *feedback* yang diperlukan: *feedback* implementasi, berkaitan dengan apakah intervensi dilaksanakan sebagaimana dimaksud, dan *feedback* evaluasi, yang menunjukkan apakah intervensi memberikan hasil yang diharapkan. Yang pertama terdiri dari data yang dikumpulkan tentang fitur intervensi, persepsi orang-orang yang terlibat, dan efek langsungnya, yang diumpankan berulang kali dan pada interval yang singkat. Yang terakhir terdiri dari data tentang efek jangka panjang dari intervensi, yang diumpankan kembali pada interval yang panjang.

Evaluasi intervensi juga melibatkan keputusan tentang pengukuran dan desain penelitian. Masalah pengukuran fokus pada pemilihan variabel dan merancang tindakan yang baik. Idealnya, keputusan pengukuran harus berasal dari teori yang

mendasari intervensi dan harus mencakup ukuran fitur intervensi dan konsekuensi langsung serta jangka panjangnya. Selanjutnya, langkah-langkah ini harus didefinisikan secara operasional, dapat diandalkan, valid, dan harus melibatkan banyak metode, seperti kombinasi kuesioner, wawancara, dan catatan perusahaan.

Desain penelitian berfokus pada pengaturan kondisi untuk membuat penilaian yang valid dari efek intervensi. Hal tersebut mengesampingkan penjelasan untuk hasil yang diamati selain dari intervensi. Meskipun desain eksperimental random jarang dapat dilakukan dalam PO, desain *quasi-experimental* ada untuk menghilangkan penjelasan alternatif. Intervensi PO dilembagakan ketika program perubahan berlanjut dan menjadi bagian dari fungsi normal organisasi. Kerangka kerja untuk memahami dan meningkatkan kelembagaan intervensi mengidentifikasi karakteristik organisasi (kongruensi, stabilitas lingkungan dan teknologi, dan serikat pekerja) dan karakteristik intervensi (kekhususan tujuan, programabilitas, target tingkat perubahan, dukungan internal, dan sponsor) yang mempengaruhi proses pelembagaan. Kerangka kerja ini juga menggambarkan proses pelembagaan khusus (sosialisasi, komitmen, alokasi *reward*, difusi, dan penginderaan dan kalibrasi) yang secara langsung mempengaruhi indikator-indikator kegigihan intervensi (pengetahuan, kinerja, preferensi, konsensus normatif, dan konsensus nilai).

Ringkasan

Dalam bab ini dibahas dua tahap terakhir Perubahan Terencana (*Planned Change*) yaitu mengevaluasi intervensi dan melembagakannya. Evaluasi dibahas dalam dua jenis umpan balik (*feedback*) yang diperlukan: umpan balik implementasi, berkaitan dengan apakah intervensi dilaksanakan sebagaimana dimaksud, dan umpan balik evaluasi, yang menunjukkan apakah intervensi menghasilkan hasil yang diharapkan. Yang pertama terdiri dari data yang dikumpulkan tentang fitur intervensi, persepsi orang-orang yang terlibat, dan efek langsungnya, yang diumpankan berulang kali dan pada interval pendek. Yang terakhir terdiri dari data tentang efek jangka panjang dari intervensi, yang diumpankan kembali pada interval yang panjang.

Evaluasi intervensi juga melibatkan keputusan tentang pengukuran dan desain penelitian. Masalah pengukuran berfokus pada pemilihan variabel dan merancang

tindakan yang baik. Idealnya, pengukuran keputusan harus berasal dari teori yang mendasari intervensi dan harus mencakup ukuran fitur intervensi dan konsekuensi langsung dan jangka panjangnya. Selanjutnya, langkah-langkah ini harus didefinisikan secara operasional, dapat diandalkan, dan valid dan harus melibatkan banyak metode, seperti kombinasi kuesioner, wawancara, dan catatan perusahaan.

Desain penelitian berfokus pada pengaturan kondisi untuk membuat penilaian yang valid dari efek intervensi. Proses ini mengesampingkan penjelasan untuk hasil yang diamati selain dari intervensi. Meskipun desain eksperimental random/acak jarang disukai dalam PO, desain *quasi*-eksperimental ada untuk menghilangkan penjelasan alternatif.

Intervensi PO dilembagakan ketika program perubahan berlanjut dan menjadi bagian dari fungsi normal organisasi. Kerangka kerja untuk memahami dan meningkatkan kelembagaan intervensi mengidentifikasi karakteristik organisasi (kongruensi, stabilitas lingkungan dan teknologi, dan serikat pekerja) dan karakteristik intervensi (kekhususan tujuan, programabilitas, tingkat target perubahan, dukungan internal, dan sponsor) yang mempengaruhi proses pelembagaan. Kerangka kerja ini juga menggambarkan proses pelembagaan khusus (sosialisasi, komitmen, alokasi hadiah, difusi, dan penginderaan dan kalibrasi) yang secara langsung mempengaruhi indikator-indikator yang menguatkan intervensi (pengetahuan, kinerja, preferensi, konsensus normatif, dan konsensus nilai).

Bab 11

Proses Pendekatan Interpersonal dan Kelompok

Pada bab ini dibahas program perubahan yang berkaitan dengan hubungan interpersonal dan dinamika kelompok. Intervensi ini adalah yang paling awal yang dirancang dalam PO dan yang paling populer sebagai upaya untuk meningkatkan hubungan kerja antara satu orang dengan yang lain. Intervensi ini bertujuan untuk membantu anggota kelompok menilai interaksi mereka dan menemukan cara kerja yang lebih efektif. Program perubahan ini merepresentasikan keterampilan dasar sebagai syarat yang harus dimiliki oleh seorang praktisi PO.

Proses pendekatan interpersonal dan kelompok, termasuk proses konsultasi, intervensi pihak ketiga, dan pembangunan tim, adalah di antara intervensi PO yang paling bertahan lama. Konsultasi proses membantu anggota kelompok memahami, mendiagnosis, dan meningkatkan perilaku mereka. Melalui proses konsultasi, kelompok harus menjadi lebih mampu menggunakan sumber dayanya sendiri untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah antarpribadi yang sering menghalangi penyelesaian masalah terkait dengan pekerjaan. Intervensi pihak ketiga langsung berfokus pada konflik interpersonal yang tidak berguna, yang seharusnya bisa dihindari. Pendekatan ini hanya digunakan dalam keadaan khusus dan hanya ketika

kedua belah pihak bersedia untuk terlibat dalam proses konfrontasi secara langsung. Pembentukan tim ditujukan untuk membantu tim melakukan tugasnya dengan lebih baik dan untuk memenuhi kebutuhan individu. Melalui kegiatan pembangunan tim, tujuan dan norma kelompok menjadi lebih jelas. Selain itu, anggota tim menjadi lebih mampu menghadapi kesulitan/masalah dan memahami peran individu dalam tim. Di antara pendekatan pengembangan tim khusus yang disajikan adalah intervensi dengan tim yang sedang berlangsung dan tim sementara seperti tim proyek dan gugus tugas.

Proses Konsultasi

Proses konsultasi (*Process Consultation*/PC) adalah kerangka kerja umum yang digunakan untuk membantu membangun suatu hubungan. Schein mendefinisikan proses konsultasi sebagai "penciptaan hubungan yang memungkinkan klien untuk mengetahui, memahami, dan bertindak atas proses peristiwa yang terjadi dalam dirinya baik dalam lingkungan internal dan eksternal untuk memperbaiki situasi yang dihadapi oleh klien." Proses konsultasi tidak menawarkan bantuan ahli dalam bentuk solusi masalah, seperti dalam model dokter-pasien. Sebaliknya, proses konsultasi bekerja untuk membantu manajer, pegawai, dan kelompok untuk menilai dan meningkatkan proses manusiawi, seperti komunikasi, hubungan antar pribadi, pengambilan keputusan, dan kinerja tugas. Schein berpendapat bahwa konsultan dan manajer yang efektif harus menjadi penolong yang baik, membantu orang lain dalam menyelesaikan sesuatu dan dalam mencapai tujuan yang telah mereka tetapkan. Dengan demikian, PC adalah filosofi mengenai seperangkat teknik yang ditujukan untuk melakukan hubungan yang saling membantu. Filosofi memastikan bahwa mereka yang menerima bantuan memiliki masalah mereka sendiri, memperoleh keterampilan dan keahlian untuk mendiagnosis masalah, dan menyelesaikan masalah tersebut. PC adalah pendekatan untuk membantu orang dan kelompok untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri.

Sebagai sebuah filosofi "membantu" dalam hubungan, Schein mengusulkan sepuluh prinsip untuk memandu tindakan proses konsultan.

- **Berusaha selalu membantu**. Proses konsultan harus memperhatikan niat mereka, dan setiap interaksi harus berorientasi untuk membantu.

- **Selalu tetap terhubung dengan kenyataan saat ini**. Setiap interaksi harus menghasilkan informasi diagnostik tentang situasi saat ini. Termasuk data tentang pendapat, kepercayaan, dan emosi klien; fungsi sistem saat ini; dan reaksi, pikiran, dan perasaan praktisi.
- **Akui ketidaktahuan Anda**. Sumber informasi penting tentang realitas saat ini adalah pemahaman praktisi tentang apa yang diketahui, apa yang dianggap perlu, dan apa yang tidak diketahui. Konsultan harus menggunakan diri mereka sebagai instrumen perubahan.
- **Semua yang Anda lakukan adalah sebuah intervensi**. Setiap interaksi dalam hubungan konsultatif menghasilkan informasi serta konsekuensi. Cukup dengan melakukan wawancara awal dengan anggota kelompok, misalnya, dapat meningkatkan kesadaran anggota tentang suatu situasi dan membantu mereka melihatnya dengan cara baru.
- **Klien memiliki masalah dan solusinya**. Ini adalah prinsip utama dalam semua praktik PO. Praktisi membantu klien memecahkan masalah mereka sendiri dan belajar mengelola perubahan di masa depan.
- **Ikuti arus**. Ketika konsultan mengakses ketidaktahuan mereka sendiri, mereka sering menyadari bahwa ada banyak sistem klien dan budaya yang tidak mereka ketahui. Dengan demikian, praktisi harus bekerja untuk memahami motivasi dan persepsi klien.
- **Waktu adalah penting**. Pengamatan, komentar, pertanyaan, dan intervensi lain yang dimaksudkan untuk membantu dapat bekerja dalam beberapa keadaan dan gagal dalam kondisi lain. Konsultan harus waspada terhadap kesempatan ketika klien terbuka (atau tidak terbuka) terhadap saran yang diberikan.
- **Jadilah konstruktif oportunistik dengan intervensi konfrontatif**. Meskipun konsultan harus bersedia mengikuti arus, mereka juga harus bersedia mengambil risiko yang sesuai. Dari waktu ke waktu dan dalam penilaian terbaik mereka, praktisi harus belajar untuk mengambil keuntungan dari "momen yang bisa diambil." Pengamatan yang dilakukan dengan baik atau *feedback* dapat memberikan kelompok atau individu wawasan yang luas tentang perilaku mereka.

- **Semuanya adalah informasi**; kesalahan akan selalu terjadi dan merupakan sumber utama untuk belajar. Konsultan tidak pernah dapat sepenuhnya mengetahui realitas klien dan akan selalu membuat kesalahan. Konsekuensi dari kesalahan ini, reaksi yang tidak terduga dan mengejutkan, adalah data penting yang harus digunakan dalam pengembangan hubungan yang sedang berlangsung.
- **Ketika ragu-ragu, bagikan masalahnya**. Intervensi yang ada saat ini dalam hubungan yang membantu adalah memodelkan keterbukaan dengan berbagi dilema tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya.

Proses Berkelompok

Proses konsultasi terutama berkaitan dengan proses interpersonal dan kelompok menggambarkan bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain. Proses sosial seperti itu secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi cara kerja dimiliki. Ketika proses kelompok mendorong interaksi yang efektif, kelompok cenderung melakukan tugas dengan sukses. Proses kelompok meliputi:

- **Komunikasi**. Salah satu bidang yang diminati konsultan adalah sifat dan gaya komunikasi, atau proses mentransmisikan dan menerima pikiran, fakta, dan perasaan. Komunikasi bisa terbuka — siapa yang berbicara kepada siapa, tentang apa, berapa lama, dan seberapa sering. Ini dapat mencakup bahasa tubuh, termasuk ekspresi wajah, kegelisahan, postur, dan gerakan tangan. Komunikasi juga dapat terselubung, seperti ketika seorang manajer mengatakan, "Saya tidak malu" tetapi wajahnya berubah merah. Komunikasi rahasia adalah "tersembunyi" dan konsultan sering mencari cara terbaik untuk membuat pesan secara lebih eksplisit.
- **Peran fungsional anggota kelompok**. Konsultan proses harus sangat menyadari peran berbeda yang diambil oleh masing-masing anggota dalam suatu kelompok. Baik saat memasuki dan sementara tetap dalam kelompok, individu harus mengatasi dan memahami identitas diri, pengaruh, dan kekuatan mereka yang akan memenuhi kebutuhan pribadi saat bekerja untuk mencapai tujuan kelompok. Selain itu, anggota kelompok harus mengambil peran untuk meningkatkan: (a) kegiatan yang berkaitan dengan tugas, seperti memberi dan

mencari informasi dan mengelaborasi, mengoordinasi, dan mengevaluasi kegiatan; dan (b) tindakan pemeliharaan kelompok, yang diarahkan untuk menyatukan kelompok sebagai tim yang kompak, termasuk mendorong, menyelaraskan, berkompromi, menetapkan standar, dan mengamati. Sebagian besar kelompok tidak efektif melakukan pemeliharaan kelompok kecil, dan ini adalah alasan utama untuk membawa konsultan.

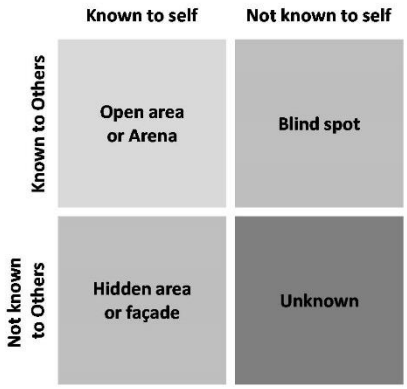
- **Pemecahan masalah kelompok dan pengambilan keputusan.** Agar efektif, suatu kelompok harus dapat mengidentifikasi masalah, memeriksa alternatif, dan membuat keputusan. Sebagai contoh, salah satu cara untuk membuat keputusan adalah dengan mengabaikan saran, seperti ketika satu orang membuat saran dan orang lain menawarkan yang lain sebelum yang pertama telah dibahas. Metode kedua adalah memberikan kekuatan pengambilan keputusan kepada orang yang berwenang. Kadang-kadang, keputusan dibuat oleh aturan minoritas, dengan pemimpin tiba di keputusan dan beralih untuk persetujuan untuk beberapa orang yang akan mematuhi. Seringkali, keheningan dianggap sebagai persetujuan. Keputusan juga dapat dibuat dengan aturan mayoritas, konsensus, atau persetujuan dengan suara bulat. Konsultan dapat membantu kelompok memahami bagaimana membuat keputusan dan konsekuensi dari setiap proses pengambilan keputusan, serta membantu mendiagnosis jenis proses pengambilan keputusan mana yang paling efektif dalam situasi tersebut. Keputusan dengan persetujuan atau konsensus bulat, misalnya, mungkin ideal dalam beberapa keadaan tetapi terlalu memakan waktu atau mahal dalam situasi lain.
- **Norma dalam kelompok**. Terutama jika sekelompok orang bekerja bersama selama periode waktu tertentu, ia mengembangkan norma atau standar perilaku kelompok tentang apa yang baik atau buruk, diizinkan atau dilarang, benar atau salah. Konsultan dapat sangat membantu dalam kelompok untuk memahami dan mengartikulasikan norma-normanya sendiri dan untuk menentukan apakah norma-norma tersebut bermanfaat atau tidak. Dengan memahami norma-norma dan mengenali mana yang membantu, kelompok dapat tumbuh dan berurusan secara realistis dengan lingkungannya, memanfaatkan sumber dayanya sendiri secara optimal, dan belajar dari pengalamannya sendiri.

- **Penggunaan kepemimpinan dan otoritas**. Seorang konsultan perlu memahami proses yang terlibat dalam kepemimpinan dan bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat membantu atau menghambat fungsi kelompok. Selain itu, konsultan dapat membantu pemimpin menyesuaikan gayanya agar sesuai dengan situasi.

Proses Dasar Intervensi

Untuk masing-masing proses interpersonal dan kelompok yang dijelaskan di atas, berbagai intervensi dapat digunakan. Secara umum, ini bertujuan membuat individu dan kelompok lebih efektif.

- **Intervensi Individu**. Intervensi ini dirancang terutama untuk membantu orang menjadi lebih efektif dalam komunikasi mereka dengan orang lain. Misalnya, konsultan proses dapat memberikan umpan balik (*feedback*) kepada satu atau lebih individu tentang perilaku terbuka mereka selama pertemuan. Pada tingkat komunikasi terselubung atau tersembunyi, umpan balik dapat lebih bersifat pribadi dan ditujukan untuk meningkatkan kesadaran individu tentang bagaimana perilaku mereka mempengaruhi orang lain. Model yang berguna untuk proses ini telah dikembangkan oleh Luft (1961) dalam apa yang disebut Johari *Window*.



Gambar 11.1 Johari *Window*

Gambar 11.1 adalah diagram dari Johari *Window*, menunjukkan bahwa beberapa masalah pribadi dirasakan oleh individu dan orang lain. Ini adalah jendela "***open***".

Di jendela "***hidden***", orang menyadari perilaku, motif, dan masalah mereka, tetapi mereka menyembunyikannya dari orang lain. Orang-orang dengan perasaan tertentu tentang diri mereka sendiri atau orang lain dalam kelompok kerja mungkin tidak berbagi dengan orang lain, kecuali mereka merasa aman dan terlindungi; dengan tidak mengungkapkan reaksi yang mereka rasa menyakitkan atau tidak sopan, mereka mengurangi tingkat komunikasi.

Jendela "***blind***" terdiri dari masalah pribadi yang tidak diketahui individu tetapi dikomunikasikan dengan jelas kepada orang lain. Misalnya, seorang manajer yang sering melakukan perjalanan bisnis selalu mengatakan kepada stafnya agar mereka berfungsi sebagai tim dan untuk membuat keputusan saat dia tidak ada. Staf, bagaimanapun, secara konsisten menolak untuk melakukan ini karena itu jelas bagi mereka, dan kepada konsultan, bahwa manajer benar-benar mengatakan, “Maju sebagai sebuah tim dan buat keputusan saat saya tidak ada, tetapi yakinlah mereka adalah yang terbaik. keputusan tepat yang akan saya buat jika saya ada di sini". Hanya setelah manajer berpartisipasi dalam beberapa pertemuan di mana dia menerima umpan balik, dia dapat memahami bahwa dia mengirim pesan ganda. Setelah itu, ia mencoba menerima keputusan yang dibuat oleh orang lain dan menggunakan manajemen berdasarkan tujuan dengan stafnya dan dengan manajer lain. Dan terakhir, jendela "***unknown***" mewakili aspek-aspek pribadi yang tidak diketahui oleh individu dan orang lain. Karena area tersebut berada di luar bidang konsultan dan grup, biasanya hanya fokus pada tiga sel lainnya.

Intervensi individual mendorong orang untuk lebih terbuka dengan orang lain dan mengungkapkan pandangan, pendapat, keprihatinan, dan emosi mereka, sehingga mengurangi ukuran jendela *hidden*. Selanjutnya, konsultan dapat membantu individu memberikan umpan balik kepada orang lain, sehingga mengurangi ukuran jendela yang *blind*. Mengurangi ukuran dua jendela ini membantu meningkatkan proses komunikasi dengan memperbesar jendela yang terbuka (*open*), terbuka baik bagi individu maupun orang lain.

- **Intervensi Kelompok**. Ditujukan untuk proses, isi, atau struktur kelompok. Proses intervensi ini membuat kelompok lebih peka terhadap proses internalnya sendiri dan menimbulkan minat untuk menganalisisnya. Intervensi meliputi komentar,

pertanyaan, atau pengamatan tentang hubungan di antara anggota kelompok; pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; serta identitas dan tujuan kelompok. Misalnya, konsultan dapat membantu memberikan saran agar beberapa bagian dari setiap pertemuan dicadangkan untuk memeriksa bagaimana keputusan ini dibuat dan secara berkala menilai perasaan anggota kelompok. Namun, seperti yang ditunjukkan oleh Schein, tujuan dasar dari konsultan bukanlah untuk mengambil peran sebagai ahli, tetapi untuk membantu kelompok berbagi dalam diagnosisnya sendiri dan melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam belajar mendiagnosis prosesnya sendiri: "Penting bahwa konsultan mendorong kelompok tidak hanya untuk mengalokasikan waktu untuk diagnosis tetapi untuk memimpin dalam upaya mengartikulasikan dan memahami prosesnya sendiri.

Intervensi isi/konten membantu grup menentukan apa fungsinya. Itu termasuk komentar, pertanyaan, atau pengamatan tentang keanggotaan kelompok; pengaturan agenda, *review*, dan prosedur pengujian; masalah interpersonal; dan masukan konseptual tentang topik yang berkaitan dengan tugas. Pada akhirnya, intervensi struktural membantu kelompok memeriksa metode yang stabil dan berulang yang digunakannya untuk menyelesaikan tugas dan menangani masalah eksternal. Itu termasuk komentar, pertanyaan, atau pengamatan tentang input, sumber daya, dan klien; metode untuk menentukan tujuan, mengembangkan strategi, menyelesaikan pekerjaan, memberikan tanggung jawab, memantau kemajuan, dan mengatasi masalah; dan hubungan dengan otoritas, aturan formal, dan tingkat keintiman.

Hasil Proses Konsultasi

Meskipun konsultasi proses merupakan bagian penting dari pengembangan organisasi dan telah dipraktikkan secara luas selama 40 tahun terakhir, sejumlah kesulitan muncul dalam mencoba mengukur peningkatan kinerja yang merupakan hasil dari proses konsultasi. Masalah pertama adalah sebagian besar proses konsultasi dilakukan dengan kelompok yang melakukan tugas mental (misalnya, pengambilan keputusan); hasil dari tugas-tugas tersebut sulit untuk dievaluasi. Kesulitan kedua dalam mengukur efek PC terjadi karena dalam banyak kasus, proses konsultasi

dikombinasikan dengan intervensi lain dalam program PO yang sedang berlangsung. Mengisolasi dampak proses konsultasi dari intervensi lain merupakan tantangan.

Tinjauan Kaplan (1979) tentang studi proses konsultasi menggarisbawahi masalah pengukuran efek kinerja. Ini mengkaji studi yang diterbitkan dalam tiga kategori: (1) melaporkan di mana proses intervensi adalah variabel penyebab tetapi ukuran kinerja tidak cukup sama sekali, (2) melaporkan dalam kinerja yang diukur tetapi proses konsultasi tidak diisolasi sebagai variabel independen (dalam banyak kasus), dan (3) penelitian di mana proses konsultasi diisolasi sebagai variabel penyebab dan kinerja diukur secara memadai. Tinjauan tersebut menunjukkan bahwa proses konsultasi memiliki efek positif pada peserta, menurut laporan diri keterlibatan pribadi yang lebih besar, pengaruh timbal balik yang lebih tinggi, efektivitas kelompok, dan variabel serupa. Namun, sangat sedikit, jika ada, penelitian yang dengan jelas menunjukkan bahwa efektivitas tugas objektif meningkat. Dalam kebanyakan kasus, studi lapangan tidak secara langsung mengukur kinerja atau efek dari intervensi proses dikacaukan dengan variabel lain.

Intervensi Pihak Ketiga

Intervensi pihak ketiga berfokus pada konflik yang timbul antara dua atau lebih orang dalam organisasi yang sama. Konflik melekat dalam kelompok dan organisasi dapat timbul dari berbagai sumber, termasuk perbedaan kepribadian, orientasi tugas, saling ketergantungan dalam tujuan, persepsi di antara anggota kelompok, dan persaingan karena sumber daya yang langka. Tjosvold (2006) mencatat bahwa terlalu sedikit konsensus mengenai definisi konflik yang telah berkontribusi pada persepsi bahwa konflik itu buruk. Selain itu, ketika didefinisikan sebagai kepentingan yang berlawanan atau tujuan yang berbeda, hal itu mempersempit kisaran intervensi yang berpotensi produktif. Dia menyarankan bahwa konflik paling baik dilihat sebagai "kegiatan yang tidak sesuai." Definisi semacam itu membuka opsi untuk penyelesaian, menempatkan tanggung jawab atas konflik dengan individu yang terlibat, dan memungkinkan konflik dilihat secara positif.

Intervensi pihak ketiga sangat bervariasi tergantung pada jenis masalah yang mendasari konflik. Konflik dapat timbul karena masalah substantif, seperti metode

kerja, tingkat upah, dan kondisi pekerjaan, atau dapat muncul dari masalah antarpribadi, seperti kepribadian dan kesalahan persepsi. Ketika diterapkan pada isu-isu substantif, intervensi penyelesaian konflik sering melibatkan penyelesaian perselisihan buruh-manajemen melalui negosiasi dan mediasi. Metode yang digunakan dalam intervensi substantif semacam itu membutuhkan pelatihan dan keahlian yang cukup dalam hukum dan hubungan kerja, dan umumnya tidak dianggap sebagai bagian dari praktik PO. Misalnya, ketika perwakilan serikat pekerja dan manajemen tidak dapat menyelesaikan masalah bersama, mereka dapat meminta Layanan Mediasi dan Konsiliasi Federal untuk membantu mereka menyelesaikan konflik tersebut. Selain itu, praktik "penyelesaian sengketa alternatif" semakin banyak ditawarkan sebagai pengganti pengadilan yang lebih mahal dan memakan waktu. Konflik juga dapat timbul pada batas-batas organisasi, seperti antara pemasok dan perusahaan, antara perusahaan dan lembaga kebijakan publik, atau antara beberapa organisasi atau kelompok.

Intervensi pihak ketiga tidak dapat menyelesaikan semua konflik antar pribadi di dalam organisasi, dan tidak juga seharusnya. Sering kali, konflik antarpribadi tidak parah atau cukup mengganggu untuk mendapatkan perhatian. Seiring berjalannya waktu, konflik tersebut akan hilang/reda sendiri. Bukti juga menunjukkan bahwa metode lain mungkin lebih tepat dalam kondisi tertentu. Sebagai contoh, manajer cenderung untuk mengontrol proses dan hasil penyelesaian konflik secara aktif ketika mereka berada di bawah tekanan waktu yang berat, ketika pihak yang berselisih tidak diharapkan untuk bekerja sama di masa depan, dan ketika penyelesaian perselisihan memiliki dampak luas pada organisasi. Dalam kondisi tersebut, pihak ketiga dapat menyelesaikan konflik secara sepihak dengan sedikit masukan dari pihak yang bertikai.

Model Konflik yang Episodik

Konflik interpersonal sering terjadi dalam tahap siklus berulang yang dikenal sebagai "episodik (berkala)". Kadang-kadang, masalah yang mendasari konflik adalah tersembunyi/tidak kelihatan dan tidak menghadirkan masalah nyata bagi banyak pihak. Kemudian ada sesuatu yang memicu konflik tersebut dan membawanya ke tempat terbuka. Misalnya, ketidaksepakatan yang keras atau konfrontasi yang jujur dapat melepaskan perilaku konflik. Karena konsekuensi negatif dari perilaku itu,

ketidaksepakatan yang tidak terselesaikan biasanya menjadi tidak terlihat lagi. Dan lagi, sesuatu memicu konflik, membuatnya terbuka, dan siklus berlanjut dengan episode konflik berikutnya.

Model episodik mengidentifikasi empat strategi untuk resolusi konflik. Tiga upaya pertama untuk mengendalikan konflik, dan hanya pendekatan terakhir yang mencoba mengubah masalah yang mendasarinya. Strategi pertama adalah untuk mencegah membesarnya konflik dengan mencapai pemahaman yang jelas tentang faktor-faktor pemicu dan setelah itu menghindari atau menumpulkan mereka ketika gejala terjadi. Misalnya, jika konflik antara manajer penelitian dan manajer produksi selalu dipicu oleh pengenalan produk baru, maka eksekutif senior dapat memperingatkan mereka bahwa konflik tidak akan ditoleransi selama pengenalan produk baru terakhir. Namun, pendekatan ini mungkin tidak selalu berfungsi dan mungkin hanya mendorong konflik tersembunyi menjadi meledak. Namun, sebagai strategi kontrol, metode ini dapat membantu mencapai periode pendinginan (aman) sementara.

Strategi kontrol kedua adalah menetapkan batas-batas bentuk konflik. Konflik dapat dibatasi oleh pertemuan informal sebelum pertemuan formal atau dengan eksplorasi opsi lain. Ini juga dapat dibatasi dengan menetapkan aturan dan prosedur yang menentukan kondisi di mana banyak pihak dapat berinteraksi. Misalnya, aturan dapat dilembagakan bahwa pejabat serikat dapat berupaya menyelesaikan keluhan dengan manajemen hanya pada pertemuan rutin mingguan yang membahas keluhan tersebut.

Strategi kontrol ketiga adalah membantu para pihak terkait mengatasi secara berbeda dengan konsekuensi konflik. Konsultan pihak ketiga dapat bekerja dengan orang-orang yang terlibat untuk merancang teknik *coping*, seperti mengurangi ketergantungan mereka pada hubungan, melampiaskan perasaan mereka kepada teman, dan mengembangkan sumber tambahan untuk dukungan emosional. Metode-metode ini dapat mengurangi biaya konflik tanpa menyelesaikan masalah mendasar.

Metode keempat adalah upaya untuk menghilangkan atau menyelesaikan masalah mendasar yang menyebabkan konflik. Seperti yang ditunjukkan Walton (1987), “Tidak banyak yang bisa dikatakan tentang tujuan ini karena ini adalah yang paling jelas dan terus terang, meskipun seringkali paling sulit untuk dicapai”.

Memfasilitasi Proses Resolusi Konflik

Walton (1987) telah mengidentifikasi sejumlah faktor dan pilihan taktis yang dapat memfasilitasi penggunaan model episodik dalam menyelesaikan penyebab konflik yang mendasar. Bahan-bahan berikut dapat membantu konsultan pihak ketiga mencapai dialog yang produktif di antara para pihak yang berselisih sehingga mereka dapat memeriksa perbedaan-perbedaan mereka dan mengubah persepsi dan perilaku mereka: motivasi bersama untuk menyelesaikan konflik; persamaan kekuasaan antara para pihak yang berselisih; upaya terkoordinasi untuk menghadapi konflik; tahap-tahap yang relevan untuk mengidentifikasi perbedaan dan mencari solusi yang integratif; bentuk komunikasi yang terbuka dan jelas; dan tingkat ketegangan dan stres yang produktif.

Di antara pilihan taktis yang diidentifikasi oleh Walton adalah yang berkaitan dengan diagnosis, konteks intervensi pihak ketiga, dan peran konsultan. Salah satu taktik dalam intervensi pihak ketiga adalah pengumpulan data, biasanya melalui wawancara pendahuluan. Proses pengamatan kelompok juga dapat digunakan. Pengumpulan data memberikan beberapa pemahaman tentang sifat dan jenis konflik, kepribadian dan gaya konflik individu yang terlibat, masalah dan tekanan yang menyertainya, dan kesiapan peserta untuk bekerja bersama untuk menyelesaikan konflik.

Konsultan pihak ketiga harus mengembangkan keterampilan yang cukup besar dalam diagnosis, intervensi, dan tindak lanjut, dan sangat sensitif terhadap perasaan mereka sendiri dan terhadap orang lain. Mereka harus menyadari bahwa beberapa ketegangan dan konflik tidak dapat dihindarkan dan bahwa meskipun jumlah dan tingkat konflik dapat optimal, terlalu banyak konflik dapat tidak berguna baik bagi orang-orang yang terlibat maupun organisasi. Konsultan pihak ketiga harus peka terhadap situasi dan dapat menggunakan sejumlah strategi dan taktik intervensi yang berbeda ketika intervensi tampaknya bermanfaat. Konsultan harus memiliki keahlian profesional dalam intervensi pihak ketiga dan harus dilihat oleh para pihak terkait bahwa konsultan bersifat netral atau tidak memihak dalam masalah dan hasil penyelesaian konflik.

Pembangunan Tim (*Team Building*)

Membangun tim mengacu pada berbagai kegiatan terencana yang membantu kelompok meningkatkan cara mereka menyelesaikan tugas, membantu anggota meningkatkan keterampilan interpersonal dan pemecahan masalah mereka, serta meningkatkan kinerja tim. Organisasi terdiri dari berbagai jenis kelompok termasuk kelompok kerja permanen, tim proyek sementara, dan tim virtual. Membangun tim adalah pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kerja tim dan penyelesaian tugas dalam lingkungan seperti itu. Ini dapat membantu kelompok-kelompok penyelesaian masalah memanfaatkan sumber daya dan kontribusi anggota secara maksimal. Ini dapat membantu anggota mengembangkan motivasi mereka untuk mengimplementasikan keputusan kelompok. Membangun tim juga dapat membantu kelompok mengatasi masalah tertentu, seperti apatis dan kurangnya minat anggota; kehilangan produktivitas; meningkatnya keluhan di dalam kelompok; kebingungan tentang tugas; rendahnya partisipasi dalam rapat; kurangnya inovasi dan inisiasi; meningkatnya keluhan dari mereka yang berada di luar grup tentang kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas layanan dan produk; dan permusuhan atau konflik di antara anggota.

Sama pentingnya bahwa pembangunan tim dapat memfasilitasi intervensi PO lainnya, seperti keterlibatan pegawai, desain kerja, restrukturisasi, dan perubahan strategis. Program perubahan itu biasanya dirancang oleh tim manajemen dan diimplementasikan melalui berbagai komite dan kelompok kerja. Membangun tim dapat membantu kelompok merancang program perubahan berkualitas tinggi dan memastikan bahwa program diterima dan dilaksanakan oleh anggota organisasi. Memang, sebagian besar teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan intervensi strategis tergantung pada beberapa bentuk pembangunan tim untuk implementasi yang efektif.

Dalam literatur PO, pembangunan tim tidak dibedakan secara jelas dari konsultasi proses dan fasilitasi kelompok. Kebingungan ini ada karena sebagian besar pembangunan tim mencakup konsultasi proses — membantu kelompok mendiagnosis dan memahami proses internalnya sendiri — dan fasilitasi — menyediakan struktur bagi interaksi kelompok sehingga ia dapat fokus pada agenda dan bertukar informasi. Namun, proses konsultasi adalah pendekatan yang lebih umum untuk membantu

hubungan daripada membangun tim. Pembangun tim berfokus secara eksplisit pada membantu kelompok melakukan tugas dan menyelesaikan masalah dengan lebih efektif. Konsultasi proses, di sisi lain, berkaitan dengan membangun hubungan yang efektif dalam organisasi sementara fasilitasi sering merupakan pengganti proses kelompok. Ini dipandang sebagai kunci untuk manajemen dan konsultasi yang efektif dan dapat diterapkan untuk setiap hubungan yang membantu, dari pengembangan bawahan ke hubungan interpersonal ke pengembangan kelompok. Dengan demikian, pembangunan tim terdiri dari konsultasi proses dan intervensi lainnya yang lebih berorientasi pada tugas.

Membangun tim berlaku dalam sejumlah besar situasi, mulai dari pembentukan tim baru, penyelesaian konflik di antara anggota, hingga revitalisasi tim yang berpuas diri. Dyer (1996) telah mengembangkan daftar periksa untuk mengidentifikasi apakah program pembangunan tim diperlukan dan apakah organisasi siap untuk memulai program seperti itu. Jika masalahnya adalah masalah struktural atau teknis, masalah antar kelompok, kesalahan administrasi, atau konflik antara hanya dua orang, membangun tim tidak akan menjadi strategi perubahan yang tepat.

Kegiatan yang Relevan dengan Satu atau Lebih Individu

Orang-orang bergabung dalam kelompok dan organisasi dengan berbagai kebutuhan untuk pencapaian, inklusi, pengaruh, dan kepemilikan. Kebutuhan ini dapat didukung dan dipelihara oleh struktur dan proses tim. Wawancara diagnostik dan instrumen survei dapat membantu anggota untuk lebih memahami motivasi, gaya, atau emosi mereka dalam konteks kelompok. Hal ini dapat mendorong anggota untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang cara inklusi, emosi, kontrol, dan kekuasaan mempengaruhi penyelesaian masalah dan proses kelompok lainnya, dan memberikan pilihan tentang tingkat keterlibatan dan komitmen mereka. Kegiatan semacam itu memberikan informasi sehingga orang-orang memiliki perasaan yang lebih jelas tentang bagaimana kebutuhan dan keinginan mereka dapat atau akan didukung.

Kegiatan pengembangan dapat membahas satu atau lebih anggota kelompok termasuk pelatihan, umpan balik, dan bantuan konflik. Intervensi ini berusaha untuk mengubah proses kelompok yang sedang berlangsung dengan berfokus pada perilaku

dan sikap anggota individu. Misalnya, satu proses pengambilan keputusan khas satu tim termasuk pemimpin yang memiliki beberapa item agenda untuk dibahas. Setiap item, bagaimanapun, memiliki serangkaian tindakan yang telah ditentukan yang dia inginkan untuk diambil kelompok. Kebanyakan anggota merasa frustrasi dengan ketidakmampuan mereka untuk mempengaruhi kesimpulan. Proses pembangunan tim terdiri dari pembinaan pemimpin tim dan anggota kelompok tentang cara untuk mengubah proses ini. Pemimpin menerima umpan balik tentang contoh spesifik manipulasinya yang tidak terlalu bijak untuk sampai pada keputusan yang ditentukan sebelumnya dan bagaimana anggota kelompok merasakannya. Pada pertemuan berikutnya, pemimpin itu mengakui umpan balik dan menunjukkan kesediaannya untuk ditantang tentang keputusan yang sudah ditentukan sebelumnya. Anggota tim menyatakan keinginan untuk meningkatkan keterlibatan mereka dalam diskusi penyelesaian masalah, kepercayaan mereka pada pemimpin, dan kemampuan mereka untuk membuat tantangan tanpa takut akan pembalasan.

Kegiatan yang Berorientasi pada Operasi dan Perilaku Grup

Fokus paling umum dari kegiatan pengembangan tim adalah perilaku yang terkait dengan kinerja tugas dan proses kelompok. Dalam tim yang efektif, perilaku tugas dan proses kelompok harus diintegrasikan satu sama lain serta dengan kebutuhan dan keinginan orang-orang yang membentuk kelompok. Kegiatan diagnostik meliputi pengumpulan data melalui penggunaan kuisioner atau, lebih umum, melalui wawancara. Sifat data yang dikumpulkan akan bervariasi tergantung pada tujuan program pembangunan tim, pengetahuan konsultan tentang organisasi dan budaya, dan orang-orang yang terlibat. Konsultan mungkin telah memperoleh banyak data dengan duduk sebagai pengamat proses di pertemuan staf dan lainnya. Data yang dikumpulkan juga akan tergantung pada upaya PO lainnya yang telah dilakukan dalam organisasi. Namun, dengan metode apa pun yang diperoleh, data biasanya mencakup informasi tentang gaya dan perilaku kepemimpinan; tujuan, sasaran, dan proses pengambilan keputusan; budaya organisasi, pola komunikasi, dan hubungan dan proses antarpribadi; hambatan berfungsinya kelompok secara efektif; serta tugas dan masalah teknis terkait. Kegiatan diagnostik sering membangun kerangka kerja di mana pekerjaan lebih lanjut dapat dilakukan.

Ringkasan

Dalam bab ini, dipaparkan intervensi proses manusia yang ditujukan untuk hubungan interpersonal dan dinamika kelompok. Di antara intervensi paling awal dalam PO, program perubahan ini membantu orang mendapatkan kompetensi interpersonal, bekerja melalui konflik antarpribadi, dan mengembangkan kelompok yang efektif.

Konsultasi proses digunakan tidak hanya sebagai cara membantu kelompok menjadi lebih efektif tetapi juga sebagai sarana di mana kelompok belajar untuk mendiagnosis dan menyelesaikan masalah mereka sendiri dan terus mengembangkan kompetensi dan kedewasaan mereka. Bidang kegiatan penting termasuk komunikasi, peran anggota kelompok, kesulitan dengan norma penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan, dan kepemimpinan dan otoritas. Perbedaan mendasar antara proses konsultasi dan intervensi pihak ketiga adalah bahwa berfokus pada disfungsi antarpribadi dalam hubungan sosial antara dua atau lebih individu dalam organisasi yang sama dan ditargetkan untuk menyelesaikan konflik langsung antara individu-individu tersebut.

Pembentukan tim diarahkan untuk meningkatkan efektivitas kelompok dan cara-cara anggota tim bekerja sama. Tim mungkin permanen atau sementara, tradisional atau virtual, tetapi anggota mereka memiliki tujuan organisasi atau kegiatan kerja yang sama. Proses umum pembangunan tim, seperti proses konsultasi, mencoba untuk memperlengkapi tim untuk menangani penyelesaian masalahnya sendiri yang sedang berlangsung.

Bab 12

Proses Pendekatan Organisasi

Bab ini menjelaskan proses intervensi secara sistemik, yaitu program perubahan yang diarahkan untuk meningkatkan proses seperti penyelesaian masalah organisasi, kepemimpinan, visi, dan penyelesaian tugas antar kelompok, untuk subsistem utama atau untuk seluruh organisasi.

Jenis intervensi pertama, pertemuan konfrontasi organisasi, adalah di antara proses pendekatan organisasi yang paling awal. Yaitu dengan membantu memobilisasi sumber daya penyelesaian masalah dari subsistem utama atau seluruh organisasi dengan mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menghadapi masalah yang mendesak. Proses pendekatan organisasi kedua disebut hubungan antarkelompok. Ini terdiri dari dua intervensi: pertemuan resolusi konflik antarkelompok dan kelompok kecil. Kedua intervensi tersebut bertujuan untuk mendiagnosis dan menangani proses tingkat organisasi yang penting, seperti konflik, koordinasi unit organisasi, dan keanekaragaman. Intervensi konflik antarkelompok secara khusus berorientasi pada proses konflik, sedangkan kelompok kecil adalah strategi perubahan sistemik yang lebih umum.

Proses pendekatan seluruh sistem yang ketiga dan terakhir adalah intervensi kelompok besar, baru-baru ini mendapat perhatian besar dan merupakan salah satu area yang tumbuh paling cepat di PO. Intervensi kelompok besar memasukkan "seluruh sistem ke dalam ruang lingkup" dan menciptakan proses yang memungkinkan berbagai pemangku kepentingan untuk berinteraksi secara serentak. Intervensi kelompok besar dapat digunakan untuk memperjelas nilai-nilai organisasi yang penting, mengembangkan cara-cara baru dalam memandang masalah, mengartikulasikan visi baru untuk organisasi, menyelesaikan masalah lintas fungsi, merestrukturisasi operasi, atau menyusun strategi organisasi. Ini adalah alat yang ampuh untuk mengatasi masalah dan merupakan peluang organisasi untuk mempercepat langkah perubahan organisasi.

Pertemuan Konfrontasi Organisasi

Pertemuan/rapat konfrontasi adalah jenis intervensi yang dirancang untuk memobilisasi sumber daya seluruh organisasi yang ada untuk mengidentifikasi masalah, menetapkan prioritas dan tindakan yang tepat untuk menyelesaikannya, serta mulai menyelesaikannya pada masalah-masalah krusial yang telah diidentifikasi. Metode intervensi ini dapat digunakan kapan saja, tetapi sangat berguna ketika organisasi berada di bawah tekanan dan ketika ada kesenjangan antara hirarki organisasi bagian atas dan bagian lain dari organisasi tersebut (seperti ketika ada manajer baru bergabung dengan organisasi dan memberikan rencana-rencana perubahan secara drastis).

Tahapan Aplikasi

Pertemuan konfrontasi organisasi biasanya melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Pertemuan kelompok dari semua elemen organisasi yang terlibat dijadwalkan dan diadakan di tempat yang tepat. Biasanya pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan efektivitas organisasi.
2. Setiap departemen dalam organisasi diwakili satu satu kelompok. Kemudian, masing-masing kelompok setidaknya memiliki satu atau lebih anggota dari

bagian penjualan, pembelian, keuangan, operasi, dan jaminan kualitas. Pegawai tidak boleh berada dalam kelompok yang sama dengan bosnya, dan petinggi-petinggi dalam manajemen juga harus membentuk kelompoknya sendiri. Ukuran grup dapat bervariasi dari lima hingga lima belas orang, tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi dan tempat pertemuan yang tersedia.

3. Dalam proses ini ditekankan bahwa kelompok harus terbuka dan jujur dan bekerja keras dalam mengidentifikasi masalah yang ada dalam organisasi. Tidak ada yang akan dikritik karena mengemukakan masalah dan, pada kenyataannya, kelompok akan dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk melakukan identifikasi tersebut.
4. Kelompok kemudian diberikan satu atau dua jam untuk mengidentifikasi masalah organisasi. Secara umum, seorang praktisi PO beralih dari kelompok ke kelompok, mendorong keterbukaan dan membantu kelompok dengan identifikasi mereka.
5. Kelompok-kelompok yang ada kemudian dikumpulkan kembali. Setiap kelompok melaporkan masalah yang telah diidentifikasi dan jika memungkinkan dapat menawarkan solusi. Karena setiap kelompok mendengar laporan kelompok yang lain, informasi yang dibagikan lebih lengkap.
6. Kemudian, daftar utama masalah dipecah menjadi beberapa kategori. Ini dapat dilakukan oleh para peserta, atau orang yang memimpin sesi, atau oleh manajer dan stafnya. Proses ini menghilangkan duplikasi dan tumpang tindih dan memungkinkan masalah untuk dipisahkan sesuai dengan bidang fungsional atau yang sesuai klasifikasi lainnya.
7. Melihat pada kategorisasi masalah yang telah diidentifikasi, para peserta dibagi lagi ke dalam kelompok-kelompok pencari solusi yang komposisinya biasanya berbeda dari kelompok-kelompok identifikasi-masalah.
8. Setiap kelompok membuat peringkat dari masalah yang ditemukan, mengembangkan rencana aksi taktis, dan menentukan jadwal yang tepat untuk menyelesaikan fase proses ini.
9. Setiap kelompok kemudian secara berkala melaporkan daftar prioritas dan rencana aksi taktisnya kepada manajemen atau dalam kelompok yang lebih besar.

10. Langkah terakhir adalah membuat jadwal pertemuan tindak lanjut secara berkala (biasanya bulanan). Pada sesi-sesi ini, para pemimpin tim melaporkan baik kepada pimpinan manajemen, kepada pemimpin tim lain, atau kepada kelompok secara keseluruhan mengenai kemajuan tim mereka dan rencana tindakan mereka di masa depan. Pembentukan rencana secara formal dari pertemuan tindak lanjut tersebut digunakan untuk memastikan adanya aktivitas yang berkelanjutan dan modifikasi prioritas serta jadwalnya sesuai kebutuhan.

Hasil dari Pertemuan Konfrontasi

Karena rapat konfrontasi organisasi sering dikombinasikan dengan pendekatan lain, seperti survei umpan balik (*feedback*), menentukan hasil spesifik dari pertemuan tersebut seringkali sulit. Dalam banyak kasus, hasilnya tampak dramatis (melebih-lebihkan) dalam memobilisasi sumber daya total organisasi untuk mengidentifikasi dan memberi solusi pada masalah yang ada. Beckhard (1967) mengutip sejumlah contoh spesifik dalam organisasi yang berbeda seperti produsen produk makanan, produsen barang-barang militer, dan hotel. Hasil positif juga ditemukan dalam pertemuan konfrontasi dengan 40 profesional di perusahaan riset dan pengembangan yang menerbitkan evaluasi sampel besar dari proses latihan.

Rapat konfrontasi organisasi adalah pendekatan klasik untuk memobilisasi penyelesaian masalah organisasi, terutama di saat kinerja organisasi tersebut rendah. Meskipun hasil penggunaannya tampak mengesankan, baru sedikit studi sistematis mengenai pola intervensi ini yang telah dilakukan. Sehingga masih terbuka peluang untuk adanya penelitian evaluatif lanjutan.

Intervensi Relasi Antar Kelompok

Kemampuan untuk mendiagnosis dan memahami hubungan antar kelompok penting bagi praktisi PO karena: (1) kelompok seringkali harus bekerja dengan dan melalui kelompok lain untuk memenuhi tujuan mereka; (2) kelompok-kelompok dalam organisasi sering menciptakan masalah dan saling menuntut; dan (3) kualitas hubungan antar kelompok dapat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi. Dua intervensi PO — kelompok kecil dan resolusi konflik antar kelompok — akan diuraikan

berikut ini. Kelompok kecil yang dimaksud adalah penggunaan anggota dari beberapa kelompok dalam organisasi untuk membantu memecahkan masalah seluruh organisasi. Pada tahapan ini masalah antarkelompok lebih dieksplorasi dalam ke dalam konteks, kemudian mencari solusi terbaik untuk diimplementasikan dalam organisasi yang lebih besar. Resolusi konflik antar kelompok membantu dua kelompok yang saling memiliki persoalan untuk dapat mengatasi hubungan disfungsional. Kedua pendekatan kelompok ini pada akhirnya membantu meningkatkan proses kerja sama antar kelompok dan mengarahkan organisasi pada tingkat yang semakin efektif.

Kelompok Kecil

Sebuah kelompok kecil terdiri dari sejumlah kecil individu yang mencerminkan masalah yang sedang ditangani. Misalnya, kelompok kecil yang terdiri dari anggota yang mewakili spektrum latar belakang etnis, budaya, dan ras dapat dibentuk untuk mengatasi beragam masalah dalam organisasi. Kelompok ini, dibantu oleh para praktisi PO, bertujuan untuk dapat membuat program dan proses penangannanya yang lebih ditargetkan untuk isu-isu spesifik. Selain mengatasi beragam masalah, kelompok kecil digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi, menyelesaikan masalah komunikasi, mengintegrasikan dua budaya kerja yang berbeda, memperlancar transisi ke struktur baru, dan menangani proses politik organisasi yang tidak berfungsi.

Kelompok kecil bekerja melalui "proses paralel," yang adalah perubahan tidak sadar yang terjadi pada individu ketika dua atau lebih kelompok berinteraksi. Dalam suatu kasus, setelah berinteraksi, anggota kelompok sering menemukan bahwa pola karakteristik dari peran kerja dan interaksi kerja mereka berubah untuk mencerminkan peran dan dinamika kelompok lain yang sedang berrelasi dengan mereka. Sederhananya, kelompok itu tampaknya “menginfeksi” dan menjadi “terinfeksi” oleh kelompok lain.

Tahapan Aplikasi

Proses menggunakan kelompok kecil untuk mengatasi masalah di seluruh organisasi melibatkan lima langkah berikut:

1. **Identifikasi masalah**. Tahapan ini meliputi pencarian permasalahan secara menyeluruh. Proses ini dilakukan bisa atas usulan dari hasil diagnosa organisasi

atau dari ide yang disampaikan oleh anggota. Sebagai contoh, pada satu kelompok kecil diberikan tugas untuk memperbaiki komunikasi organisasi, ide ini awalnya diusulkan oleh seorang manajer divisi. Manajer tersebut khawatir bahwa informasi yang diberikan oleh bawahan kepadanya berbeda dari data yang dia terima dari percakapan informal dengan orang-orang di seluruh divisi. Sehingga ia merasa perlu adanya identifikasi maslaah terkait hal tersebut.

2. **Pertemuan kelompok**. Setelah masalah diidentifikasi, kelompok kecil dapat dibentuk. Prinsip rapat yang paling penting adalah bahwa keanggotaan di dalam rapat perlu mencerminkan campuran seimbang antara pemangku kepentingan yang terkait dengan masalah ini. Jika masalahnya ada pada keragaman organisasi, maka kelompok harus mencerminkan masalah dalam hal ras, jenis kelamin, usia, kecacatan, orientasi seksual, budaya, atau dimensi lainnya. Jika masalah ini mengintegrasikan dua budaya perusahaan setelah digabungkan, kelompok kecil harus berisi orang-orang dari kedua organisasi yang memahami budaya masing-masing. Setelah pengaturan awal, grup itu sendiri bertanggung jawab untuk menentukan keanggotaannya.

   Pertemuan kelompok juga bertujuan untuk mengarahkan perhatian tim pada persoalan yang ada, termasuk memberikan update mengenai status permasalahan tersebut. Dalam hal ini, anggota perlu dianggap sebagai perwakilan yang kredibel dan memiliki peran dalam terjadinya masalah tersebut. Dengan demikian solusi-solusi yang disampaikan semakin meningkatkan kemungkinan anggota organisasi lainnya akan mendengarkan dan mengikuti saran yang mereka buat.

3. **Memberikan pelatihan kelompok**. Setelah kelompok kecil terbentuk, pelatihan diberikan pada kelompok yang bertugas memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Pelatihan kelompok berfokus pada pembentukan misi atau piagam kelompok, hubungan kerja di antara anggota, norma-norma pengambilan keputusan kelompok, dan definisi masalah yang akan ditangani.

   Dari perspektif kelompok, praktisi PO mungkin perlu mengamati dan berkomentar tentang bagaimana kelompok berkembang. Karena kelompok adalah representasi kecil organisasi, maka akan cenderung, melalui perilaku dan sikap yang diamati dari anggota-anggotanya, mencerminkan masalah dalam

organisasi yang lebih besar. Sebagai contoh, jika kelompok tersebut memiliki masalah tentang keragaman dalam organisasi, kemungkinan dinamika serupa yang terkait masalah tersebut akan muncul. Artinya, grup bisa saja dalam kondisi real di lapangan menunjukkan kesulitan berkomunikasi karena adanya permasalahan lintas budaya sehingga pengambilan keputusan tidak menghiraukan atau tidak mempertimbangkan masukan dari kelompok tertentu.

4. **Menyelesaikan masalah yang terungkap**. Langkah ini melibatkan pemecahan masalah dan implementasi solusinya. Praktisi PO kemudian dapat membantu kelompok untuk mendiagnosis, merancang, mengimplementasikan dan mengevaluasi perubahan. Biasanya permasalahan utamanya adalah mendapatkan komitmen dan persetujuan organisasi yang lebih besar dalam mengimplementasikan solusi ini terhadap kelompok-kelompok atau departemen di dalamnya. Pertama, rencana komunikasi harus menghubungkan kegiatan kelompok dengan kegiatan organisasinya. Mungkin saja termasuk menerbitkan catatan pertemuan tim; mengundang anggota organisasi, seperti manajer, perwakilan serikat pekerja, atau buruh harian ke dalam pertemuan; dan membuat presentasi ke berbagai kelompok organisasi. Kedua, anggota lelompok tersebut harus bisa diakses oleh bagian manajemen dan tenaga kerja. Hal ini dapat memastikan bahwa dukungan dan sumber daya yang sesuai dikembangkan untuk rekomendasi. Ketiga, proses penyelesaian masalah harus mencakup tingkat partisipasi yang sesuai oleh anggota organisasi. Metode pengumpulan data yang berbeda dapat digunakan untuk mendapatkan input anggota dan menghasilkan kepemilikan atas masalah dan solusi.
5. **Pembubaran kelompok**. Kelompok kecil dapat dibubarkan setelah dirasa didapatkan keberhasilan pada implementasinya. Ini biasanya melibatkan penulisan laporan akhir atau mengadakan pertemuan akhir.

Hasil dari Kelompok Kecil

Intervensi kelompok kecil berasal dari teori hubungan antarkelompok yang dikembangkan oleh Alderfer (1988), dan ia telah menerapkannya pada masalah komunikasi dan ras pada organisasi-organisasi. Memang ada kelangkaan penelitian pada bagian ini, sebagian alasan yang diungkapkan karena sulit untuk mengukur

proses paralel organisasi dan mengaitkannya dengan ukuran proses organisasi. Namun, pada dasarnya, masih diperlukan lebih banyak penelitian tentang metode intervensi ini.

Menyelesaikan Konflik Antar Kelompok

Intervensi konflik antar kelompok dirancang khusus untuk membantu dua kelompok atau departemen dalam suatu organisasi menyelesaikan konflik yang tidak bermanfaat (disfungsional). Konflik antar kelompok pada dasarnya tidak bisa dianggap baik maupun buruk, karena dalam beberapa kasus, konflik di antara departemen diperlukan dan produktif bagi organisasi. Hal ini berlaku saat ada sedikit saling ketergantungan di antara departemen dan konflik atau persaingan di antar mereka dapat memacu tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Misalnya, organisasi yang terstruktur di sekitar lini produksi yang berbeda mungkin ingin mempromosikan persaingan di antara kelompok produk serupa. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas masing-masing kelompok dan menambah efektivitas keseluruhan perusahaan.

Di organisasi lain, terutama yang memiliki departemen yang sangat saling tergantung, konflik dapat menyebabkan disfungsional organisasi. Dua atau lebih kelompok kemudian dapat menjadi terpolarisasi, dan konflik yang berkelanjutan dapat mengakibatkan menimbulkan sikap defensif dan stereotip negatif dari kelompok lainnya. Polarisasi yang dimaksud seperti diungkapkan dalam pernyataan berikut: "Solusi apa pun yang mereka buat salah," "Kami menemukan bahwa tidak ada orang dalam kelompok itu yang mau bekerja sama dengan kami," atau "Apa yang Anda harapkan dari para idiot itu?" Terutama ketika komunikasi antar kelompok diperlukan, ukuran dan kualitas komunikasi komunikasi dapat menurun drastis. Grup mungkin saja akan melihat grup lainnya sebagai “musuh” daripada berpandangan posotif maupun netral terhadap persoalan tersebut. Ketika jumlah komunikasi tersebut berkurang, jumlah kemungkinan pemecahan masalah secara bersama juga jatuh.

Tahapan Aplikasi

Strategi dasar untuk meningkatkan hubungan antar departemen atau antarkelompok adalah dengan mengubah persepsi (atau yang salah persepsi) yang dimiliki oleh kedua kelompok. Salah satu pendekatan formal untuk mencapai hal ini, awalnya dijelaskan oleh Blake, dkk. (1954), yang terdiri dari prosedur 10 langkah sebagai berikut.

1. Seorang konsultan diluar dari kedua kelompok tersebut saling memperoleh persetujuan untuk bekerja secara langsung dalam meningkatkan hubungan antar kelompok. (Penggunaan konsultan luar sangat disarankan karena tanpa pengaruh moderat dari pihak ketiga yang netral, hampir tidak mungkin bagi kedua kelompok untuk berinteraksi tanpa mengalami kebuntuan dan terpolarisasi dalam posisi defensif.)
2. Tentukan waktu untuk dua kelompok dapat bertemu — Akan lebih nyaman jika jauh dari situasi kerja normal mereka.
3. Konsultan, bersama-sama dengan manajer dari dua kelompok, menjelaskan maksud dan tujuan pertemuan: untuk mengembangkan hubungan timbal balik yang lebih baik, mengeksplorasi persepsi yang dimiliki antar kelompok satu sama lain, dan merumuskan rencana yang paling tepat untuk meningkatkan hubungan. Kedua kelompok disajikan pertanyaan-pertanyaan berikut atau yang serupa: "Kualitas atau atribut apa yang paling menggambarkan grup kami?" "Kualitas atau atribut apa yang paling menggambarkan grup lain?" dan "Bagaimana menurut kita kelompok lain akan menggambarkan kita?" Kemudian, kedua kelompok didorong untuk saling terbuka untuk mendapatkan umpan balik dan memulai diskusi.
4. Kedua kelompok ditugaskan ke ruangan yang terpisah dan diminta untuk menulis jawaban mereka untuk tiga pertanyaan. Biasanya, konsultan luar akan bekerja dengan masing-masing kelompok untuk membantu anggota menjadi lebih terbuka dan mendorong mereka untuk mengembangkan daftar yang secara akurat dapat mencerminkan persepsi mereka, baik dari citra mereka sendiri maupun dari kelompok lain
5. Setelah menyelesaikan daftar tersebut, kedua kelompok berkumpul kembali. Perwakilan dari setiap kelompok menyajikan pernyataan tertulis. Hanya dua wakil yang diizinkan berbicara. Tujuan utama pada tahap ini adalah untuk

memastikan bahwa gambar, persepsi, dan sikap disajikan seakurat mungkin dan untuk menghindari argumen yang mungkin muncul jika kedua kelompok secara terbuka saling berhadapan. Namun, pertanyaan diperbolehkan untuk memastikan bahwa kedua kelompok dengan jelas memahami daftar tertulis. Pembenaran, tuduhan, atau pernyataan lain tidak diizinkan.

6. Ketika sudah jelas bahwa kedua kelompok benar-benar memahami isi daftar, mereka dipisah lagi. Pada titik ini, sejumlah besar kesalahan persepsi dan perbedaan telah terungkap.
7. Tugas kedua kelompok (hampir selalu dengan konsultan sebagai pengamat proses) adalah untuk menganalisis dan meninjau alasan perbedaan tersebut. Penekanannya adalah pada pemecahan masalah dan mengurangi kesalahan persepsi. Pertanyaan aktual atau implisit bukanlah apakah persepsi kelompok lain benar atau salah, tetapi "Bagaimana persepsi ini terjadi? Tindakan apa yang dilakukan oleh kelompok kami yang telah berkontribusi terhadap serangkaian persepsi ini?"
8. Ketika kedua kelompok telah menyelesaikan perbedaan, serta bidang kesepakatan bersama, mereka bertemu untuk berbagi baik perbedaan yang diidentifikasi dan pendekatan pemecahan masalah mereka untuk perbedaan tersebut. Karena fokus utama adalah pada perilaku yang mendasari persepsi, diskusi terbuka dan bebas akan didorong agar terjadi di antara kedua kelompok. Mereka diberikan tujuan bersama untuk mengembangkan daftar keseluruhan sumber gesekan dan isolasi yang tersisa dan mungkin.
9. Kedua kelompok diminta untuk mengembangkan rencana aksi spesifik untuk memecahkan masalah spesifik serta untuk meningkatkan hubungan antar departemen mereka.
10. Ketika kedua kelompok telah melangkah jauh dalam merumuskan rencana aksi, setidaknya satu pertemuan tindak lanjut perlu dijadwalkan sehingga kelompok dapat melaporkan tindakan yang telah dilaksanakan, mengidentifikasi masalah lebih lanjut yang telah muncul, dan, jika perlu, merumuskan rencana tindakan tambahan.

Selain pendekatan formal ini untuk meningkatkan hubungan antar departemen atau antar kelompok ada sejumlah prosedur yang lebih informal. Beckhard meminta

masing-masing dari dua kelompok untuk mengembangkan daftar tentang apa yang mengganggu atau menjengkelkan mereka tentang kelompok lain dan untuk memprediksi apa yang menurut mereka akan dikatakan kelompok lain tentang mereka. Pendekatan ini lebih disederhanakan, walaupun mungkin tidak seefektif untuk menyatukan kedua kelompok, yaitu membuang daftar tertulis yang dikembangkan secara terpisah, dan yang diskusikan hanya masalah dan gangguan yang umum. Kelompok-kelompok itu kemudian berkumpul, mereka membangun daftar masalah utama dan masalah yang belum terselesaikan, yang merupakan prioritas dan dikembangkan menjadi agenda. Ketika telah menyelesaikan tugas, mereka melaporkan hasil diskusi kepada kelompok yang lebih besar, yang kemudian mengembangkan serangkaian langkah tindakan untuk meningkatkan hubungan antara kelompok dan berkomitmen untuk menindaklanjutinya. Untuk setiap langkah tindakan, tanggung jawab khusus diberikan, dan jadwal aksi keseluruhan dikembangkan untuk penyelesaian langkah-langkah tindakan yang cepat dan efektif.

Berbagai pendekatan untuk menyelesaikan konflik antarkelompok pada umumnya membentuk suatu rangkaian dari solusi perilaku hingga solusi perubahan sikap. Metode perilaku berorientasi untuk menjaga agar pihak terkait secara fisik terpisah dan menentukan kondisi terbatas di mana interaksi akan terjadi. Upaya kecil dilakukan untuk memahami atau mengubah cara anggota masing-masing kelompok melihat yang lain. Sebaliknya, metode sikap, seperti bertukar anggota kelompok atau membutuhkan interaksi yang intens dengan imbalan atau peluang penting yang jelas terkait dengan koordinasi, diarahkan untuk mengubah cara masing-masing kelompok memandang kelompok yang lain. Di sini, diasumsikan bahwa distorsi persepsi dan stereotip mendasari konflik dan perlu diubah untuk menyelesaikannya.

Sebagian besar solusi PO untuk konflik antarkelompok yang ditinjau dalam bagian ini mendukung strategi perubahan sikap. Namun, intervensi semacam itu biasanya membutuhkan keterampilan dan waktu yang jauh lebih banyak daripada solusi perilaku. Mengubah sikap adalah hal yang sulit dalam situasi konflik, terutama jika sikap itu mengakar dan membentuk bagian integral dari kepribadian orang. Intervensi perubahan sikap harus disediakan untuk situasi-situasi di mana solusi perilaku mungkin tidak berfungsi. Misalnya, interaksi tugas antara bagian produksi dan pemeliharaan mungkin terbatas pada pemeliharaan mesin yang dijadwalkan secara

berkala. Di sini, manajemen yang lebih tinggi dapat secara fisik memisahkan departemen dan menentukan kondisi terbatas di mana mereka harus berinteraksi. Di mana tugas bersama hanya memerlukan interaksi terbatas, interaksi itu dapat diprogram dan distandarisasi. Intervensi perubahan etis tampaknya diperlukan ketika saling ketergantungan tugas antara kelompok-kelompok yang berkonflik adalah tinggi dan tidak dapat diprediksi, seperti yang mungkin ditemukan antara depatemen penelitian dan departemen produksi selama periode baru perkenalan produk. Di sini, kedua departemen perlu bekerja sama dengan erat, seringkali pada waktu yang tidak terduga dan dengan masalah baru yang kompleks. Ketika konflik muncul karena kesalahan persepsi, mereka harus diselesaikan dalam hal persepsi pula. Dalam situasi kerja yang sangat saling tergantung dan tidak dapat diprediksi inilah intervensi resolusi konflik yang telah dibahas pada bagian ini bisa menjadi solusi yang paling tepat.

Hasil Intervensi Konflik Antar kelompok

Sejumlah penelitian telah dilakukan tentang efek resolusi konflik antarkelompok. Hasil positif telah dilaporkan oleh beberapa peneliti dalam berbagai latar belakang, termasuk serikat pekerja, organisasi pemerintah, dan perusahaan nirlaba. Hasilnya termasuk perubahan sikap seperti peningkatan persepsi, peningkatan kepercayaan, dan lebih sedikit stereotyping, selain itu pula hasil operasional yang ada jadi lebih baik. Akhirnya, diperlukan lebih banyak pengetahuan tentang bagaimana budaya mempengaruhi konflik antarkelompok dan bagaimana intervensi perlu disesuaikan dalam situasi lintas budaya. Pengetahuan dan teori yang berkembang menunjukkan bahwa konflik dapat bersifat fungsional atau disfungsional, tergantung pada keadaan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi kapan konflik harus diintensifkan dan kapan harus dikurangi.

Intervensi Kelompok Besar

Proses intervensi seluruh sistem yang ketiga disebut Intervensi Kelompok Besar. Model solusi ini fokus pada masalah yang mempengaruhi seluruh organisasi atau segmen besar, seperti saat mengembangkan produk atau layanan baru, menanggapi perubahan lingkungan, mendesain ulang organisasi, atau memperkenalkan teknologi

baru. Ciri yang menentukan dari intervensi kelompok besar adalah menyatukan sejumlah besar anggota organisasi dan pemangku kepentingan lainnya, yang seringkali berjumlah lebih dari seratus orang, untuk pertemuan atau konferensi selama dua hingga empat hari. Peserta konferensi kemudian bekerja bersama untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah di seluruh organisasi, untuk merancang pendekatan baru, untuk menyusun dan mengelola perusahaan secara lebih efektif, atau untuk mengusulkan arah masa depan bagi organisasi. Intervensi kelompok besar adalah salah satu aplikasi PO yang paling cepat berkembang di sebagian besar organisasi karena mereka mencerminkan nilai-nilai PO, termasuk inklusi, partisipasi, dan kesempatan pembelajaran.

Intervensi kelompok besar dapat bervariasi pada beberapa dimensi, termasuk tujuan, ukuran, panjang, struktur, dan jumlahnya. Tujuan dari metode perubahan ini dapat mencakup menciptakan masa depan dan menetapkan arah, mendefinisikan kembali pekerjaan, struktur organisasi, dan sistem, dan merencanakan atau menyelesaikan masalah organisasi tertentu. Intervensi kelompok besar dapat dijalankan dengan kelompok yang kurang dari 50 hingga lebih banyak dari 2.000 partisipan dan berlangsung antara satu hingga lima hari. Beberapa proses ini bisa jadi relatif direncanakan dan terstruktur sedangkan yang lain bisa lebih informal. Beberapa intervensi melibatkan satu pertemuan kelompok besar, sedangkan yang lain membaginya dalam beberapa pertemuan intensif untuk menyelesaikan perubahan sistem dalam waktu singkat.

Terlepas dari perbedaan-perbedaan yang ada, sebagian besar metode intervensi kelompok besar memiliki dasar dan metode konseptual yang serupa. Intervensi ini telah berkembang selama 30 tahun terakhir dan mewakili kombinasi pemikiran sistem terbuka, partisipasi dan konstruksi sosial, dan manajemen diri. Pemikiran sistem terbuka mengarahkan perhatian pada bagaimana organisasi berinteraksi dan dibentuk oleh lingkungan sekitar mereka. Para pendukung dan praktisi metode ini menyatakan bahwa keadaan organisasi saat ini adalah hasil dari interaksi yang disengaja dan tidak disengaja di antara banyaknya kelompok dan individu baik di dalam maupun di luar organisasi. Oleh karena itu, mengubah visi, struktur, strategi, atau pekerjaan organisasi memerlukan koordinasi kelompok-kelompok ini secara intensif dan bersama-sama.

Pandangan mengenai asumsi partisipasi dan konstruksi sosial mendukung pemikiran mengenai sistem terbuka. Asumsi partisipasi menunjukkan bahwa berbagai pemangku kepentingan organisasi harus dilibatkan untuk menciptakan pandangan yang akurat tentang lingkungan dan organisasi. Asumsi konstruksi sosial menunjukkan bahwa hanya dengan mengembangkan pemahaman bersama tentang lingkungan dan organisasi di antara para pemangku kepentingan ini dapat ditemukan "landasan bersama" dan tindakan untuk lebih terkoordinasi menjadi mungkin. Tanpa pandangan yang luas, konflik dapat muncul tentang bagian lingkungan apa atau tindakan apa yang paling penting. Perbedaan pendapat seperti itu membuat perencanaan dan penerapan strategi yang efektif berkesinambungan menjadi sulit.

Semua metode ini pada dasarnya berupaya menciptakan ritme kerja kelompok besar yang seimbang dengan diskusi, latihan, tugas, dan dialog pada kelompok kecil. Melalui kerja kelompok kecil inilah, peserta bekerja dengan berbagai pemangku kepentingan, membangun perspektif, dan berkomitmen untuk melakukan sesuatu.

Tahapan Aplikasi

Melakukan intervensi kelompok besar umumnya melibatkan persiapan pertemuan, pelaksanaannya, dan menindaklanjuti hasil. Kegiatan-kegiatan ini dijelaskan di bawah ini.

Mempersiapan Pertemuan Kelompok Besar. Tim desain yang terdiri dari praktisi PO dan beberapa anggota organisasi dibentuk untuk mengatur acara tersebut. Tim ini secara umum membahas tiga unsur utama untuk pertemuan kelompok besar agar dapat berhasil yaitu bagaimana memformulasikan tema pertemuan yang menarik, peserta yang tepat, dan tugas kerja apa yang relevan untuk membahas tema tersebut.

Melakukan Pertemuan. Alur acara dalam pertemuan kelompok besar dapat sangat bervariasi, tergantung pada tujuan dan kerangka yang diadopsi. Namun, sebagian besar proses kelompok besar masuk dalam tiga kerangka kerja utama: metode sistem terbuka, metode ruang terbuka, dan metode positif. Berbagai metode ini mencerminkan strategi yang berbeda untuk menangani empat dilema utama intervensi kelompok besar yaitu,

1. Dilema dalam menyuarakan pendapat. Maksudnya adalah dilema yang muncul saat organisasi ingin mendorong partisipasi dalam anggotanya untuk

menyuarakan pendapat, namun di sisi lain kewalahan jika masing-masing individu meminta hak untuk berbicara. Bahkan ketika acara kelompok besar relatif kecil dalam hal peserta, waktu akan cepat habis jika semua orang ingin berbicara dalam kelompok besar.

2. Dilema struktur mengacu pada seberapa ketat atau longgar rapat harus diorganisasi. Beberapa metode, seperti proses sistem terbuka yang dijelaskan di bawah ini, dapat dikontrol dengan ketat sementara yang lain, seperti metode ruang terbuka, hampir tidak terstruktur. Dilema ini tidak mengetahui seberapa banyak struktur yang disukai kelompok tertentu, berapa banyak yang mereka inginkan, atau seberapa banyak kecemasan dalam menyelesaikan persoalan organisasi yang mereka alami.
3. Dilema egosentris mengacu pada masalah yang dimiliki anggota saat mereka memiliki pandangan pribadi tentang benar atau salah, baik atau buruk. Ketika individu bertahan pada pendapatnya secara kaku, itu membuat pengambilan keputusan di kelompok besar menjadi sulit. Ketika suatu acara kelompok besar terlalu mewakili satu kelompok pemangku kepentingan, kelompok itu dapat mendominasi percakapan dan menjadi kurang terbuka terhadap sudut pandang alternatif.
4. Dilema penularan emosional mengacu pada dinamika kelompok di mana banyak orang bisa jadi menjadi frustrasi atau gembira karena pengaruh emosional dari anggota lainnya. Ketika pertentangan emosional terjadi, orang-orang secara tidak sadar melepaskan kepemilikan mereka atas suatu masalah, tindakan, atau solusi dan terhanyut pada saat itu juga.

Metode Sistem Terbuka. Berbagai pendekatan kelompok besar, memiliki basis dalam metode sistem terbuka dan termasuk di antara pendekatan proses kelompok besar yang lebih terstruktur. Pendekatan ini membantu organisasi menilai lingkungan mereka secara sistematis dan mengembangkan respons strategis apa yang paling tepat terhadap kondisi tersebut. Metode ini membantu anggota organisasi mengembangkan misi strategis untuk berhubungan dengan lingkungan dan dapat mempengaruhinya ke arah yang lebih menguntungkan. Metode sistem terbuka dimulai dengan diagnosis lingkungan yang ada dan bagaimana organisasi terkait dengannya serta bagaimana

kemungkinan lingkungan di masa depan dan rangkaian rencana aksi untuk menganganinya. Langkah-langkah tersebut dapat dilihat pada poin-poin berikut.

1. **Memetakan lingkungan saat ini di sekitar organisasi**. Pada langkah ini, berbagai domain atau bagian lingkungan diidentifikasi dan diprioritaskan. Hal ini melibatkan daftar semua kelompok eksternal yang secara langsung berinteraksi dengan organisasi, seperti pelanggan, pemasok, atau lembaga pemerintah, lalu kemudian diberikan peringkat dalam arti penting. Peserta kemudian diminta untuk menggambarkan harapan masing-masing domain terhadap organisasi
2. **Menilai respons organisasi terhadap ekspektasi pada lingkungan kerja dan sekitarnya**. Langkah ini meminta peserta untuk menggambarkan bagaimana organisasi saat ini menangani harapan lingkungan yang diidentifikasi dalam langkah 1.
3. **Mengidentifikasi misi utama yang ingin dicapai pada organisasi**. Langkah ini membantu mengidentifikasi tujuan dasar atau misi inti organisasi, yang berasal dari bagaimana respons terhadap tuntutan eksternal. Perhatian kemudian diarahkan untuk menemukan misi sebagaimana terungkap dalam perilaku organisasi, bukan seperti yang diucapkan dalam pernyataan tujuan resmi organisasi. Ini dilakukan dengan memeriksa transaksi organisasi dan lingkungan yang diidentifikasi dalam langkah 1 dan 2 dan kemudian menilai apa saja yang tampaknya mendasari interaksi tersebut. Nilai-nilai ini memberikan petunjuk tentang identitas atau misi aktual organisasi
4. **Membuat skenario masa depan yang realistis dari ekspektasi lingkungan dan respons organisasi**. Langkah ini meminta anggota untuk memproyeksikan organisasi dan lingkungannya dalam waktu dekat, dengan asumsi tidak ada perubahan nyata dalam organisasi. Peserta diminta untuk menjawab pertanyaan, "Apa yang akan terjadi jika organisasi terus beroperasi seperti saat ini?" Respons peserta digabungkan untuk mengembangkan masa depan organisasi yang mungkin dengan asumsi tidak ada perubahan
5. **Membuat skenario masa depan yang ideal tentang harapan lingkungan dan respons organisasi**. Anggota diminta untuk membuat alternatif, masa depan yang diinginkan pada organisasinya. Hal ini melibatkan kemungkinan kembali ke langkah 1, 2, dan 3 dan menanyakan apa yang idealnya ingin anggota lihat terjadi

dalam waktu dekat baik di lingkungan dan organisasi secara menyeluruh. Anggota kemudian didorong untuk berfantasi tentang masa depan organisasi seperti apa yang diinginkan tanpa khawatir tentang kemungkinan kendala atau masalah yang akan terjadi mengikuti fantasi tersebut

6. **Membandingkan masa kini dengan masa depan yang ideal dan menyiapkan rencana tindakan untuk mengurangi perbedaan tersebut**. Langkah terakhir ini mengidentifikasi tindakan spesifik yang akan menggerakkan lingkungan dan organisasi menuju masa depan yang diinginkan. Perencanaan untuk intervensi yang tepat biasanya terjadi dalam tiga kerangka waktu: besok, enam bulan dari sekarang, dan dua tahun dari sekarang. Peserta juga memutuskan jadwal tindak lanjut untuk berbagi alur tindakan dan memperbarui proses perencanaan.

Ada sejumlah variasi pada model dasar ini, yang masing-masing mengikuti pola yang serupa yaitu dimulai dari menciptakan titik temu, membahas masalah, dan menyusun agenda untuk perubahan. Setelah titik temu ditetapkan, para anggota dapat mendiskusikan masalah atau tema yang ada pada seluruh sistem. Untuk meningkatkan partisipasi yang luas, anggota biasanya mengorganisir ke dalam sub-kelompok yang terdiri dari 8-10 orang yang mewakili sebanyak mungkin sudut pandang pemangku kepentingan. Subkelompok dapat menjawab pertanyaan umum (misalnya, "Apa peluang untuk bisnis baru di pasar global kita?") Atau fokus pada masalah tertentu (misalnya, "Bagaimana kita dapat meningkatkan kualitas dan memotong biaya pada lini produk tertentu ? ”). Anggota subkelompok ini melakukan brainstorming dan mencari jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut, mencatatnya di kertas flipchart, dan membagikannya dengan kelompok yang lebih besar. Seluruh kelompok membandingkan tanggapan dari sub-kelompok dan kemudian mengidentifikasikannya dalam tema umum. Metode lain, seperti presentasi kepada kelompok besar, pertemuan kelompok kecil tentang aspek-aspek tertentu dari tema konferensi, atau pertemuan spontan yang menarik bagi para peserta, digunakan untuk membahas tema konferensi dan mendistribusikan informasi kepada anggota.

Tugas akhir dari pertemuan-kelompok berdasarkan metode sistem terbuka yaitu menciptakan agenda yang riil untuk perubahan. Peserta diminta untuk merefleksikan apa yang telah mereka pelajari pada pertemuan tersebut dan

menyarankan perubahan untuk diri mereka sendiri, departemen mereka, dan seluruh organisasi. Anggota dari departemen yang sama sering dikelompokkan bersama untuk membahas proposal mereka dan memutuskan rencana aksi, jadwal, dan bagaimana cara mengukurnya. Item tindakan yang perlu dilakukan untuk organisasi secara menyeluruh dapat dirujuk ke komite pengarah yang membahas masalah kebijakan dan rencana aksi di seluruh organisasi. Pada akhir pertemuan kelompok besar, subkelompok departemen dan komite pengarah melaporkan kesimpulan mereka kepada semua peserta dan mencari komitmen awal yang diperlukan untuk berubah.

Metode *Open-Space* (Ruang Terbuka). Pendekatan kedua untuk intervensi kelompok besar dalam upaya untuk mengatasi keempat dilema yang telah disebutkan adalah dengan memaksakan seminimal mungkin struktur formal. Metode ruang terbuka pada dasarnya mengajak anggota untuk sementara merestrukturisasi atau "mengatur diri sendiri" di sekitar minat dan topik yang terkait dengan tema konferensi. Secara umum panduannya mengikuti langkah-langkah ini.

1. **Menetapkan kondisi untuk mengatur diri sendiri**. Pada langkah pertama, praktisi PO atau manajer yang bertanggung jawab atas intervensi kelompok besar menetapkan batasan-batasan dengan mengumumkan tema sesi dan norma-norma yang akan mengaturnya. Selain itu, para peserta diberitahu bahwa pertemuan tersebut akan dibagi menjadi kelompok kecil yang dan membahas topik apa pun yang mereka yakini penting untuk tema konferensi. Dua set norma mengatur bagaimana metode ruang terbuka diterapkan, dan meskipun norma-norma tersebut mungkin terdengar ambigu, mereka sangat penting untuk menetapkan kondisi untuk pertemuan yang sukses.

   Set norma pertama berkaitan dengan "Hukum Two Feet." Ini mendorong orang untuk bertanggung jawab atas perilaku mereka sendiri — untuk pergi ke kelompok kecil mana dan berdiskusi untuk dapat belajar, berkontribusi, atau dengan cara tertentu tetap berada di lingkungan tersebut. Pindah dari satu kelompok ke kelompok lain dilegitimasi oleh peran "kupu-kupu" dan "lebah". Kupu-kupu menarik orang lain ke dalam percakapan spontan dan, pada kenyataannya, mungkin tidak pernah menghadiri pertemuan formal. Lebah berpindah dari satu kelompok ke kelompok lain dan memberikan percikan ide-

ide baru, pengetahuan, atau informasi ke dalam pertemuan-pertemuan kelompok kecil yang berbeda.

Seperangkat norma kedua diberi label "Empat Prinsip." Prinsip pertama adalah "siapa pun yang datang adalah orang yang tepat." Ini dimaksudkan untuk membebaskan orang untuk memulai percakapan dengan siapa saja kapan saja. Ini juga menandakan bahwa kualitas percakapan adalah yang paling penting, bukan siapa yang terlibat. Prinsip kedua, "Apa pun yang terjadi adalah satu-satunya hal yang bisa dimiliki," menanamkan kelompok kecil dengan tanggung jawab, mendorong peserta untuk fleksibel, dan mempersiapkan mereka untuk terkejut. "Kapan pun dimulai adalah waktu yang tepat" adalah prinsip ketiga dan bertujuan mendorong kreativitas dan mengikuti energi alami yang terbangun dalam kelompok. Prinsip terakhir, "Ketika sudah selesai, sudah selesai," memungkinkan orang untuk pindah dan tidak merasa seperti mereka harus bertemu untuk jangka waktu tertentu atau memenuhi persyaratan dari orang lain.

2. **Membuat Agenda**. Langkah kedua dalam intervensi ruang terbuka adalah mengembangkan peta jalan (roadmap) untuk waktu sisa konferensi. Hal ini dicapai dengan meminta peserta untuk menjelaskan topik yang berkaitan dengan tema konferensi yang mereka sukai dan tertarik untuk didiskusikan. Topik ini ditulis di selembar kertas besar, diumumkan kepada grup, dan kemudian diposting di papan-papan sketsel dimana topik pertemuan dan lokasi ditampilkan. Kemudian, orang-orang yang diarahkan untuk mengadakan pertemuan pada waktu dan tempat yang telah disampaikan pada papan tersebut. Proses ini berlanjut sampai semua orang yang ingin mendefinisikan suatu topik diberi kesempatan untuk berbicara. Kegiatan terakhir dalam langkah ini meminta peserta untuk mendaftar sebanyak mungkin sesi sesuai minat mereka dan pandangan mereka mengenai persoalan organisasi. Pertemuan terbuka kemudian dimulai dengan sesi terjadwal pertama.
3. **Mengkoordinasikan kegiatan melalui informasi**. Selama sesi ruang terbuka, ada dua cara untuk mengoordinasikan kegiatan. Pertama, setiap pagi dan sore hari saat pertemuan kelompok kecil diadakan untuk mengumumkan topik-topik baru yang muncul dimana tanggal dan waktu pertemuan telah ditentukan, atau untuk

berbagi pengamatan dan pembelajaran yang telah didapat. Kedua, ketika pertemuan yang berbeda terjadi, para penyelenggara menghasilkan satu halaman ringkasan tentang apa yang terjadi, siapa yang hadir, apa yang dibahas, dan rekomendasi atau tindakan apa yang diusulkan. Ringkasan ini dapat dipasang di dekat papan sketsel-sketsel di area yang dapat diberi label "ruang berita." Peserta didorong untuk mengunjungi ruang berita dan menjadi akrab dengan apa yang telah didiskusikan kelompok lain. Ringkasan juga dapat dicetak dan disalin untuk peserta konferensi lainnya.

Metode Positif. Intervensi kelompok besar terakhir ini mewakili pendekatan hibrida pada ke empat dilema. Pendekatan ini diambil karena faktanya, banyak latihan mengenai masa depan dan visi dalam pendekatan sistem terbuka dapat membantu membimbing anggota dalam menciptakan gambaran potensi menuju organisasi yang tumbuh dan berkembang secara maksimal. Metode ini dapat meningkatkan energi dan semangat dari para anggota untuk perubahan dan membangun konsensus luas menuju masa depan yang baru. Seperti metode kelompok besar lainnya, pendekatan ini dapat membantu melihat berbagai masalah organisasi; namun, fitur yang membedakan adalah *framing* "apresiatif" dari masalah dan memunculkan semangat positif dari organisasi. Empat langkah dalam proses ini adalah sebagai berikut

1. **Temukan inti positif organisasi**. Sehubungan dengan tujuan rapat besar, peserta yang ada diminta terlebih dahulu berpasangan dengan orang lain dan melakukan wawancara apresiatif. Jika rapat besar diselenggarakan untuk membahas peluang keuntungan dari pasar baru, pertanyaan akan menghasilkan cerita tentang pengalaman di mana kelompok atau organisasi yang cepat tanggap adalah yang paling sukses dalam berkompetisi. Jika rapat besar membahas tentang koordinasi organisasi yang buruk, pertanyaan dan cerita akan berkutat disekitar pengalaman pribadi di mana dua atau lebih kelompok dapat bekerja sama dengan baik.
2. **Bermimpi dan membayangkan masa depan organisasi yang lebih diinginkan**. Dalam latihan visi ini, para peserta didorong untuk membuat proposisi yang berani dan provokatif tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan. Untuk mencapai visi yang berani, kelompok-kelompok kecil berbagi harapan terbesar

mereka atau memerankan sandiwara dan presentasi yang menyampaikan apa yang mereka yakini adalah mungkin. Pendekatan positif percaya bahwa keluasan dan inklusifitas adalah cara paling penting untuk mendorong perubahan organisasi.

3. **Rancang pengaturan struktural dan sistem yang paling mencerminkan dan mendukung visi atau impian.** Anggota rapat besar mengidentifikasi fitur-fitur desain (strategi, struktur, sistem, proses) yang perlu ada untuk membuat visi menjadi kenyataan. Langkah ini memungkinkan peserta untuk mengartikulasikan mimpi tersebut dengan istilah yang konkret.
4. **Buat rencana tindakan spesifik yang akan memenuhi nasib organisasi**. Tugas utama poin ini adalah mengidentifikasi proyek, inisiatif, dan rencana aksi yang diperlukan untuk mengimplementasikannya dalam suatu kriteria desain.

Menindaklanjuti Hasil Pertemuan. Upaya tindak lanjut sangat penting untuk mengimplementasikan rencana aksi dari metode intervensi skala besar. Upaya-upaya ini termasuk mengkomunikasikan hasil pertemuan ke seluruh organisasi, mendapatkan komitmen yang lebih luas terhadap adanya perubahan, dan menyusun proses perubahan itu sendiri. Dalam kasus-kasus di mana semua anggota organisasi terlibat dalam pertemuan kelompok besar, implementasi dapat dilakukan sesegera mungkin sesuai dengan jadwal yang termasuk dalam rencana aksi.

Hasil Intervensi Kelompok Besar Dalam dekade terakhir, jumlah studi kasus yang menggambarkan metode dan hasil intervensi kelompok besar telah meningkat secara drastis. Intervensi semacam itu telah dilakukan di perusahaan nirlaba seperti Hewlett-Packard, Boeing, Kodak, Microsoft, Motorola, Marriott, dan Rockport, dan di organisasi pemerintah dan nonpemerintah seperti Save the Children, World Vision, City of Carlsbad, California, dan Departemen Pertanian AS. Intervensi kelompok besar semakin sering terjadi di negara-negara lain, termasuk Pakistan, Afrika Selatan, Cina, Australia, Inggris, Meksiko, dan India. Meskipun banyak praktik, Purser dan Griffin menyesalkan bahwa "penelitian empiris, seperti penelitian longitudinal" , studi lapangan kuasi-eksperimental, dan studi tentang ukuran sampel besar masih sangat kurang. Data yang tersedia cenderung berupa studi kasus atau hanya dari praktisi dan konsultan yang memiliki kepentingan komersial dalam mempromosikan metode

mereka sendiri." Selain itu, beberapa studi kasus telah mendokumentasikan peningkatan hasil bisnis, seperti penurunan turnover, absensi, dan biaya-biaya. Jelas sudah bahwa, penelitian sistematis diperlukan pada model ini.

Ringkasan

Bab ini menjelaskan tiga jenis intervensi yang dapat dilakukan pada keseluruhan proses sistemik organisasi, yaitu rapat konfrontasi, intervensi antarkelompok, dan intervensi pada kelompok besar. Konfrontasi organisasi adalah cara yang dilakukan dengan memobilisasi sumber daya yang dimiliki untuk menyelesaikan permasalah organisasi dan terlihat sangat relevan untuk organisasi yang sedang mengalami tekanan/ stress. Pendekatan intervensi antarkelompok dirancang agar dapat membantu memecahkan berbagai masalah organisasi. Grup-grup kecil dapat dibentuk untuk mengatasi masalah tertentu dan menggunakan proses secara paralel untuk menyebar solusi dari kelompok ke organisasi. Pendekatan resolusi-konflik antarkelompok melibatkan metode untuk meminimalisir konflik disfungsional antar kelompok atau departemen. Padahal konflik yang ada dapat membuat kelompok disfungsi dalam situasi disaat beberapa kelompok tersebut harus bekerja bersama. Namun, terlepas dari itu, hal ini dapat meningkatkan efektivitas organisasi ketika departemen relatif independen satu sama lain. Intervensi kelompok besar dirancang untuk memfokuskan energi dan perhatian seluruh sistem di sekitar proses organisasi seperti visi, strategi, desain organisasi, atau budaya kerja yang ada. Intervensi ini paling baik digunakan ketika organisasi akan memulai upaya perubahan skala besar atau menghadapi situasi baru. Tiga intervensi proses ini mewakili metode penting, yang dapat disesuaikan dengan waktu yang terbatas untuk memperkenalkan perubahan dalam organisasi.

Bab 13

Penataan Ulang Organisasi (*Restructuring Organizations*)

Dalam bab ini akan dibahas mengenai intervensi teknologi-nostruktural, yaitu program perubahan yang berfokus pada teknologi dan struktur organisasi. Meningkatnya persaingan global, perubahan teknologi, dan lingkungan yang cepat memaksa organisasi untuk merestrukturisasi diri dari birokrasi yang kaku menjadi desain yang lebih ramping dan lebih fleksibel. Bentuk-bentuk pengorganisasian yang baru ini sangat adaptif dan inovatif, tetapi membutuhkan kemampuan manajerial yang lebih canggih agar beroperasi dengan sukses. Bentuk seperti ini biasanya dapat beroperasi dengan lebih sedikit manajer dan pegawai, karena sistem kerja yang efisien dapat mencegah munculnya hambatan fungsional.

Intervensi yang ditujukan untuk desain struktural termasuk beralih dari cara yang lebih tradisional untuk membagi keseluruhan pekerjaan organisasi, seperti struktur fungsional, divisi, dan matriks, ke bentuk yang lebih integratif dan fleksibel, seperti struktur proses, *customer-centric*, dan jaringan. Pedoman diagnostik membantu menentukan struktur mana yang sesuai untuk lingkungan, teknologi, dan kondisi tertentu sebuah organisasi.

Downsizing (perampingan) berusaha untuk menurunkan biaya dan birokrasi dengan mengurangi ukuran organisasi. Misalnya, pengurangan personel dapat

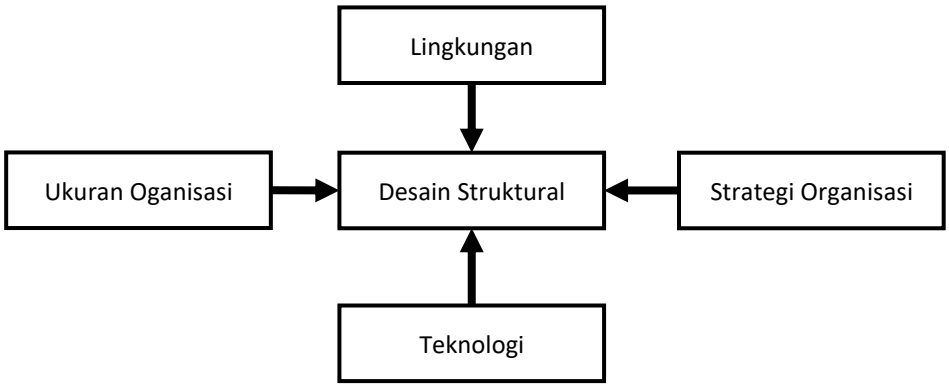
dilakukan melalui PHK, mendesain ulang organisasi, dan *outsourcing* yang melibatkan fungsi pemindahan yang bukan bagian dari kompetensi inti organisasi untuk kontraktor luar. *Downsizing* yang sukses erat kaitannya dengan strategi organisasi.

Reengineering (rekayasa ulang) secara radikal dapat mendesain ulang proses kerja utama organisasi untuk memberikan hubungan yang lebih erat dan koordinasi di antara tugas-tugas yang berbeda. Integrasi alur kerja ini menghasilkan kinerja tugas yang lebih cepat dan lebih responsif. Rekayasa ulang seringkali dilakukan dengan teknologi informasi baru yang memungkinkan pegawai mengontrol dan mengoordinasikan proses kerja secara lebih efektif.

Desain Struktural

Struktur organisasi menggambarkan bagaimana keseluruhan pekerjaan organisasi dibagi menjadi beberapa sub unit dan bagaimana sub unit ini dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. Berdasarkan perspektif kontingensi yang ditunjukkan pada Gambar 13.1, struktur organisasi harus dirancang agar sesuai dengan setidaknya empat faktor, yaitu: lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, dan strategi organisasi. Efektivitas organisasi tergantung pada sejauh mana strukturnya responsif terhadap kemungkinan-kemungkinan tersebut.

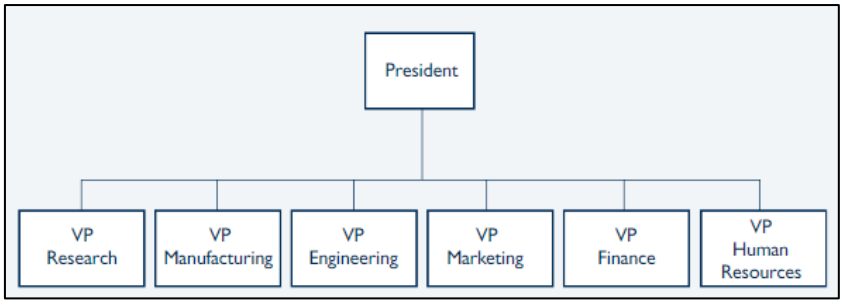
Organisasi secara tradisional tersusun menjadi salah satu dari tiga bentuk berikut ini: departemen fungsional yang memiliki tugas khusus; unit divisi mandiri yang berorientasi pada produk, pelanggan, atau wilayah tertentu; atau struktur matriks yang menggabungkan spesialisasi fungsional dan kepuasan diri. Menghadapi perubahan yang semakin cepat dalam lingkungan dan teknologi yang kompetitif, organisasi semakin mendesain ulang struktur mereka menjadi bentuk yang lebih integratif dan fleksibel. Inovasi yang lebih baru ini mencakup struktur proses yang merancang subunit di sekitar proses kerja inti organisasi, struktur yang berpusat pada pelanggan yang memusatkan perhatian dan sumber daya pada pelanggan atau segmen pelanggan tertentu, dan struktur berbasis jaringan yang menghubungkan organisasi dengan organisasi lain yang saling bergantung.



Gambar 13.1 Desain Struktural Pengaruh Kontingensi

Struktur Fungsional

Struktur organisasi yang paling banyak digunakan di dunia saat ini adalah struktur fungsional dasar, seperti pada Gambar 13.2 di bawah ini. Organisasi biasanya dibagi menjadi beberapa unit fungsional, seperti pemasaran, operasi, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, dan keuangan. Struktur ini didasarkan pada teori manajemen awal mengenai spesialisasi, hubungan antar bidang dan staf, rentang kendali, wewenang, dan tanggung jawab. Unit fungsional utama dikelola oleh spesialis dari disiplin ilmu seperti teknik dan akuntansi. Dianggap lebih mudah untuk mengelola spesialis jika mereka dikelompokkan bersama di bawah kepala yang sama dan jika kepala departemen telah dilatih dan memiliki pengalaman dalam disiplin khusus tersebut.



Gambar 13.2 Struktur Fungsional Organisasi

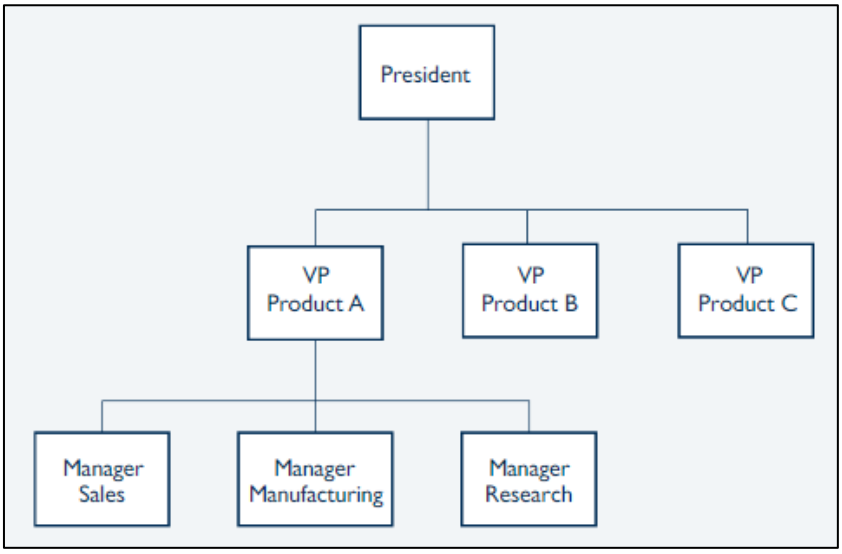
Dari sisi positif, struktur fungsional mendorong keterampilan spesialisasi dan sumber daya dengan mengelompokkan orang-orang yang melakukan pekerjaan yang sama dan menghadapi masalah yang sama. Pengelompokan ini memfasilitasi komunikasi dalam departemen dan memungkinkan spesialis untuk berbagi keahlian mereka. Ini juga meningkatkan pengembangan karier dalam spesialisasi, apakah itu akuntansi, keuangan, teknik, atau penjualan. Struktur fungsional mengurangi duplikasi layanan karena memanfaatkan orang dan sumber daya sebaik mungkin.

Dari sisi negatif, struktur fungsional cenderung mendorong tugas-tugas rutin dengan orientasi yang terbatas. Anggota departemen fokus pada tugas mereka sendiri, bukan pada tugas keseluruhan organisasi. Hal ini dapat menyebabkan konflik lintas departemen fungsional ketika masing-masing kelompok mencoba untuk memaksimalkan kinerjanya sendiri tanpa mempertimbangkan kinerja unit lain. Koordinasi dan penjadwalan antar departemen bisa terkendala ketika masing-masing menekankan perspektifnya sendiri. Organisasi-organisasi ini biasanya memiliki sejumlah kecil produk atau layanan, dan koordinasi antar unit khusus relatif mudah. Struktur ini juga paling cocok untuk penggunaan teknologi secara rutin di mana ada saling ketergantungan di dalam fungsi, dan untuk tujuan organisasi yang menekankan efisiensi dan kualitas teknis.

Struktur Divisi

Struktur divisi mewakili cara pengorganisasian yang berbeda secara fundamental yang juga dikenal sebagai produk atau struktur unit mandiri. Struktur ini mengelompokkan kegiatan organisasi berdasarkan produk, layanan, pelanggan, atau geografi. Semua atau sebagian besar sumber daya dan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu ditetapkan sebagai divisi yang dikepalai oleh manajer produk atau divisi. Misalnya, General Electric memiliki pabrik yang memiliki spesialisasi dalam pembuatan mesin jet dan lainnya yang memproduksi peralatan rumah tangga. Setiap manajer pabrik melapor kepada divisi atau wakil presiden produk tertentu, bukan kepada wakil presiden pabrik. Akibatnya, sebuah organisasi besar dapat membentuk organisasi dengan tujuan khusus yang lebih kecil (terkadang sementara), masing-masing diarahkan untuk produk, layanan, pelanggan, atau wilayah tertentu.

Struktur pembagian tipikal ditunjukkan pada Gambar 13.3. Menarik untuk dicatat bahwa struktur formal dalam unit mandiri seringkali bersifat fungsional.



Gambar 13.3 Divisional Organisasi

Organisasi-organisasi ini mengenali kunci ketergantungan dan mengkoordinasi-kan sumber daya menuju hasil keseluruhan. Orientasi hasil yang kuat ini memastikan akuntabilitas departemen dan mendorong keterikatan di antara mereka yang berkontribusi terhadap produk. Struktur ini memberikan pegawai kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan memperluas pengetahuan karena pekerja dapat bergerak lebih mudah di antara berbagai spesialisasi yang berkontribusi pada produk. Akibatnya, struktur divisi sangat cocok untuk mengembangkan manajer umum.

Struktur divisi memang memiliki masalah tertentu. Mereka mungkin tidak memiliki pekerjaan khusus yang cukup untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan orang sepenuhnya. Spesialis mungkin merasa terisolasi dari kolega profesional mereka dan mungkin gagal untuk maju dalam spesialisasi karier mereka. Struktur dapat mendorong kesetiaan kepada departemen daripada tujuan organisasi. Mereka juga menempatkan banyak tuntutan pada orang, sehingga menciptakan stres.

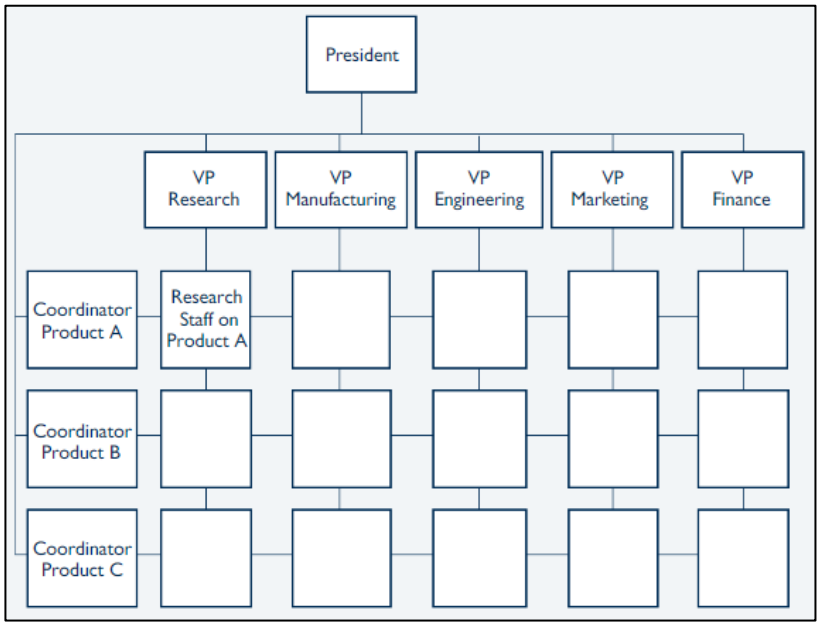
Struktur divisi berfungsi paling baik dalam kondisi yang hampir bertolak belakang dengan fungsional organisasi. Organisasi perlu untuk memberikan dukungan

yang relatif besar untuk memperbanyak sumber daya yang ditugaskan ke unit. Karena setiap unit dirancang agar sesuai dengan kondisi tertentu, struktur beradaptasi dengan baik untuk kondisi yang tidak pasti. Unit divisi juga membantu untuk mengkoordinasikan saling ketergantungan teknis yang jatuh di antara fungsi-fungsi dan tujuan yang mendorong spesialisasi dan inovasi produk atau layanan.

Struktur Matriks

Beberapa praktisi OD telah berfokus pada memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan struktur fungsional dan divisi, dan upaya ini telah menghasilkan struktur matriks. Ini meningkatkan struktur lateral yang berfokus pada produk atau koordinasi proyek secara vertikal. struktur fungsional, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 13.4. Desain organisasi matriks awalnya berkembang dalam industri dirgantara di mana perubahan permintaan pelanggan dan kondisi teknologi menyebabkan manajer untuk fokus pada hubungan lateral antara fungsi untuk mengembangkan sistem sumber daya dan prosedur yang fleksibel dan dapat beradaptasi, serta untuk mencapai serangkaian tujuan proyek. Struktur matriks sekarang digunakan secara luas di bidang manufaktur, layanan, organisasi nirlaba, pemerintah, dan profesional.

Setiap organisasi matriks berisi tiga peran unik dan penting: manajer puncak, yang memimpin dan menyeimbangkan rantai komando secara ganda; kepala struktur matriks (fungsional, produk, atau area), yang berbagi bawahan; dan manajer "*two-boss*", yang melapor kepada dua pemimpin matriks yang berbeda. Masing-masing peran ini memiliki persyaratan uniknya sendiri. Sebagai contoh, pemimpin matriks fungsional diharapkan untuk memaksimalkan keahlian teknis masing-masing dalam batasan yang ditimbulkan oleh realitas pasar. Manajer "*two-boss*", bagaimanapun, harus menyelesaikan pekerjaan dalam tuntutan supervisor yang di satu sisi ingin mencapai kecanggihan teknis, dan di sisi lain untuk memenuhi harapan pelanggan. Organisasi matriks harus diperkuat oleh proses matriks, seperti sistem manajemen kinerja yang mendapatkan input dari kepala fungsional dan kepala proyek, dengan perilaku kepemimpinan matriks yang beroperasi dengan nyaman dengan pengambilan keputusan lateral, dan oleh budaya matriks yang mendorong pengelolaan konflik secara terbuka dan kekuatan yang seimbang.



Gambar 13.4 Matriks Organisasi

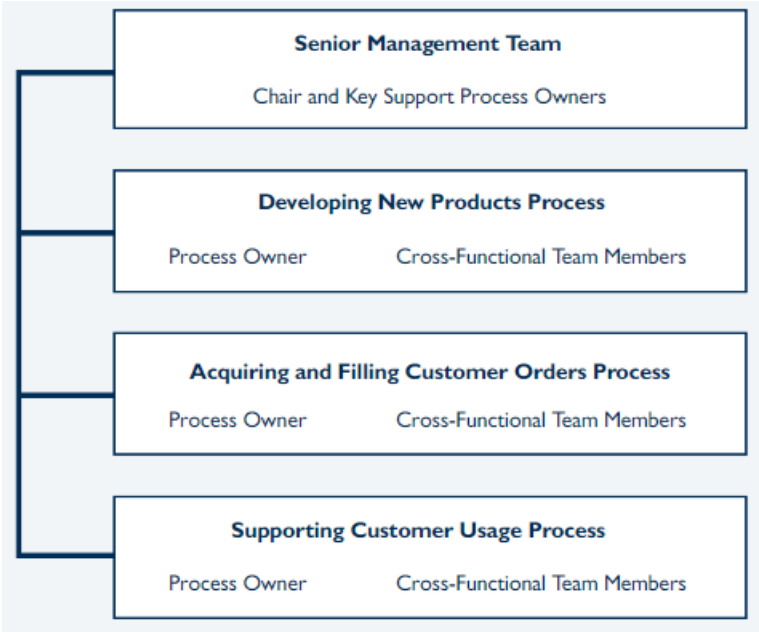
Organisasi matriks, seperti semua struktur organisasi, memiliki kelebihan dan kekurangan. Dari sisi positif, struktur ini memungkinkan banyak orientasi. Pengetahuan khusus dan fungsional dapat diterapkan untuk semua proyek. Produk atau proyek baru dapat diimplementasikan dengan cepat dengan menggunakan orang-orang secara fleksibel dan dengan bergerak di antara orientasi produk dan fungsional sesuai kebutuhan. Struktur matriks dapat menjaga konsistensi antar departemen dan proyek dengan melibatkan komunikasi antar manajer. Bagi banyak orang, struktur matriks memotivasi dan mengasyikkan.

Dari sisi negatif, organisasi-organisasi ini bisa sulit dikelola. Untuk menerapkan dan memeliharanya membutuhkan biaya dan dukungan manajerial yang tinggi. Ketika orang ditugaskan ke lebih dari satu departemen, mungkin ada ambiguitas peran dan konflik, dan kinerja keseluruhan dapat dikorbankan jika ada konflik kekuasaan antara departemen fungsional dan struktur proyek. Agar struktur matriks dapat berfungsi dengan baik, anggota organisasi memerlukan keterampilan manajemen interpersonal dan manajemen konflik. Orang-orang dapat menjadi bingung tentang cara kerja matriks, dan itu dapat menyebabkan kekacauan dan ketidakefisienan.

Struktur Proses

Logika baru yang radikal untuk strukturisasi organisasi adalah membentuk tim multidisiplin yang berkaitan dengan proses inti, seperti pengembangan produk, pemenuhan pesanan, generasi penjualan, dan dukungan pelanggan. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 13.5, struktur berbasis proses lebih menekankan hubungan lateral daripada vertikal. Semua fungsi yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau layanan ditempatkan di unit umum yang biasanya dikelola oleh peran yang diberi label "pemilik proses." Ada beberapa tingkatan hierarki, dan tim eksekutif senior relatif kecil, biasanya terdiri dari ketua, *chief operating officer* (COO), dan kepala beberapa layanan pendukung utama seperti perencanaan strategis, sumber daya manusia, dan keuangan.

Struktur proses menghilangkan banyak batasan hierarkis dan departemen yang dapat menghambat koordinasi tugas serta memperlambat pengambilan keputusan dan kinerja tugas. Mereka mengurangi biaya yang sangat besar untuk pengelolaan lintas departemen dan naik turunnya hierarki. Struktur berbasis proses memungkinkan organisasi untuk memfokuskan sebagian besar sumber dayanya untuk melayani pelanggan, baik di dalam maupun di luar perusahaan.



Gambar 13.5 Struktur Berbasis Proses

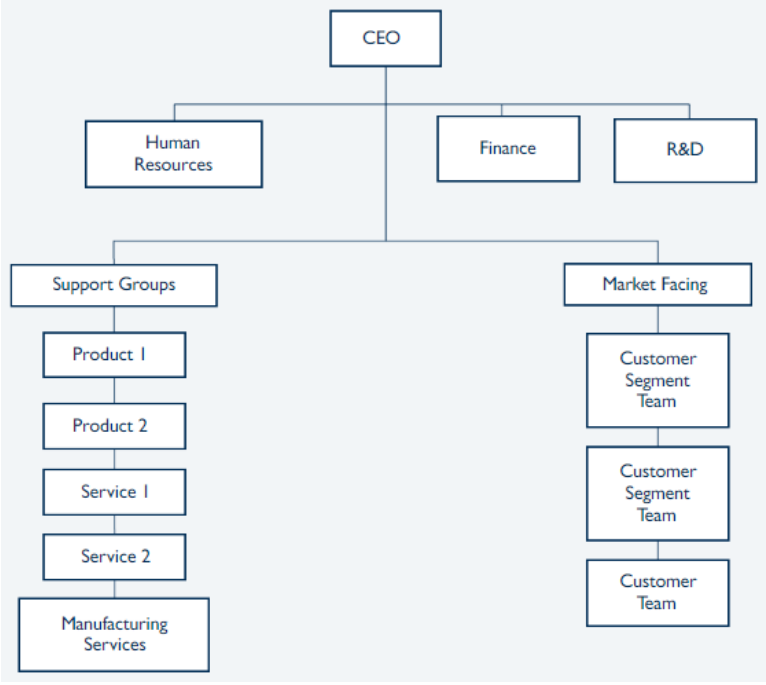
Meskipun tidak ada satu cara yang tepat untuk merancang struktur berbasis proses, fitur-fitur berikut mencirikan bentuk pengorganisasian baru ini:

- **Memproses struktur penggerak**. Struktur berbasis proses diorganisir oleh sekitar tiga hingga lima proses kunci yang mendefinisikan pekerjaan organisasi. Daripada produk atau fungsi, proses menentukan struktur dan diatur oleh "pemilik proses." Setiap proses memiliki tujuan kinerja yang jelas yang mendorong pelaksanaan tugas.
- **Pekerjaan menambah nilai**. Untuk meningkatkan efisiensi, struktur berbasis proses menyederhanakan dan memperkaya proses kerja. Pekerjaan disederhanakan dengan cara menghilangkan tugas yang tidak penting dan mengurangi lapisan manajemen, dan diperkaya dengan menggabungkan tugas sehingga tim melakukan seluruh proses.
- **Tim adalah hal mendasar**. Tim adalah fitur kunci pengorganisasian dalam struktur berbasis proses. Mereka mengelola semuanya, mulai dari pelaksanaan tugas hingga perencanaan strategis, biasanya mengatur diri sendiri, dan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan.
- **Pelanggan menentukan kinerja**. Tujuan utama dari tim mana pun dalam struktur berbasis proses adalah kepuasan pelanggan. Menentukan ekspektasi pelanggan dan merancang fungsi tim untuk memenuhi ekspektasi tersebut menjadi perhatian utama tim. Organisasi harus menghargai orientasi ini sebagai jalur utama menuju kinerja keuangan.
- **Tim dihargai untuk kinerja**. Sistem penilaian fokus pada pengukuran kinerja tim terhadap kepuasan pelanggan dan tujuan lainnya, dan kemudian memberikan pengakuan nyata akan pencapaian tim. Imbalan/*reward* berbasis tim diberikan sebanyaknya daripada pengakuan individu.
- **Tim terkait erat dengan pemasok dan pelanggan**. Melalui anggota yang ditunjuk, tim memiliki hubungan yang tepat waktu dan langsung dengan vendor dan pelanggan untuk memahami dan menanggapi masalah yang muncul.
- **Anggota tim mendapat informasi dan dilatih dengan baik**. Implementasi yang berhasil dari struktur berbasis proses membutuhkan anggota tim yang dapat bekerja dengan berbagai informasi, termasuk data pelanggan dan pasar, informasi

keuangan, dan masalah personil dan kebijakan. Anggota tim juga membutuhkan keterampilan dan kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan untuk mengatasi dan mengimplementasikan solusi.

Struktur *Customer-Centric* (Berpusat pada Pelanggan)

Terkait erat dengan struktur berbasis proses, struktur *customer-centric* memfokuskan sub-unit pada penciptaan solusi dan kepuasan pelanggan atau kelompok pelanggan utama. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 13.6, pelanggan atau unit yang menghadapi pasar ini didukung oleh unit lain yang mengembangkan produk baru, membuat komponen dan produk, dan mengelola rantai pasokan. Berbagai organisasi, termasuk Lord Corporation, DOW, IBM, dan Citibank, telah menerapkan struktur kompleks ini. Juga dikenal sebagai organisasi *front-back*, struktur ini unggul dalam menempatkan kebutuhan pelanggan sebagai agenda utama organisasi.



Gambar 13.6 Struktur Pelanggan-Sentris

Dalam organisasi yang berfokus pada produk, tujuannya adalah untuk menyediakan produk yang terbaik pada pelanggan dan untuk menciptakan nilai dengan mengembangkan produk baru dan fitur yang inovatif. Dalam struktur yang berpusat pada pelanggan, organisasi mengembangkan solusi terbaik untuk pelanggan dengan menawarkan paket produk, layanan, dukungan, dan pendidikan yang disesuaikan.

Struktur yang berpusat pada produk memiliki fitur struktural inti yang mencakup kelompok dan tim produk yang diukur dengan margin produk. Proses yang paling sentral tentu saja adalah pengembangan produk baru. Struktur *customer-centric* memiliki tampilan dan nuansa yang sangat berbeda. Struktur inti mereka memusatkan perhatian dan sumber daya pada pelanggan dengan unit-unit yang berhubungan dengan pasar yang diorganisir dengan upaya untuk memaksimalkan laba dan rugi pelanggan. Unit inti ini didukung oleh proses manajemen hubungan pelanggan yang canggih dan proses yang menghubungkan unit yang menghadapi pasar dengan unit pendukung. Sementara salah satu dari perbedaan ini mungkin tampak jelas, pandangan yang cermat akan menunjukkan bahwa dimensi yang berpusat pada produk mewakili asumsi penting dan berakar dalam di sebagian besar organisasi. Memutuskan untuk menjalankan organisasi yang berpusat pada pelanggan adalah pekerjaan yang substansial.

Struktur *customer-centric* memiliki kekuatan dan kelemahan yang penting. Struktur *customer-centric* menghadirkan satu wajah kepada pelanggan. Struktur divisi, misalnya, dapat membingungkan pelanggan ketika setiap divisi mengirimkan tim penjualan mereka sendiri. Ketika satu tim didedikasikan untuk pelanggan atau kelompok pelanggan, mereka mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, preferensi, dan tren industri pelanggan. Pemahaman yang mendalam ini menghasilkan kekuatan lain. Struktur yang berpusat pada pelanggan mendukung penyesuaian solusi dan karenanya membantu membangun kepuasan pelanggan yang tinggi.

Struktur Jaringan

Struktur jaringan mengelola hubungan yang beragam, kompleks, dan dinamis di antara banyak organisasi atau unit, masing-masing mengkhususkan diri dalam fungsi

atau tugas bisnis tertentu. Organisasi yang memanfaatkan struktur jaringan termasuk perusahaan virtual, modular, atau seluler. Beberapa kebingungan tentang definisi jaringan diterangkan oleh tipologi yang menggambarkan empat tipe dasar jaringan, berikut ini.

- **Jaringan pasar internal** ada ketika satu organisasi menetapkan masing-masing sub-unit sebagai pusat laba independen yang diizinkan untuk berdagang dalam layanan dan sumber daya satu sama lain serta dengan pasar eksternal. Misalnya, Bisnis Asea Brown Boveri (ABB) di seluruh dunia terdiri dari 1.200 perusahaan yang diorganisasikan dalam 4.500 pusat laba yang melakukan bisnis satu sama lain.
- **Jaringan pasar vertikal** terdiri dari beberapa organisasi yang terhubung dengan organisasi pusat yang mengoordinasikan pergerakan sumber daya dari bahan mentah ke konsumen akhir. Nike, misalnya, memiliki sepatu yang diproduksi di pabrik yang berbeda di seluruh dunia dan kemudian mengatur distribusinya melalui *outlet* ritel.
- **Jaringan antar pasar** mewakili aliansi di antara berbagai organisasi di pasar yang berbeda dan dicontohkan oleh *Keiretsu* Jepang, *Chaebol* Korea, dan *Grupos* Meksiko.
- **Jaringan peluang** adalah bentuk struktur jaringan yang paling canggih. Ini adalah konstelasi sementara dari organisasi yang disatukan untuk mengejar satu tujuan. Setelah selesai, jaringan tersebut dibubarkan. Li dan Fung adalah perusahaan perdagangan yang berbasis di Hong Kong yang mengumpulkan berbagai organisasi pemasok spesialis untuk merancang dan memproduksi berbagai pakaian label pribadi.

Jenis-jenis jaringan ini dapat dibedakan dari satu sama lain dalam hal apakah mereka adalah organisasi tunggal atau ganda, industri tunggal atau ganda, dan stabil atau sementara. Sebagai contoh, Jaringan Pasar Internal adalah struktur yang stabil, organisasi tunggal, industri tunggal; Jaringan Peluang adalah struktur sementara, banyak organisasi yang dapat menjangkau beberapa industri yang berbeda.

Downsizing (Penurunan Ukuran/Perampingan)

Downsizing mengacu pada intervensi yang bertujuan mengurangi ukuran organisasi. Ini biasanya dilakukan dengan mengurangi jumlah pegawai melalui PHK, pengurangan, pemindahan, dan pensiun dini atau dengan mengurangi jumlah unit organisasi atau tingkat manajerial melalui divestasi, *outsourcing*, reorganisasi, atau penundaan. Dalam praktiknya, perampingan umumnya melibatkan PHK di mana sejumlah pegawai dari berbagai kelas anggota organisasi tidak lagi dipekerjakan oleh organisasi. Meskipun secara tradisional dikaitkan dengan pekerja tingkat bawah, perampingan semakin diperlukan oleh pekerjaan staf spesialis, manajer menengah, dan eksekutif senior.

Konsekuensi penting dari perampingan adalah munculnya angkatan kerja yang tidak pasti. Di perusahaan seperti Cisco atau Motorola, pekerja paruh waktu permanen sering kali dipekerjakan oleh organisasi yang sama yang hanya mem-PHK ribuan pegawai. Sebuah studi oleh *American Management Association* menemukan bahwa hampir sepertiga dari 720 perusahaan dalam sampel telah mempekerjakan kembali pegawai yang baru-baru ini diberhentikan sebagai kontraktor atau konsultan independen karena perampingan tidak dicocokkan dengan pengurangan yang sesuai dalam desain ulang beban kerja. Pengurangan biaya keseluruhan dapat dicapai dengan mengganti pekerja permanen yang mahal dengan tenaga kerja dengan sistem kontingen/rombongan sesuai kontrak.

Perampingan umumnya merupakan respons terhadap setidaknya empat kondisi utama. Pertama, ini semakin dikaitkan dengan penggabungan dan akuisisi. Satu dari sembilan PHK selama 1998 adalah hasil dari integrasi dua organisasi. Kedua, ini dapat terjadi karena penurunan organisasi yang disebabkan oleh hilangnya pendapatan dan pangsa pasar dan oleh perubahan teknologi dan industri. Sebagai akibat dari harga bahan bakar minyak, terorisme, dan perubahan lainnya, industri penerbangan mengurangi tenaga kerjanya lebih dari 10% antara awal 2002 dan awal 2003. Ketiga, perampingan dapat terjadi ketika organisasi menerapkan salah satu struktur organisasi baru yang dijelaskan di atas. Misalnya, pembuatan struktur berbasis jaringan sering melibatkan pekerjaan *outsourcing* yang tidak penting untuk kompetensi inti organisasi. Keempat, perampingan dapat terjadi karena kepercayaan dan tekanan sosial yang

lebih kecil lebih baik. Di Amerika Serikat, ada keyakinan kuat bahwa organisasi harus lebih ramping dan lebih fleksibel. Organisasi dapat berhemat untuk kepentingan mereka sendiri dan tidak memikirkan pertumbuhan di masa depan. Mereka mungkin kehilangan pegawai kunci yang diperlukan untuk keberhasilan di masa depan, memotong kompetensi inti organisasi dan meninggalkan rasa ketidakpercayaan di antara anggota. Dalam situasi seperti itu, perlu dipertanyakan apakah perampingan pengembangan seperti yang didefinisikan dalam PO.

Tahapan Aplikasi

Intervensi perampingan yang berhasil cenderung dilanjutkan dengan langkah-langkah berikut:

a. **Mengklarifikasi Strategi Organisasi**. Sebagai langkah pertama, para pemimpin organisasi menentukan strategi perusahaan dan bisnis, dan berkomunikasi dengan jelas bagaimana perampingan yang terkait dengan hal itu. Mereka berusaha untuk memberi tahu anggota bahwa perampingan bukanlah tujuan utama, tetapi proses restrukturisasi untuk mencapai tujuan strategis. Para pemimpin perlu memberikan dukungan yang terlihat dan konsisten di seluruh proses. Mereka dapat memberikan kesempatan bagi anggota untuk menyuarakan keprihatinan mereka, mengajukan pertanyaan, dan mendapatkan konseling jika perlu.
b. **Menilai Opsi Perampingan dan Membuat Pilihan yang Relevan**. Setelah strateginya jelas, berbagai pilihan perampingan dapat diidentifikasi dan dinilai. Strategi perampingan tertentu dapat menggunakan elemen dari ketiga pendekatan. Pengurangan tenaga kerja ditujukan untuk mengurangi jumlah pegawai, biasanya dalam jangka waktu yang relatif singkat. Ini dapat mencakup pengurangan, insentif pensiun, layanan penempatan, dan PHK. Perancangan ulang organisasi berupaya restrukturisasi perusahaan untuk mempersiapkannya pada tahap pertumbuhan berikutnya.
c. **Menerapkan Perubahan**. Tahap ini melibatkan penerapan metode untuk mengurangi ukuran organisasi. Beberapa praktik menandai keberhasilan implementasi. Pertama, perampingan paling baik dikendalikan dari atas ke bawah. Banyak keputusan sulit diperlukan, dan perspektif luas membantu mengatasi naluri alami orang untuk melindungi perusahaan atau fungsi mereka. Kedua, bidang-

bidang khusus yang tidak efisien dan berbiaya tinggi perlu diidentifikasi dan direncanakan. Moral organisasi dapat terluka jika area yang dikenal berlebihan dibiarkan tidak tersentuh. Ketiga, tindakan spesifik harus dikaitkan dengan strategi organisasi. Anggota organisasi perlu diingatkan secara konsisten bahwa kegiatan restrukturisasi adalah bagian dari rencana untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terakhir, sering berkomunikasi menggunakan berbagai media. Ini membuat orang mendapatkan informasi, mengurangi kecemasan mereka terhadap proses, dan membuatnya lebih mudah bagi mereka untuk fokus pada pekerjaan mereka.

d. Mengatasi Kebutuhan Korban dan Mereka yang Pergi. Kebanyakan perampingan pada akhirnya melibatkan pengurangan jumlah tenaga kerja, dan penting untuk mendukung tidak hanya pegawai yang tetap bertahan dalam organisasi tetapi juga mereka yang pergi. Ketika PHK terjadi, pegawai umumnya diminta untuk mengambil tanggung jawab tambahan dan belajar pekerjaan baru, seringkali dengan sedikit atau tanpa peningkatan kompensasi. Beban kerja tambahan ini bisa membuat stres, dan ketika dikombinasikan dengan kecemasan tentang PHK masa lalu dan kemungkinan yang akan datang, itu dapat mengarah pada apa yang oleh peneliti telah dinamai "*survivor syndrome*". Sindrom ini melibatkan serangkaian perilaku menyendiri dan menghindar dari risiko yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi. Daripada bekerja untuk memastikan keberhasilan organisasi, para penyintas sering disibukkan dengan apakah PHK tambahan akan terjadi, dengan rasa bersalah karena menerima gaji dan tunjangan sementara rekan kerja berjuang dengan PHK, dan dengan ketidakpastian kemajuan karier.
e. Mengikuti Seluruh Proses melalui Rencana Pertumbuhan. Tahap perampingan terakhir ini melibatkan implementasi proses pembaruan dan pertumbuhan organisasi. Kegagalan untuk bergerak cepat dalm mengimplementasikan rencana pertumbuhan adalah penentu utama perampingan yang tidak efektif. Sebagai contoh, sebuah studi terhadap 1.020 direktur sumber daya manusia melaporkan bahwa hanya 44% dari perusahaan yang telah melakukan perampingan dalam lima tahun sebelumnya yang berbagi rincian rencana pertumbuhan mereka dengan para pegawai; hanya 34% yang memberi tahu pegawai bagaimana mereka akan cocok dengan strategi baru perusahaan. Organisasi harus memastikan bahwa pegawai memahami strategi pembaruan dan peran baru mereka di dalamnya. Pegawai

membutuhkan harapan yang dapat dipercaya bahwa meskipun organisasi telah melalui masa sulit, upaya mereka yang diperbarui dapat memajukannya.

Reengineering (Rekayasa Ulang)

Intervensi restrukturisasi akhir adalah rekayasa ulang, yaitu pemikiran ulang yang mendasar dan desain ulang secara radikal dari proses bisnis untuk mencapai peningkatan kinerja yang berarti. *Reengineering* mengubah cara organisasi secara tradisional dalam menghasilkan dan mengirimkan barang dan jasa. Dimulai dengan Revolusi Industri, organisasi memecah pekerjaan menjadi unit-unit khusus, masing-masing berfokus pada bagian yang terbatas dari keseluruhan proses produksi. Meskipun pembagian kerja ini telah memungkinkan organisasi untuk memproduksi secara massal produk dan layanan terstandarisasi secara efisien, ini dapat menjadi sangat rumit, sulit untuk dikelola, dan lambat untuk menanggapi perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi yang dialami oleh banyak organisasi saat ini. *Reengineering* mengatasi masalah ini dengan memecah unit kerja khusus menjadi beberapa proses kerja lintas fungsi yang lebih terintegrasi. Ini memperlancar proses kerja dan membuatnya lebih cepat dan lebih fleksibel; akibatnya, mereka lebih responsif terhadap perubahan dalam kondisi persaingan, tuntutan pelanggan, siklus hidup produk, dan teknologi.

Reengineering berusaha untuk memanfaatkan teknologi informasi ketika proses bisnis skala besar, seperti rantai pasokan logistik, berubah secara radikal. Sistem yang kompleks ini dapat membantu organisasi untuk keluar dari cara berpikir tradisional tentang pekerjaan dan merangkul cara-cara yang sama sekali baru dalam memproduksi dan mengirimkan produk. *Reengineering* juga dikaitkan dengan perampingan, pergeseran dari fungsional ke struktur berbasis proses, dan desain kerja. Meskipun intervensi ini memiliki latar belakang konseptual dan terapan yang berbeda, mereka tumpang tindih dalam praktiknya. *Reengineering* dapat menghasilkan proses produksi dan pengiriman yang membutuhkan lebih sedikit orang dan lebih sedikit lapisan manajemen. Sebaliknya, perampingan mungkin memerlukan intervensi *reengineering* berikutnya. Ketika perampingan terjadi tanpa perubahan mendasar dalam bagaimana pekerjaan dilakukan, tugas yang sama dilakukan dengan jumlah

orang yang lebih sedikit. Dengan demikian, penghematan biaya yang diharapkan mungkin tidak direalisasikan karena gaji yang lebih rendah dan manfaat yang lebih sedikit diimbangi oleh produktivitas yang lebih rendah.

Tahapan Aplikasi

Upaya *reengineering* awal menekankan mengidentifikasi proses bisnis mana yang dirancang ulang dan secara teknis menilai alur kerja. Upaya yang lebih baru telah memperluas praktik *reengineering* untuk mengatasi masalah mengelola perubahan, seperti bagaimana menghadapi resistensi terhadap perubahan dan bagaimana mengelola transisi ke proses kerja baru. Langkah-langkah aplikasi berikut termasuk dalam sebagian besar upaya rekayasa ulang, meskipun pesanan mungkin dapat berubah sedikit dari satu situasi ke situasi lain:

a. **Mempersiapkan Organisasi**. *Reengineering* dimulai dengan klarifikasi dan penilaian konteks organisasi, termasuk lingkungan kompetitif, strategi, dan tujuan. Upaya ini menetapkan dan mengkomunikasikan kebutuhan rekayasa ulang dan arah strategis yang harus diikuti oleh proses. Mempersiapkan untuk rekayasa ulang di sistem perawatan kesehatan Administrasi Veteran menjadi lebih mudah karena semua orang setuju proses pengiriman perawatan kesehatan rusak.
b. **Memikirkan Kembali Bagaimana Cara Menyelesaikan Pekerjaan**. Langkah ini terletak di jantung rekayasa ulang dan melibatkan kegiatan-kegiatan ini: mengidentifikasi dan menganalisis proses bisnis inti, menentukan tujuan kinerja utama mereka, dan merancang proses baru. Tugas-tugas ini adalah pekerjaan nyata rekayasa ulang dan biasanya dilakukan oleh tim desain lintas-fungsional yang diberi waktu dan sumber daya yang cukup untuk menyelesaikannya.
    - Identifikasi dan analisis proses bisnis inti
    - Tetapkan tujuan kinerja.
    - Desain proses baru.
c. **Merestrukturisasi Organisasi di Area Proses Bisnis Baru**. Langkah terakhir dalam *reengineering* ini melibatkan perubahan struktur organisasi yang mendukung proses bisnis baru. Upaya ini biasanya menghasilkan jenis struktur berbasis proses yang dijelaskan sebelumnya dalam bab ini. *Reengineering* organisasi biasanya memiliki karakteristik berikut:

- Unit kerja berubah dari departemen fungsional menjadi tim proses.
- Pekerjaan berubah dari tugas sederhana menjadi pekerjaan multidimensi.
- Peran orang berubah dari dikendalikan menjadi diberdayakan.
- Fokus pengukuran kinerja dan kompensasi bergeser dari kegiatan ke hasil.
- Struktur organisasi berubah dari hierarkis ke *flat* (datar/sama rata).
- Manajer berubah dari pengawas menjadi pelatih; eksekutif berubah dari pengawas angka menjadi pemimpin.

Ringkasan

Bab ini menyajikan intervensi yang ditujukan untuk merestrukturisasi organisasi. Beberapa struktur dasar, seperti struktur fungsional, struktur divisi, dan konfigurasi matriks, mendominasi sebagian besar organisasi. Tiga bentuk baru, berbasis proses, *customer-centric*, dan struktur berbasis jaringan, juga dijelaskan. Masing-masing dari struktur ini memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, dan kondisi pendukung harus dinilai ketika menentukan struktur mana yang sesuai dengan lingkungan organisasi.

Dua intervensi restrukturisasi dijelaskan: *downsizing* (perampingan) dan *reengineering* (rekayasa ulang). *Downsizing* mengurangi ukuran organisasi melalui pengurangan tenaga kerja atau desain ulang organisasi. Ini umumnya dikaitkan dengan PHK di mana sejumlah anggota atau kelas tertentu dari organisasi tidak lagi dipekerjakan oleh organisasi. *Downsizing* dapat berkontribusi untuk pengembangan organisasi dengan berfokus pada strategi nasionalisasi, menggunakan berbagai taktik *downsizing*, menangani kebutuhan semua anggota organisasi, dan menindaklanjuti dengan rencana pertumbuhan. *Reengineering* adalah pemikiran ulang mendasar dan desain ulang secara radikal dari proses bisnis untuk mencapai peningkatan yang dramatis dalam kinerja. *Reengineering* berupaya mengubah cara organisasi secara tradisional untuk menghasilkan dan mengirimkan barang dan jasa. Proyek *reengineering* secara tipikal menyiapkan organisasi, memikirkan kembali cara kerja yang dilakukan, dan merestrukturisasi organisasi di area proses inti yang baru dirancang.

Bab 14

Keterlibatan Pegawai (*Employee Involvement*)

Dihadapkan pada tuntutan kompetitif dengan biaya yang lebih rendah, kinerja yang lebih tinggi, dan fleksibilitas yang lebih besar, organisasi semakin beralih kepada keterlibatan pegawai (EI) untuk meningkatkan partisipasi, komitmen, dan produktivitas anggota mereka. Bab ini menyajikan intervensi PO yang ditujukan untuk menggerakkan pengambilan keputusan secara *downward* (bertumpu pada pegawai) dalam organisasi, lebih dekat ke tempat di mana pekerjaan yang sesungguhnya terjadi. Peningkatan keterlibatan pegawai ini dapat mengarah pada keputusan yang lebih cepat, lebih responsif, peningkatan kinerja secara terus-menerus, fleksibilitas, komitmen, dan kepuasan pegawai yang lebih tinggi.

Keterlibatan pegawai (*Employee Envolvement*/EI) adalah istilah luas yang secara beragam disebut sebagai "pemberdayaan", "manajemen partisipatif", "keterlibatan", "desain kerja", "keterlibatan yang tinggi", "demokrasi industri", dan "kualitas kehidupan kerja." Ini mencakup beragam pendekatan untuk mendapatkan partisipasi yang lebih besar dalam keputusan tempat kerja yang relevan. Pendekatan ini dipercaya dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dengan menekankan partisipasi dalam pendekatan peningkatan kualitas.

Definisi terkini tentang EI mencakup empat elemen yang dapat mendorong keterlibatan yang berarti dalam keputusan di tempat kerja, yaitu: kekuasaan, informasi, pengetahuan dan keterampilan, dan imbalan/penghargaan (*reward*). Komponen-komponen EI ini digabungkan untuk memberikan efek yang kuat pada produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Aplikasi EI utama yang dibahas dalam bab ini adalah struktur paralel, termasuk proyek manajemen serikat koperasi dan lingkaran kualitas; manajemen kualitas total; dan organisasi dengan keterlibatan tinggi.

Keterlibatan Pegawai: Apa itu?

Keterlibatan pegawai adalah label yang digunakan saat ini untuk menggambarkan serangkaian praktik dan filosofi yang dimulai dengan gerakan kualitas-kehidupan-kerja pada akhir 1950-an. Ungkapan "kualitas kehidupan kerja" (*Quality Work Life*) digunakan untuk mengurangi kualitas hidup yang buruk di tempat kerja. Baik istilah "QWL" dan makna yang dikaitkan dengannya telah mengalami perubahan dan pengembangan yang cukup besar. Baru-baru ini, istilah "*engagement* /keterlibatan" telah populer, dan banyak upaya telah diinvestasikan untuk membedakan istilah tersebut. "*Engagement*" mengacu pada pengalaman kerja anggota organisasi. Pegawai yang terlibat termotivasi, berkomitmen, dan tertarik pada pekerjaan mereka. Dengan demikian, *engagement* adalah hasil dari intervensi EI. Di bagian ini, akan diberikan definisi kerja tentang EI, gambaran pertumbuhan praktik EI di Amerika Serikat dan luar negeri, dan klarifikasi hubungan yang penting dan sering disalahpahami antara EI dan produktivitas.

Definisi Kerja dari Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai berupaya meningkatkan input anggota dalam keputusan yang memengaruhi kinerja organisasi dan kesejahteraan pegawai. Hal ini dapat dijelaskan dalam empat elemen utama yang mendorong keterlibatan pekerja:

a. **Kekuasaan**. Elemen EI ini memberi seseorang wewenang yang cukup untuk membuat keputusan terkait pekerjaan yang mencakup berbagai masalah seperti metode kerja, pemberian tugas, hasil kinerja, layanan kepada klien, dan pemilihan pegawai. Jumlah daya yang diberikan kepada pegawai dapat

sangat bervariasi, mulai dari sekadar meminta mereka untuk memberi masukan ke dalam keputusan yang kemudian dibuat manajer, hingga manajer dan pekerja bersama-sama membuat keputusan, hingga pegawai yang membuat keputusan sendiri.

b. **Informasi**. Akses yang tepat waktu pada informasi yang relevan sangat penting untuk membuat keputusan yang efektif. Organisasi dapat mendorong keterlibatan pegawai dengan memastikan bahwa informasi yang diperlukan mengalir dengan bebas kepada mereka yang memiliki otoritas keputusan. Ini dapat mencakup data tentang hasil operasi, rencana bisnis, kondisi yang kompetitif, teknologi baru dan metode kerja, dan gagasan untuk perbaikan organisasi.

c. **Pengetahuan dan kemampuan**. Keterlibatan pegawai berkontribusi pada efektivitas organisasi hanya jika pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik. Organisasi dapat memfasilitasi keterlibatan pegawai dengan menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka. Pembelajaran semacam itu dapat mencakup berbagai keahlian yang berkaitan untuk melakukan tugas, membuat keputusan, memecahkan masalah, dan memahami bagaimana bisnis beroperasi.

d. **Hadiah**. Karena orang-orang pada umumnya melakukan hal-hal yang mereka kenali, ganjaran berupa *reward* dapat memiliki efek yang kuat untuk melibatkan orang-orang dalam organisasi. Peluang yang bermakna untuk keterlibatan dapat memberi pegawai penghargaan secara internal, seperti perasaan harga diri dan prestasi. Imbalan eksternal, seperti pembayaran dan promosi, dapat memperkuat EI ketika mereka dikaitkan langsung dengan hasil kinerja yang dihasilkan dari partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Bagaimana Keterlibatan Pegawai Mempengaruhi Produktivitas

Asumsi yang mendasari banyak literatur EI adalah bahwa intervensi seperti itu akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi. Meskipun premis ini sebagian besar didasarkan pada bukti anekdotal dan banyak spekulasi, kini ada banyak temuan penelitian yang mendukung hubungan itu. Studi telah menemukan hubungan yang

konsisten antara praktik EI dan langkah-langkah seperti produktivitas, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, jam kerja, dan tingkat pemborosan.

Upaya untuk menjelaskan hubungan positif tersbut secara tradisional mengikuti gagasan bahwa memberikan orang lebih banyak keterlibatan dalam keputusan kerja meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya produktivitas mereka juga turut meningkat. Ada bukti yang berkembang bahwa premis kepuasan-penyebab-produktivitas (*satisfaction-causes-productivity*) ini terlalu sederhana dan terkadang salah. Praktik EI, seperti partisipasi dalam keputusan di tempat kerja, dapat meningkatkan produktivitas setidaknya dalam tiga cara. **Pertama**, intervensi tersebut dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi di antara pegawai dan departemen organisasi, dan membantu mengintegrasikan berbagai pekerjaan atau departemen yang berkontribusi pada tugas keseluruhan.

Kedua, intervensi EI dapat meningkatkan motivasi pegawai, terutama ketika kebutuhan individu mereka terpenuhi. Motivasi diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja ketika orang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berkinerja baik dan ketika teknologi dan situasi kerja memungkinkan orang untuk meningkatkan produktivitas. Sebagai contoh, beberapa pekerjaan dikontrol dan ditentukan dengan ketat sehingga motivasi individu dapat berdampak kecil pada produktivitas.

Ketiga, praktik EI dapat meningkatkan kemampuan pegawai, sehingga memungkinkan mereka untuk berkinerja lebih baik. Misalnya, upaya untuk meningkatkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan umumnya mencakup pelatihan keterampilan dan komunikasi dalam pemecahan masalah kelompok. Praktik-praktik ini meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan pegawai dengan menyediakan lingkungan kerja yang lebih baik dan pekerjaan yang lebih memuaskan. Peningkatan produktivitas juga dapat meningkatkan kepuasan, terutama ketika itu mengarah pada penghargaan yang lebih besar. Peningkatan kepuasan pegawai, yang berasal dari intervensi EI dan peningkatan produktivitas, pada akhirnya dapat memiliki dampak yang lebih besar pada produktivitas dengan menarik pegawai yang baik untuk bergabung dan tetap bersama organisasi. Mereka juga dapat mempengaruhi produktivitas melalui efek sekunder dari peningkatan kesejahteraan dan kepuasan pegawai. Meskipun badan EI dan penelitian keterlibatan yang

berkembang mendukung hubungan ini, ada perdebatan besar tentang kekuatan hubungan antara EI dan produktivitas. Data terbaru mendukung kesimpulan bahwa tingkat EI yang relatif cukup menghasilkan peningkatan kinerja dan kepuasan yang sedang, dan bahwa tingkat EI yang lebih tinggi menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Aplikasi Keterlibatan Pegawai

Bagian ini menjelaskan tiga aplikasi EI utama yang bervariasi dalam jumlah daya, informasi, pengetahuan dan keterampilan, dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai melalui organisasi (dari yang paling sedikit hingga paling banyak adanya keterlibatan): struktur paralel, termasuk proyek-proyek manajemen serikat pekerja dan lingkaran kualitas; manajemen kualitas total; dan organisasi dengan keterlibatan tinggi.

Struktur paralel

Struktur paralel melibatkan anggota dalam menyelesaikan masalah yang rumit dan tidak jelas, dan membangun kemampuan beradaptasi ke dalam organisasi secara birokratis. Juga dikenal sebagai "struktur tambahan", "struktur dualistik", atau "struktur bayangan", struktur paralel beroperasi bersamaan dengan organisasi secara formal. Mereka memberi para anggota suatu pengaturan alternatif di mana untuk mengatasi masalah dan untuk mengusulkan solusi inovatif yang bebas dari struktur dan budaya organisasi formal yang ada. Sebagai contoh, anggota dapat menghadiri pertemuan berkala di luar organisasi untuk mengeksplorasi cara-cara meningkatkan kualitas di wilayah kerja mereka atau mereka dapat sementara ditugaskan ke proyek atau fasilitas khusus untuk merancang produk atau solusi baru untuk masalah organisasi. Struktur paralel memfasilitasi pemecahan masalah dan perubahan dengan menyediakan waktu dan sumber daya bagi anggota untuk berpikir, berbicara, dan bertindak dengan cara yang sama sekali baru. Akibatnya, norma dan prosedur untuk bekerja dalam struktur paralel sepenuhnya berbeda dengan yang ada di organisasi formal. Bagian ini menjelaskan langkah-langkah aplikasi yang terkait dengan dua

struktur paralel yang paling umum, proyek-proyek manajemen serikat koperasi dan lingkaran kualitas, dan meninjau penelitian tentang efektivitasnya.

Tahapan Aplikasi

Partisipasi dan pengaruh anggota biasanya dibatasi dalam membuat proposal dan menawarkan saran untuk perubahan karena keputusan selanjutnya tentang penerapan proposal dilakukan untuk manajemen. Keanggotaan dalam struktur paralel juga cenderung terbatas, terutama untuk sukarelawan dan jumlah pegawai yang memiliki sumber daya yang memadai. Manajemen sangat mempengaruhi kondisi di mana struktur paralel beroperasi. Termasuk mengontrol jumlah otoritas yang dimiliki anggota dalam membuat rekomendasi, jumlah informasi yang dibagikan kepada mereka, jumlah pelatihan yang mereka terima untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, dan jumlah imbalan uang untuk partisipasi. Karena struktur paralel menawarkan EI dalam jumlah terbatas, hal tersebut paling sesuai untuk organisasi dengan sedikit atau tanpa sejarah partisipasi pegawai, gaya manajemen *top-down*, dan budaya birokrasi.

Manajemen serikat pekerja dan program lingkaran kualitas biasanya diterapkan melalui langkah-langkah berikut ini:

1. **Menentukan Tujuan dan Cakupannya**. Langkah pertama ini melibatkan pendefinisian tujuan untuk struktur paralel dan harapan awal tentang bagaimana hal itu akan berfungsi. Diagnosis organisasi dapat membantu mengklarifikasi masalah dan masalah spesifik mana yang harus diatasi, seperti produktivitas, ketidakhadiran, atau kualitas layanan. Selain itu, pelatihan manajemen dalam penggunaan struktur paralel dapat mencakup diskusi tentang komitmen dan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikannya; keterbukaan diperlukan untuk memeriksa praktik-praktik organisasi, operasi, dan kebijakan; dan kemauan untuk bereksperimen dan belajar.
2. **Membentuk Komite Pengarah**. Struktur paralel biasanya menggunakan komite pengarah yang terdiri dari pemimpin yang diakui dari berbagai fungsi dan konstituensi dalam organisasi formal. Sebagai contoh, dalam proyek-proyek manajemen serikat pekerja/buruh, komite pengarah akan mencakup

perwakilan kunci dari manajemen, seperti presiden atau *chief operating officer*, dan masing-masing serikat pekerja dan kelompok pegawai yang terlibat dalam proyek, seperti presiden serikat pekerja setempat. Komite ini melakukan tugas-tugas berikut:

- Memperbaiki ruang lingkup dan tujuan dari struktur paralel.
- Mengembangkan visi untuk upaya tersebut.
- Memandu pembuatan dan implementasi struktur.
- Membangun mekanisme keterkaitan antara struktur paralel dan organisasi formal.
- Membuat kelompok dan kegiatan untuk pemecahan masalah.
- Memastikan dukungan manajemen senior.

Praktisi PO dapat memainkan peran penting dalam membentuk komite pengarah. Pertama, mereka dapat membantu membentuk tim dan memilih anggota yang tepat. Kedua, mereka dapat membantu dalam mengembangkan dan mempertahankan norma-norma pembelajaran dan inovasi kelompok. Norma-norma ini mengatur ritme untuk penyelesaian masalah di seluruh struktur paralel. Ketiga, mereka dapat membantu komite yang membuat pernyataan visi yang memperjelas tujuan struktur dan mempromosikan kepemilikannya. Keempat, mereka dapat membantu anggota komite mengembangkan dan menentukan tujuan dan strategi, harapan organisasi dan sumber daya yang diperlukan, dan potensi imbalan untuk partisipasi dalam struktur paralel.

3. **Berkomunikasi dengan Anggota Organisasi**. Efektivitas struktur paralel tergantung pada tingkat keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi. Mengkomunikasikan tujuan, prosedur, dan imbalan partisipasi dapat mendorong keterlibatan itu. Selain itu, partisipasi pegawai dalam mengembangkan visi dan tujuan struktur dapat meningkatkan kepemilikan dan secara nyata menunjukkan "cara baru" dalam bekerja. Komunikasi yang berkelanjutan mengenai kegiatan struktur paralel dapat menumbuhkan kesadaran anggota.
4. **Membuat Forum untuk Pemecahan Masalah Pegawai**. Forum-forum ini adalah sarana utama untuk mencapai tujuan struktur pembelajaran paralel. Forum

yang paling umum adalah kelompok pemecahan masalah pegawai. Pembentukan mereka melibatkan pemilihan dan pelatihan anggota kelompok, mengidentifikasi masalah bagi kelompok untuk dikerjakan, dan memberikan fasilitasi yang memadai. Memilih anggota kelompok adalah penting karena kesuksesan sering kali merupakan fungsi dari keanggotaan dalam kelompok. Anggota perlu mewakili tingkat hierarki yang tepat, keahlian, fungsi, dan konstituensi yang relevan dengan masalah yang dihadapi. Ini memungkinkan struktur paralel untuk mengidentifikasi dan berkomunikasi dengan struktur formal. Ini juga menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah. Komite *ad hoc* juga dapat dibentuk, seperti ketika pekerja dan manajer memulai tindakan untuk mengatasi masalah yang menarik bagi organisasi paralel. Tim *ad hoc* biasanya dibebankan tugas tertentu dan memiliki masa hidup yang terbatas.

5. **Mengatasi Masalah dan Persoalan yang Ada**. Struktur paralel memecahkan masalah dengan menggunakan proses penelitian tindakan (*action research*). Mereka mendiagnosis masalah secara spesifik, merencanakan solusi yang tepat, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi mereka. Pemecahan masalah dapat difasilitasi ketika kelompok dan komite pengarah saling berhubungan secara efektif. Ini memungkinkan komite pengarah untuk mengarahkan upaya penyelesaian masalah dengan cara yang tepat, untuk memperoleh sumber daya dan dukungan yang diperlukan, dan untuk menyetujui rencana aksi. Ini juga membantu memastikan bahwa solusi dan perubahan berkaitan secara tepat dengan organisasi formal. Dengan cara ini, upaya awal untuk perubahan akan memiliki peluang yang lebih tinggi untuk berhasil.
6. **Menerapkan dan Mengevaluasi Perubahan**. Langkah ini melibatkan penerapan perubahan organisasi yang tepat dan mengevaluasi hasilnya. Perubahan proposal memerlukan dukungan dari komite pengarah dan struktur otoritas formal. Ketika perubahan diterapkan, organisasi membutuhkan informasi tentang dampaknya. Ini memungkinkan anggota tahu seberapa sukses perubahan telah terjadi dan apakah hal itu perlu dimodifikasi. Selain itu, umpan balik tentang perubahan membantu organisasi untuk belajar beradaptasi dan berinovasi.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan yang lebih komprehensif untuk keterlibatan pegawai. Juga dikenal sebagai "peningkatan proses berkelanjutan", "kualitas berkelanjutan", "*lean* (kecenderungan)", dan "*Six-Sigma*", TQM tumbuh dari penekanan manufaktur pada kontrol kualitas dan merupakan upaya jangka panjang yang mengarah pada semua kegiatan organisasi di area konsep kualitas. Kualitas dicapai ketika proses organisasi secara andal menghasilkan produk dan layanan yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Meskipun dimungkinkan untuk menerapkan TQM tanpa keterlibatan pegawai, partisipasi anggota dalam proses perubahan kemungkinan meningkatkan hasil yang telah dicapai. Proses peningkatan kualitas sangat populer di tahun 1990-an, dan banyak organisasi, termasuk Morton Salt, Weyerhaeuser, Xerox, Airlift dan Tanker Program Boeing, Motorola, dan Analog Devices, memasukkan intervensi TQM. Saat ini, kemampuan peningkatan kualitas yang berkesinambungan sangat penting untuk daya saing global.

TQM meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan yang luas, memberikan informasi yang relevan kepada pegawai, mendorong kekuatan pengambilan keputusan dalam organisasi, dan memberikan penghargaan berdasarkan kinerja. Ketika diimplementasikan dengan sukses, TQM juga selaras dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan dan upaya untuk mengarahkan seluruh organisasi menuju peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

Tahapan Aplikasi

TQM biasanya diimplementasikan dalam lima langkah utama. Dengan pengecualian untuk mendapatkan komitmen manajemen senior, sebagian besar langkah dapat terjadi secara bersamaan.

1. **Mendapatkan Komitmen Jangka Panjang dari Manajemen Senior.** Tahap ini membantu para eksekutif senior memahami pentingnya komitmen jangka panjang untuk TQM. Tanpa pemahaman yang kuat tentang TQM dan faktor kunci keberhasilan untuk implementasi, manajer sering percaya bahwa pekerja bertanggung jawab atas kualitas. Namun hanya eksekutif senior yang memiliki wewenang dan perspektif yang lebih besar untuk mengatasi masalah lintas

fungsional di seluruh organisasi yang memegang janji terbesar untuk kesuksesan TQM. Peran manajer senior dalam implementasi TQM termasuk memberikan arahan dan dukungan selama proses perubahan. Misalnya, membangun TQM di seluruh organ umumnya membutuhkan waktu tiga tahun atau lebih, meskipun perbaikan teknis untuk alur kerja bisa lebih cepat sekitar enam hingga delapan bulan. Manajer senior perlu mengklarifikasi dan mengomunikasikan ke seluruh organisasi suatu orientasi yang sama sekali baru untuk memproduksi dan memberikan produk dan layanan.

2. **Melatih Anggota dengan Metode Kualitas**. Implementasi TQM membutuhkan pelatihan ekstensif dengan prinsip dan alat untuk peningkatan kualitas. Bergantung pada ukuran dan kompleksitas organisasi, pelatihan semacam itu dapat dilakukan dalam beberapa minggu hingga lebih dari dua tahun. Anggota biasanya mempelajari keterampilan memecahkan masalah dan teknik pengendalian proses statistik (*statistical process control*/SPC) sederhana, biasanya disebut sebagai tujuh alat kualitas (*seven tools of quality*). Sebagai contoh, di Rumah Sakit Cedar-Sinai di Los Angeles, semua pegawai mengambil kursus selama tiga hari tentang penerapan *brainstorming*, histogram, diagram alur, diagram persebaran, diagram Pareto, diagram sebab-akibat, diagram kontrol, dan prosedur penyelesaian masalah lainnya. Pelatihan ini adalah awal dari proses jangka panjang dalam perbaikan berkelanjutan. Pengetahuan yang diperoleh digunakan untuk memahami variasi dalam proses organisasi, untuk mengidentifikasi sumber biaya yang dapat dihindari, untuk memilih dan memprioritaskan proyek peningkatan kualitas, dan untuk memantau efek perubahan pada kualitas produk dan layanan. Dengan belajar menganalisis berbagai sumber yang bervariasi secara sistematis, anggota dapat meningkatkan keandalan pembuatan produk atau pemberian layanan.
3. **Memulai Proyek Peningkatan Kualitas**. Dalam fase implementasi TQM ini, individu dan kelompok kerja menerapkan metode kualitas untuk mengidentifikasi beberapa proyek yang menjanjikan perbaikan terbesar dalam proses organisasi. Mereka mengidentifikasi variasi keluaran, mengintervensi untuk meminimalkan penyimpangan dari standar kualitas, memantau peningkatan, dan mengulangi siklus peningkatan kualitas ini tanpa batas.

Mengidentifikasi variasi *output* adalah aspek utama dari TQM. Penyimpangan dari standar kualitas biasanya diukur dengan persentase produk yang cacat atau dalam hal kepuasan pelanggan, oleh persentase pengiriman tepat waktu atau peringkat survei pelanggan. Sebagai contoh, VF Corporation, sebuah perusahaan pakaian terkemuka, menemukan bahwa pengecer kehabisan stok sebesar 30% dari total 100% barang-barang mereka. Sebagai tanggapan, VF memperbaiki sistemnya untuk memenuhi pesanan dalam waktu 24 jam sebesar 95% dari waktu yang seharusnya.

4. **Mengukur Kemajuan**. Tahap implementasi TQM ini melibatkan pengukuran proses organisasi terhadap standar kualitas. Mengetahui dan menganalisis persaingan kinerja adalah penting untuk setiap upaya TQM karena menetapkan standar minimum kualitas, biaya, dan layanan dan memastikan posisi organisasi dalam industri dalam jangka pendek. Untuk jangka panjang, upaya analitik seperti ini berkonsentrasi pada pengidentifikasian kinerja kelas dunia, terlepas dari industri, dan menciptakan target jangkauan yang juga dikenal sebagai tolok ukur. *Benchmark* mewakili pencapaian yang terbaik dan praktik organisasi untuk proses yang berbeda dan umumnya diterima sebagai "kelas dunia". Misalnya, Nordstrom dianggap sebagai tolok ukur layanan pelanggan di industri ritel, sementara orientasi layanan pelanggan Disney dianggap sebagai tolok ukur kelas dunia.
5. **Menghargai Prestasi**. Dalam tahap akhir implementasi TQM ini, organisasi menghubungkan penghargaan dengan peningkatan kualitas. TQM tidak memantau dan menghargai hasil yang biasanya dilacak oleh sistem imbalan secara tradisional, seperti jumlah unit yang diproduksi. Langkah-langkah seperti itu tidak mencerminkan kualitas produk dan mungkin sulit untuk diganti karena sudah tertanam secara tradisional dalam organisasi untuk melakukan bisnis. Sebaliknya, TQM memberikan penghargaan kepada anggota untuk perbaikan yang "berorientasi proses", seperti peningkatan pengiriman yang tepat waktu, keuntungan dalam kepuasan yang dirasakan pelanggan dengan kinerja produk, dan pengurangan waktu siklus — waktu yang dibutuhkan suatu produk atau layanan untuk dipahami, dikembangkan, diproduksi, dan dijual. Hadiah biasanya dirancang pada awalnya untuk mendorong penemuan solusi masalah utama

organisasi. Kaitan antara penghargaan dan peningkatan yang berorientasi pada proses memperkuat keyakinan bahwa perbaikan terus-menerus, bahkan yang kecil, adalah bagian penting dari budaya organisasi baru yang terkait dengan TQM.

Organisasi dengan Keterlibatan Tinggi *(High-Involvement Organizations/HIOs)*

Selama dua dekade terakhir, semakin banyak proyek yang memerlukan keterlibatan pegawai telah ditujukan untuk menggunakan praktik kerja dengan keterlibatan tinggi untuk menciptakan organisasi dengan keterlibatan tinggi (HIO). Intervensi ini menciptakan kondisi organisasi yang mendukung tingkat partisipasi pegawai yang tinggi. Apa yang membuat HIO unik adalah sifat komprehensif dari proses desain mereka. Tidak seperti struktur paralel yang tidak mengubah organisasi formal atau intervensi TQM yang cenderung fokus pada proses tertentu, HIO menangani hampir semua fitur organisasi. Struktur, desain kerja, sistem informasi dan kontrol, tata letak fisik, kebijakan personalia, dan sistem penghargaan dirancang bersama oleh manajemen dan pekerja untuk mendorong keterlibatan dan kinerja tingkat tinggi.

Fitur HIOs

Organisasi dengan keterlibatan tinggi dirancang dengan fitur yang sama dan sebangun satu sama lain. Misalnya, dalam HIO, pegawai memiliki pengaruh besar terhadap keputusan. Untuk mendukung filosofi desentralisasi, anggota menerima pelatihan ekstensif dalam teknik pemecahan masalah, operasi pabrik, dan kebijakan organisasi. Selain itu, informasi baik operasional dan orientasi masalah dibagikan secara luas dan diperoleh dengan mudah oleh pegawai. Penghargaan terkait erat dengan kinerja unit, serta tingkat pengetahuan dan keterampilan pegawai. Aspek-aspek yang berbeda dari organisasi saling memperkuat dan membentuk pola yang koheren yang berkontribusi terhadap keterlibatan pegawai. Fitur-fitur berikut menyajikan daftar elemen desain yang kompatibel yang mengkarakterisasi HIO, dan telah digunakan oleh sebagian besar organisasi, antara lain:

- **Struktur organisasi yang datar dan ramping** berkontribusi pada keterlibatan dengan mendorong fungsi penjadwalan, perencanaan, dan pengendalian yang biasanya dilakukan oleh manajemen dan kelompok staf. Demikian pula, usaha kecil, struktur berbasis tim yang berorientasi pada tujuan atau hasil membantu memfokuskan partisipasi pegawai pada tujuan bersama. Struktur partisipatif, seperti dewan kerja dan komite manajemen serikat pekerja, menciptakan kondisi di mana pekerja dapat memengaruhi arah dan kebijakan organisasi.
- **Desain pekerjaan** yang memberikan pegawai keleluasaan tingkat tinggi, variasi tugas, dan umpan balik yang berarti dapat meningkatkan keterlibatan. Mereka memungkinkan pekerja untuk mempengaruhi keputusan di tempat kerja sehari-hari dan untuk menerima kepuasan intrinsik dengan melakukan pekerjaan berdasarkan kondisi yang dihadapi. Tim yang dikelola sendiri mendorong tanggung jawab pegawai dengan memberikan pelatihan silang dan rotasi pekerjaan, yang memberi orang kesempatan untuk belajar tentang berbagai fungsi yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi.
- **Sistem informasi yang terbuka** yang terkait dengan pekerjaan atau tim kerja memberikan informasi yang diperlukan bagi pegawai untuk berpartisipasi secara berarti dalam pengambilan keputusan. Sasaran dan standar kinerja yang ditetapkan secara partisipatif dapat memberi pegawai komitmen dan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut.
- **Sistem karier** yang menyediakan jalur berbeda untuk kemajuan dan konseling untuk membantu orang memilih jalur yang tepat dapat membantu pegawai merencanakan dan mempersiapkan pengembangan jangka panjang dalam organisasi. Membuka lowongan pekerjaan, misalnya, membuat pegawai sadar akan pekerjaan yang dapat memajukan pengembangan mereka.
- **Pemilihan pegawai** untuk HIO dapat ditingkatkan melalui pratinjau pekerjaan yang realistis dengan memberikan informasi tentang bagaimana rasanya bekerja dalam situasi seperti itu. Keterlibatan anggota tim dalam proses seleksi yang berorientasi pada potensi dan keterampilan proses perekrutan dapat memfasilitasi iklim partisipatif.
- **Pelatihan pegawai** untuk pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi secara efektif dalam pengambilan keputusan adalah komitmen berat

dalam HIO. Upaya ini mencakup pendidikan di sisi ekonomi perusahaan, serta pengembangan keterampilan interpersonal. Pelatihan sebaya ditekankan sebagai tambahan yang berharga untuk pelatihan formal dan pakar.

- **Sistem hadiah** dapat berkontribusi pada EI ketika informasi tentang mereka terbuka dan imbalan didasarkan pada perolehan keterampilan baru, serta pada pembagian keuntungan dari peningkatan kinerja. Demikian pula, partisipasi ditingkatkan ketika orang dapat memilih di antara berbagai tunjangan yang berbeda dan ketika perbedaan penghargaan di antara orang-orang dari tingkat hierarki yang berbeda diminimalkan.
- **Kebijakan personalia** yang ditetapkan secara partisipatif dan mendorong stabilitas ketenagakerjaan memberi pegawai rasa komitmen yang kuat terhadap organisasi. Orang-orang merasa bahwa kebijakan itu masuk akal dan bahwa perusahaan berkomitmen untuk pengembangan jangka panjang mereka.
- ***Layout* fisik organisasi** juga dapat meningkatkan EI. Desain fisik yang mendukung struktur tim dan mengurangi perbedaan status di antara pegawai dapat memperkuat iklim egaliter yang diperlukan untuk partisipasi pegawai. Kondisi kerja yang aman dan menyenangkan menyediakan lingkungan fisik yang kondusif untuk partisipasi.

Fitur-fitur desain HIO ini saling memperkuat. "Mereka semua mengirim pesan kepada orang-orang di organisasi yang mengatakan mereka penting, dihormati, dihargai, mampu tumbuh, dan dipercaya dan bahwa pemahaman dan keterlibatan mereka dalam total organisasi diinginkan dan diharapkan". Selain itu, komponen desain ini cenderung memotivasi dan memfokuskan perilaku organisasi ke arah yang strategis, dan dengan demikian dapat mengarah pada efektivitas yang unggul dan keunggulan kompetitif, khususnya berbeda dengan organisasi yang dirancang secara tradisional.

Faktor Aplikasi

Saat ini, tidak ada pendekatan yang diterima secara universal untuk menerapkan fitur keterlibatan tinggi yang dijelaskan di sini. Proses implementasi yang sebenarnya sering kali khusus untuk situasi tersebut, dan sedikit penelitian sistematis telah dikhususkan untuk memahami proses perubahan itu sendiri.45 Namun demikian,

setidaknya dua faktor yang berbeda tampaknya menjadi ciri bagaimana HIO diimplementasikan. Pertama, implementasi umumnya dipandu oleh pernyataan eksplisit nilai-nilai yang ingin didukung oleh organisasi baru. Biasanya, nilai-nilai seperti kerja tim, kesetaraan, kualitas, dan pemberdayaan memandu pilihan fitur desain tertentu. Nilai-nilai yang dipegang teguh dan dibagikan secara luas oleh anggota organisasi dapat memberikan energi, komitmen, dan arahan yang diperlukan untuk menciptakan HIO. Fitur kedua dari proses implementasi adalah sifat partisipatifnya. Manajer dan pegawai mengambil peran aktif dalam memilih dan mengimplementasikan fitur desain. Mereka mungkin dibantu oleh praktisi OD, tetapi lokus kontrol untuk proses perubahan berada jelas di dalam organisasi. Proses perubahan partisipatif ini sejalan dengan desain keterlibatan tinggi yang dibuat. Intinya, proses desain keterlibatan tinggi mempromosikan organisasi dengan keterlibatan tinggi.

Levels of High Involvement

Level Adopsi dari *High Involvement*	**Deskripsi**
I	Manajer menggunakan pendekatan top-down dan menekankan arah tenaga kerja. Mereka tidak menyadari strategi HI atau meragukan nilainya. Keterlibatan pegawai terbatas pada melakukan pekerjaan yang ditugaskan, dan pekerja melihat diri mereka sebagai "pekerja upahan." Pegawai memiliki akses terbatas ke informasi.
II	Manajer menggunakan pendekatan top-down, tetapi pegawai diminta untuk memberikan masukan tentang masalah bisnis yang berada di luar tugas langsung mereka. Manajer menyadari HI dan bersedia untuk bereksperimen dengan penggunaannya dalam mencapai tujuan bisnis. Pegawai melihat diri mereka memiliki beberapa pendapat tentang konten pekerjaan dan tempat kerja mereka. Mereka memiliki beberapa akses ke beberapa informasi organisasi serta data yang relevan dengan pekerjaan mereka.

III	Manajer menggunakan pendekatan partisipatif yang melibatkan pegawai dalam memikirkan opsi, merekomendasikan tindakan, dan menilai pencapaian. Manajemen masih membuat keputusan akhir tetapi yakin akan pentingnya melibatkan pegawai dalam menangani masalah bisnis. Pegawai melihat diri mereka sebagai menasihati bisnis melalui partisipasi mereka dalam tim pemecahan masalah dan gugus tugas khusus. Pengetahuan pegawai tentang tempat kerja diperluas untuk memberikan dasar informasi untuk pemecahan masalah tim.
IV	Manajemen mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada tim kerja yang diberdayakan untuk mengelola tujuan yang ditugaskan dan terlibat dalam setiap aspek manajemen dan operasi bisnis. Manajemen yakin akan pentingnya HI untuk mencapai tujuan bisnis dan telah mulai mendefinisikan kembali perannya untuk memungkinkan personel alih-alih mengarahkannya. Pegawai merasa mereka memiliki kepentingan langsung dalam kesuksesan organisasi. Setiap pegawai memiliki akses ke semua informasi tentang organisasi mereka sehingga mereka dapat berpartisipasi penuh dalam mendefinisikan dan mencapai tujuannya.
V	Manajemen mendefinisikan dirinya sebagai mitra dengan pegawai dalam satu tim yang didedikasikan untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan bisnis. Manajer memposisikan diri mereka untuk memungkinkan perusahaan tim yang bebas dan kolaboratif. Pegawai mengalami kepemilikan untuk bisnis dan komitmen pribadi untuk memastikan keberhasilannya. Personil unit kerja beroperasi sebagai tim yang dipimpin sendiri, mengonfigurasi diri mereka sendiri sesuai kebutuhan untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan perusahaan dan untuk berkoordinasi dengan tim kerja lainnya. Setiap pegawai memiliki akses ke semua informasi tentang tempat kerja kecuali informasi itu dibatasi oleh hukum.

Ringkasan

Bab ini menjelaskan intervensi keterlibatan pegawai. Program-program perubahan tekno-struktural ini bertujuan untuk menggerakkan pengambilan keputusan organisasi ke bawah untuk meningkatkan daya tanggap dan kinerja dan untuk meningkatkan fleksibilitas, komitmen, dan kepuasan anggota. Pendekatan yang berbeda untuk EI dapat dijelaskan oleh sejauh mana kekuatan, informasi, pengetahuan dan keterampilan, dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai. Hubungan antara EI dan produktivitas dapat disederhanakan. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui komunikasi, motivasi, dan keterampilan serta kemampuan pegawai yang ditingkatkan. Ini juga dapat dipengaruhi melalui peningkatan kepuasan pekerja, yang pada gilirannya menghasilkan pegawai yang produktif bergabung dan tetap dengan organisasi. Intervensi utama EI adalah struktur paralel, termasuk proyek-proyek manajemen serikat pekerja dan lingkaran kualitas, TQM, dan desain keterlibatan yang tinggi (*High-involvement*). Hasil dari pendekatan ini cenderung positif, dan kualitas penelitian yang mendukung intervensi ini meningkat.

Bab 15

Desain Kerja
(*Work Design*)

Bab ini berkaitan dengan desain kerja, yaitu menciptakan pekerjaan dan kelompok kerja untuk menghasilkan tingkat kepuasan dan produktivitas pegawai yang tinggi. Intervensi tekno-struktural ini dapat menjadi bagian dari aplikasi keterlibatan pegawai yang lebih besar, atau bisa juga program perubahan mandiri. Desain kerja telah diteliti dan diterapkan secara luas dalam organisasi. Baru-baru ini, organisasi cenderung menggabungkan desain kerja dengan struktur formal dan mendukung perubahan dalam penetapan tujuan, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan praktik manajemen kinerja lainnya. Faktor-faktor organisasi ini dapat membantu dalam menyusun dan memperkuat jenis perilaku kerja yang berkaitan dengan desain kerja tertentu.

Pendekatan Teknis

Pendekatan tertua dan paling lazim untuk merancang pekerjaan adalah berdasarkan pada konsep dan metode teknis (*engineering*). Dalam pendekatan ini diusulkan bahwa desain kerja yang paling efisien dapat ditentukan dengan

menentukan tugas yang harus dilakukan, metode kerja yang akan digunakan, dan alur kerja setiap individu. Pendekatan teknik didasarkan pada karya Frederick Taylor, Bapak Ilmu Manajemen. Beliau mengembangkan metode untuk menganalisis dan merancang pekerjaan dan meletakkan dasar pada bidang profesional Teknik Industri.

Pendekatan teknis secara ilmiah menganalisis tugas pekerja untuk menemukan prosedur yang menghasilkan *output* secara maksimum dengan *input* energi dan sumber daya yang minimum. Hal ini umumnya menghasilkan desain kerja dengan spesialisasi dan spesifikasi tingkat tinggi. Desain tersebut memiliki beberapa manfaat, antara lain: memungkinkan pekerja untuk belajar dari tugas dengan cepat; memperbolehkan siklus kerja yang pendek sehingga kinerja dapat terjadi dengan sedikit atau tanpa upaya yang dapat membebani mental pekerja; dan mengurangi biaya, karena orang berketerampilan rendah dapat dipekerjakan dan dilatih dengan mudah dan dibayar dengan upah yang relatif rendah.

Pendekatan teknis menghasilkan dua jenis desain kerja: pekerjaan tradisional dan kelompok kerja tradisional. Ketika pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang, seperti *teller bank* dan operator telepon, maka dari situlah pekerjaan tradisional diciptakan. Pekerjaan-pekerjaan ini cenderung disederhanakan, dengan tugas-tugas rutin dan berulang yang memiliki spesifikasi yang jelas mengenai waktu dan gerakannya. Ketika pekerjaan membutuhkan koordinasi di antara orang-orang, seperti pada jalur perakitan mobil, kelompok kerja tradisional akan dikembangkan. Mereka terdiri dari anggota-anggota yang melakukan tugas yang relatif rutin namun saling berkaitan. Tugas kelompok keseluruhan biasanya dipecah menjadi bagian-bagian yang sederhana. Tugas dan metode kerja ditentukan untuk setiap bagian, dan bagian-bagian tersebut diberikan kepada anggota kelompok. Setiap anggota melakukan bagian rutin dan berulang dari tugas kelompok. Pada tahun 1950-an dan 1960-an, metode desain kerja ini dipopulerkan oleh jalur perakitan pabrikan mobil Amerika dan merupakan alasan penting untuk pertumbuhan industri Amerika pada saat Perang Dunia II.

Dalam sejarah, pendekatan teknis pada desain kerja tidak lebih dari sekedar intervensi pada PO. Kritik terhadap pendekatan tersebut berpendapat bahwa metode ini mengabaikan kebutuhan sosial dan psikologis pekerja. Mereka menyarankan bahwa meningkatnya tingkat pendidikan tenaga kerja dan penggantian secara otomatis terhadap pekerja kasar menunjukkan perlunya bentuk pekerjaan yang lebih

diperkaya di mana orang memiliki keleluasaan lebih besar dan lebih tertantang. Selain itu, iklim kompetitif saat ini membutuhkan tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan terlibat yang mampu membuat keputusan dan mengembangkan inovasi kinerja. Pekerjaan yang dirancang dengan memikirkan pegawai lebih memuaskan secara manusiawi dan produktif daripada yang dirancang dengan cara tradisional. Namun, penting untuk mengenali kekuatan dari pendekatan teknik. Ini tetap merupakan intervensi desain kerja yang penting karena penghematan biaya dan efisiensi langsung dapat diukur dengan mudah, dan karena itu dapat dipahami dengan baik dan mudah diimplementasikan dan dikelola.

Pendekatan Motivasi

Pendekatan motivasi untuk desain kerja memandang efektivitas kegiatan organisasi terutama sebagai fungsi dari kebutuhan dan kepuasan anggota, dan berupaya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai dengan memperkaya pekerjaan. Metode motivasi memberi orang kesempatan untuk otonomi, tanggung jawab, penutupan (yaitu, melakukan pekerjaan yang lengkap), dan umpan balik kinerja. Pekerjaan yang diperkaya populer di Amerika Serikat di perusahaan seperti Wells Fargo, The Hartford, dan Hewlett-Packard. Pendekatan motivasi biasanya dikaitkan dengan penelitian Herzberg dan Hackman dan Oldham. Teori motivasi dua faktor Herzberg mengusulkan bahwa atribut pekerjaan tertentu, seperti peluang untuk maju dan pengakuan, yang ia sebut motivator, membantu meningkatkan kepuasan kerja. 4 Atribut lain, yang disebut Herzberg sebagai faktor higienis, seperti kebijakan perusahaan, kondisi kerja, membayar, dan pengawasan, tidak menghasilkan kepuasan tetapi mencegah ketidakpuasan — kontributor penting karena hanya pekerja yang puas yang termotivasi untuk memproduksi. Eksperimen pengayaan pekerjaan yang sukses di AT&T, Texas Instruments, dan Imperial Chemical Industries membantu mempopulerkan pengayaan pekerjaan pada 1960-an.

Faktor-faktor motivasi dan kebersihan Herzberg secara intuitif menarik. Namun, mereka sulit untuk dioperasikan dan diukur, dan itu membuat implementasi dan evaluasi teori menjadi sulit. Selain itu, karakteristik pekerja penting yang dapat memengaruhi apakah orang akan merespons positif terhadap pengayaan pekerjaan

tidak dimasukkan dalam teorinya. Akhirnya, kegagalan Herzberg untuk melibatkan pegawai dalam proses pengayaan pekerjaan itu sendiri tidak sesuai dengan kebanyakan praktisi PO saat ini. Akibatnya, pendekatan kedua, penelitian yang telah diteliti dengan baik untuk pengayaan pekerjaan telah disukai. Ini berfokus pada atribut pekerjaan itu sendiri dan telah menghasilkan teori pengayaan kerja yang lebih dapat diterima secara ilmiah daripada model Herzberg. Penelitian Hackman dan Oldham mewakili tren yang lebih baru dalam pengayaan pekerjaan.

Dimensi Inti Pekerjaan

Banyak penelitian yang telah dikhususkan untuk mendefinisikan dan memahami dimensi pekerjaan inti. Lima dimensi inti pekerjaan memengaruhi tiga kondisi psikologis kritis, yang pada gilirannya menghasilkan hasil pribadi dan pekerjaan. Hasil-hasil ini termasuk motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja kerja berkualitas tinggi, kepuasan dengan pekerjaan, dan rendahnya absensi dan turnover. Lima dimensi inti pekerjaan — variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri — diuraikan di bawah ini dan dikaitkan dengan keadaan psikologis kritis yang mereka ciptakan.

- **Variasi Keterampilan, Identitas Tugas, dan Signifikansi Tugas**

  Tiga karakteristik pekerjaan inti ini mempengaruhi sejauh mana pekerjaan dianggap bermakna. Keragaman keterampilan mengacu pada jumlah dan jenis keterampilan yang digunakan untuk melakukan tugas tertentu. Perawat di unit onkologi harus dapat berinteraksi dengan sukses dengan pasien, keluarga pasien, dan dokter. Mereka juga harus menangani berbagai prosedur medis, memahami dan menerapkan terapi pengobatan terbaru, dan melakukan berbagai tugas pembuatan grafik. Semakin banyak tugas yang dilakukan seseorang, semakin berarti pekerjaan itu. Ketika variasi keterampilan ditingkatkan dengan memindahkan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, suatu bentuk pengayaan pekerjaan yang disebut rotasi pekerjaan tercapai. Namun, hanya dengan merotasi seseorang dari satu pekerjaan yang membosankan ke yang lain tidak akan menghasilkan hasil yang terkait dengan pekerjaan yang sepenuhnya diperkaya.

- **Otonomi**

  Ini mengacu pada jumlah kemandirian, kebebasan, dan kebijaksanaan yang dimiliki pegawai untuk menjadwalkan dan melakukan tugas-tugas. Tenaga penjualan, misalnya, sering memiliki otonomi yang cukup besar dalam cara mereka menghubungi, mengembangkan, dan menutup akun baru, sedangkan pekerja jalur perakitan sering harus mematuhi spesifikasi pekerjaan yang dirinci dengan jelas dalam manual kebijakan dan prosedur. Pegawai lebih cenderung mengalami tanggung jawab atas hasil kerja mereka ketika ada otonomi yang tinggi.
- **Umpan Balik dari Pekerjaan Itu Sendiri**

  Dimensi inti ini mewakili informasi yang diterima pekerja tentang efektivitas pekerjaan mereka. Itu dapat berasal dari pekerjaan itu sendiri, seperti ketika menentukan apakah bagian yang dirakit berfungsi dengan benar, atau dapat berasal dari sumber eksternal seperti laporan cacat, varian anggaran, kepuasan pelanggan, dan sejenisnya. Karena umpan balik dari karya itu sendiri bersifat langsung dan menghasilkan kepuasan intrinsik, itu dianggap lebih disukai daripada umpan balik dari sumber eksternal.

Hambatan dari Pengayaan Pekerjaan

Karena penerapan pengayaan pekerjaan telah menyebar, sejumlah hambatan untuk restrukturisasi pekerjaan yang signifikan telah diidentifikasi. Sebagian besar hambatan ini ada dalam konteks organisasi di mana desain pekerjaan dieksekusi. Sistem dan praktik organisasi lainnya, baik teknis, manajerial, atau personalia, dapat memengaruhi implementasi pengayaan pekerjaan dan rentang usia dari perubahan apa pun yang dilakukan. Setidaknya empat sistem organisasi yang dapat menghambat implementasi pengayaan pekerjaan:

a. **Sistem teknis**. Teknologi suatu organisasi dapat membatasi pengayaan pekerjaan dengan membatasi jumlah cara pekerjaan dapat diubah. Misalnya, teknologi yang terhubung lama seperti yang ditemukan pada jalur perakitan dapat sangat diprogram dan terstandarisasi, sehingga membatasi jumlah keleluasaan pegawai yang dimungkinkan. Teknologi juga dapat menetapkan "langit-langit pengayaan." Beberapa jenis pekerjaan, seperti sistem produksi proses-berkelanjutan, dapat

diperkaya secara alami sehingga hanya sedikit yang dapat diperoleh dari intervensi pengayaan pekerjaan.

b. **Sistem sumber daya manusia**. Sistem sumber daya manusia dapat membatasi pengayaan pekerjaan dengan membuat deskripsi pekerjaan yang diformulasikan secara kaku dan membatasi fleksibilitas dalam mengubah tugas pekerjaan orang. Sebagai contoh, banyak perjanjian serikat pekerja memasukkan uraian pekerjaan yang didefinisikan secara sempit sehingga negosiasi ulang besar antara manajemen dan serikat pekerja harus dilakukan sebelum pekerjaan dapat diperkaya secara signifikan.

c. **Sistem kontrol**. Sistem kontrol, seperti anggaran, laporan produksi, dan praktik akuntansi, dapat membatasi kompleksitas dan tantangan pekerjaan dalam sistem. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang bekerja pada kontrak pemerintah mungkin memiliki prosedur kontrol kualitas yang ketat sehingga kebijaksanaan pegawai dibatasi secara efektif.

d. **Sistem pengawasan**. Pengawas menentukan untuk sebagian besar jumlah otonomi dan umpan balik yang dapat dialami bawahan. Sejauh pengawas menggunakan metode otokratis dan mengendalikan umpan balik terkait pekerjaan, pekerjaan akan sulit, jika bukan tidak mungkin, untuk diperkaya.

Pendekatan Sistem Sosioteknikal

Pendekatan sistem sosioteknikal (STS) saat ini adalah badan paling luas dari pekerjaan ilmiah dan terapan yang mendasari keterlibatan pegawai dan desain kerja yang inovatif. Teknik dan prinsip desainnya berasal dari penelitian tindakan yang luas baik dalam organisasi publik maupun swasta di berbagai budaya nasional. Bagian ini meninjau dasar konseptual dari pendekatan STS dan kemudian menjelaskan aplikasi yang paling populer: tim kerja mandiri.

Latar Belakang Konseptual

Teori sistem sosioteknik pada awalnya dikembangkan di Institut Hubungan Manusia Tavistock di London dan telah menyebar ke sebagian besar negara industri dalam lebih dari 50 tahun. Di Eropa dan khususnya Skandinavia, intervensi STS hampir

identik dengan desain kerja dan keterlibatan pegawai. Di Kanada dan Amerika Serikat, konsep dan metode STS mendasari banyak desain kerja yang inovatif dan struktur berbasis tim yang begitu lazim dalam organisasi kontemporer. Intel Corporation, United Technologies, General Mills, dan Procter & Gamble adalah di antara banyak organisasi yang menerapkan pendekatan STS untuk mengubah cara kerja dirancang dan dilakukan.

Teori STS didasarkan pada dua premis mendasar: bahwa organisasi atau unit kerja adalah sistem sosial-plus-teknis (sosioteknik) gabungan, dan bahwa sistem ini terbuka dalam kaitannya dengan lingkungannya.

- **Sistem Sosioteknik.** Asumsi pertama menunjukkan bahwa setiap kali manusia diorganisasikan untuk melakukan tugas, sistem bersama beroperasi — sistem sosioteknik. Sistem ini terdiri dari dua bagian yang independen tetapi terkait: bagian sosial, termasuk orang yang melakukan tugas dan hubungan di antara mereka; dan bagian teknis, termasuk alat, teknik, dan metode untuk kinerja tugas. Kedua bagian ini tidak saling tergantung karena masing-masing mengikuti serangkaian hukum perilaku yang berbeda. Bagian sosial beroperasi sesuai dengan hukum biologis dan psikososial, sedangkan bagian teknis berfungsi sesuai dengan hukum mekanis dan fisik. Namun demikian, kedua bagian tersebut saling berkaitan karena mereka harus bertindak bersama untuk menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, istilah "sosioteknik" menandakan hubungan bersama yang harus terjadi antara bagian sosial dan teknis, dan kata "sistem" mengomunikasikan bahwa hubungan ini menghasilkan kesatuan yang utuh.

  Karena sistem sosioteknik terdiri dari bagian sosial dan teknis, maka ia akan menghasilkan dua jenis hasil: produk, seperti barang dan jasa; dan konsekuensi sosial dan psikologis, seperti kepuasan kerja dan komitmen. Masalah utama adalah bagaimana merancang hubungan antara dua bagian sehingga kedua hasil positif (disebut sebagai optimasi bersama). Praktisi sosioteknik merancang pekerjaan dan organisasi sehingga bagian sosial dan teknis bekerja sama dengan baik, menghasilkan tingkat produk dan kepuasan manusia yang tinggi. Upaya ini kontras dengan pendekatan insinyur untuk merancang pekerjaan, yang berfokus pada komponen teknis, kekhawatiran tentang kesesuaian pada orang di kemudian hari, dan seringkali mengarah pada kinerja yang biasa-biasa saja dengan biaya sosial

yang tinggi. Pendekatan STS juga kontras dengan pendekatan motivasi, yang memandang desain pekerjaan dalam hal pemenuhan manusia dan yang dapat menyebabkan pegawai puas tetapi proses kerja tidak efisien.

- **Hubungan dengan Lingkungan.** Premis utama kedua yang mendasari teori STS adalah bahwa sistem tersebut terbuka untuk lingkungan mereka. Seperti dibahas dalam Bab 5, sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungannya untuk bertahan dan berkembang. Lingkungan menyediakan STS dengan input energi, bahan baku, dan informasi yang diperlukan, dan STS menyediakan lingkungan dengan produk dan layanan. Masalah utama di sini adalah bagaimana merancang antarmuka antara STS dan lingkungannya sehingga sistem memiliki kebebasan yang memadai untuk berfungsi sambil bertukar secara efektif dengan lingkungan. Dalam apa yang biasanya disebut manajemen batas, praktisi STS menyusun hubungan lingkungan baik untuk melindungi sistem dari gangguan eksternal maupun untuk memfasilitasi pertukaran sumber daya dan informasi yang diperlukan. Ini memungkinkan STS untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi dan untuk mempengaruhi lingkungan ke arah yang menguntungkan.

Tim Kerja yang Dikelola Sendiri (Self-Managed Work Teams)

Fungsi tim, pada gilirannya, dipengaruhi oleh tiga input utama: desain tugas tim, intervensi proses tim, dan sistem pendukung organisasi. Karena input ini memengaruhi seberapa baik fungsi tim dan kemudian berkinerja, mereka adalah target intervensi utama untuk merancang dan mengimplementasikan tim kerja yang dikelola sendiri.

- **Desain Tugas Tim**. Tim kerja yang dikelola sendiri bertanggung jawab untuk melakukan tugas tertentu; akibatnya, bagaimana tim dirancang untuk kinerja tugas dapat memiliki pengaruh kuat pada seberapa baik berfungsi. Desain tugas umumnya mengikuti misi dan tujuan tim yang menentukan tujuan utama tim dan memberikan arahan untuk pencapaian tugas. Ketika misi dan tujuan tim selaras dengan strategi perusahaan dan tujuan bisnis, anggota dapat melihat bagaimana kinerja tim berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Ini dapat meningkatkan komitmen anggota terhadap tujuan tim. Desain tugas tim menghubungkan perilaku anggota dengan persyaratan tugas dan satu sama lain. Ini struktur interaksi dan kinerja anggota. Tiga elemen desain tugas diperlukan untuk membuat tim kerja

yang dikelola sendiri: diferensiasi tugas, kontrol batas, dan kontrol tugas.33 Diferensiasi tugas melibatkan sejauh mana tugas tim bersifat otonom dan membentuk keseluruhan yang menyelesaikan sendiri secara relatif. Perbedaan tugas tingkat tinggi memberikan batas tim yang dapat diidentifikasi dan area tanggung jawab tim yang jelas.

- **Intervensi Proses Tim**. Input kunci kedua untuk fungsi tim melibatkan intervensi proses tim. Seperti dijelaskan dalam Bab 12, tim dapat mengembangkan proses sosial yang tidak efektif yang menghambat fungsi dan kinerja, seperti komunikasi yang buruk di antara anggota, peran dan norma yang tidak berfungsi, dan pemecahan masalah yang salah dan pengambilan keputusan. Intervensi proses tim, seperti konsultasi proses dan pembangunan tim, dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan membantu anggota mengatasi masalah proses dan memindahkan tim ke tahap pengembangan yang lebih matang. Karena tim kerja yang dikelola sendiri perlu mandiri, anggota umumnya memperoleh keterampilan proses tim mereka sendiri. Mereka dapat menghadiri program pelatihan dan lokakarya yang tepat atau mereka dapat belajar di tempat kerja dengan bekerja dengan praktisi OD untuk melakukan intervensi proses pada tim mereka sendiri. Meskipun keterampilan proses anggota umumnya cukup untuk menyelesaikan sebagian besar masalah proses tim, pakar OD kadang-kadang mungkin perlu menambah keterampilan tim dan membantu anggota mengatasi masalah yang tidak dapat mereka selesaikan.
- **Sistem Pendukung Organisasi**. Masukan terakhir untuk fungsi tim adalah sejauh mana organisasi yang lebih besar dirancang untuk mendukung tim kerja yang dikelola sendiri. Keberhasilan tim semacam itu jelas tergantung pada sistem pendukung yang sangat berbeda dari metode tradisional dalam mengelola. Misalnya, organisasi birokratis dan mekanistik tidak kondusif bagi tim yang dikelola sendiri. Struktur organik, dengan fleksibilitas antar unit, relatif sedikit aturan dan prosedur formal, dan wewenang yang didesentralisasi, jauh lebih mungkin untuk mendukung dan meningkatkan pengembangan tim kerja yang dikelola sendiri. Ini menjelaskan mengapa tim seperti itu begitu lazim dalam organisasi dengan keterlibatan tinggi. Fitur mereka yang berbeda, seperti flat, struktur lean, sistem informasi terbuka, dan praktik seleksi dan penghargaan berbasis tim, semuanya

memperkuat kerja tim dan manajemen diri yang bertanggung jawab. Sistem pendukung yang sangat penting bagi tim kerja yang dikelola sendiri adalah kepemimpinan eksternal. Tim yang dikelola sendiri ada di sepanjang spektrum mulai dari hanya memiliki pengaruh ringan atas pekerjaan mereka hingga otonomi dekat. Dalam banyak keadaan, tim semacam itu melakukan berbagai fungsi yang secara tradisional ditangani oleh manajemen. Ini dapat mencakup penugasan anggota ke tugas individu, menentukan metode kerja, penjadwalan, menetapkan tujuan produksi, dan memilih dan memberi penghargaan kepada anggota. Namun, kegiatan ini tidak membuat pengawasan eksternal menjadi usang. Peran kepemimpinan itu biasanya diubah menjadi dua fungsi utama: bekerja dengan dan mengembangkan anggota tim, dan membantu tim dalam mengelola batasan-batasannya.

Banyak manajer mengalami masalah saat mencoba memenuhi tuntutan kompleks dari tim kerja mandiri yang terkemuka. Keluhan yang paling khas menyebutkan ambiguitas tentang tanggung jawab dan wewenang, kurangnya keterampilan pribadi dan teknis dan dukungan organisasi, kurangnya perhatian dari manajemen yang lebih tinggi, dan perasaan frustrasi dalam pekerjaan pengawasan.38 Upaya untuk mengatasi masalah ini telah dilakukan di bidang-bidang berikut:

a. **Rekrutmen dan seleksi**. Perekrutan telah diarahkan untuk memilih pemimpin tim dengan campuran yang seimbang antara keterampilan teknis dan sosial. Mereka yang memiliki pengalaman teknis yang luas telah dipasangkan dengan para pemimpin yang lebih mahir secara sosial sehingga keduanya dapat berbagi keterampilan dan saling mendukung.
b. **Latihan**. Pelatihan formal dan on-the-job yang ekstensif dalam hubungan manusia, dinamika kelompok, dan gaya kepemimpinan telah dilembagakan untuk para pemimpin tim kerja yang dikelola sendiri. Pelatihan semacam itu bertujuan memberikan konsep kepada para pemimpin untuk memahami peran mereka, serta pengalaman langsung dalam membangun tim, konsultasi proses, dan intervensi pihak ketiga.
c. **Sistem evaluasi dan penghargaan**. Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengikat penghargaan pemimpin tim dengan prestasi dalam pengembangan tim. Para

pemimpin mempersiapkan rencana pengembangan untuk pekerja individu dan tim secara keseluruhan, dan menetapkan tolok ukur yang dapat diukur untuk kemajuan. Penilaian kinerja para pemimpin dilakukan dalam format kelompok, dengan umpan balik diberikan oleh anggota tim, rekan kerja, dan manajemen tingkat yang lebih tinggi.

d. **Sistem pendukung kepemimpinan**. Para pemimpin tim kerja yang dikelola sendiri telah didorong untuk mengembangkan kelompok dukungan sebaya. Pemimpin tim dapat bertemu di luar lokasi untuk berbagi pengalaman dan untuk mengatasi masalah-masalah pribadi dan umum.
e. **Penggunaan waktu luang**. Ketua tim telah diberikan campuran strategi untuk menerapkan bakat mereka di luar tim kerja langsung. Seorang pemimpin tim memiliki lebih banyak waktu ketika tim telah matang dan mengambil banyak fungsi manajerial. Dalam kasus-kasus itu, para pemimpin tim didorong untuk terlibat dalam bidang-bidang seperti perencanaan dan penganggaran tingkat tinggi, pelatihan dan pengembangan di seluruh perusahaan, dan pengembangan karier individu.

Perancangan Kerja untuk Kebutuhan Teknis dan Pribadi

Bab ini telah menjelaskan tiga pendekatan untuk desain kerja: teknik, motivasi, dan sosioteknik. Pertukaran dan konflik di antara pendekatan harus diakui. Pendekatan teknik menghasilkan pekerjaan tradisional dan kelompok kerja dan berfokus pada kinerja yang efisien. Ini meremehkan kebutuhan pegawai dan menekankan hasil ekonomi. Pendekatan motivasi merancang pekerjaan yang merangsang dan menuntut dan menyoroti pentingnya kepuasan kebutuhan pegawai. Namun, penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan mungkin tidak menghasilkan peningkatan produktivitas. Akhirnya, pendekatan STS mengintegrasikan aspek sosial dan teknis, tetapi mungkin tidak praktis dalam semua situasi.

Pada bagian terakhir ini, kami berusaha untuk mengintegrasikan ketiga perspektif dengan menyediakan kerangka kerja kontingensi yang menunjukkan bahwa salah satu dari ketiga pendekatan tersebut dapat efektif ketika diterapkan dalam

keadaan yang sesuai. Desain kerja melibatkan penciptaan pekerjaan dan kelompok kerja untuk kepuasan dan produktivitas pegawai tingkat tinggi. Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa mencapai hasil seperti itu tergantung pada perancangan pekerjaan untuk mencocokkan faktor-faktor spesifik yang beroperasi di lingkungan kerja, faktor-faktor yang melibatkan teknologi untuk memproduksi barang dan jasa dan kebutuhan pribadi pegawai. Ketika pekerjaan dirancang agar sesuai atau cocok dengan faktor-faktor ini, kemungkinan besar produktif dan memuaskan secara manusiawi.

Faktor-faktor teknis dan pribadi yang memengaruhi kesuksesan desain pekerjaan menyediakan kerangka kerja kontingensi untuk memilih di antara empat jenis desain pekerjaan yang dibahas dalam bab ini: pekerjaan tradisional, kelompok kerja tradisional, pekerjaan yang diperkaya, dan tim yang dikelola sendiri.

Faktor Teknis

Dua dimensi kunci dapat memengaruhi perubahan di lantai toko: saling ketergantungan teknis, atau sejauh mana diperlukan kerja sama di antara para pekerja untuk menghasilkan suatu produk atau layanan; dan ketidakpastian teknis, atau jumlah pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan yang harus dilakukan pegawai untuk menyelesaikan tugas. Secara umum, tingkat saling ketergantungan teknis menentukan apakah pekerjaan harus dirancang untuk pekerjaan individu atau untuk kelompok kerja. Ketika saling ketergantungan rendah dan ada sedikit kebutuhan untuk kerja sama pekerja — seperti, misalnya, dalam penjualan lapangan dan pusat panggilan — pekerjaan dapat dirancang untuk pekerjaan individu. Sebaliknya, ketika saling ketergantungan tinggi dan pegawai harus bekerja sama — seperti dalam proses produksi seperti penambangan batu bara, jalur perakitan, dan perangkat lunak penulisan — pekerjaan harus dirancang untuk kelompok yang terdiri dari orang yang melakukan tugas yang saling berinteraksi.

Dimensi kedua, ketidakpastian teknis, menentukan apakah pekerjaan harus dirancang untuk bentuk kontrol eksternal, seperti pengawasan, penjadwalan, atau standardisasi, atau untuk pengendalian diri pekerja. Ketika ketidakpastian teknis rendah dan sedikit informasi yang harus diproses oleh pegawai, pekerjaan dapat

dirancang untuk kontrol eksternal, seperti yang dapat ditemukan pada jalur perakitan dan dalam bentuk pekerjaan berulang lainnya. Di sisi lain, ketika ketidakpastian teknis tinggi dan orang-orang harus memproses lebih banyak informasi dan membuat keputusan, pekerjaan harus dirancang untuk pengendalian diri pegawai tingkat tinggi, seperti dapat ditemukan di ruang kerja profesional dan ruang gawat darurat rumah sakit.

Faktor Kebutuhan Pribadi

Sebagian besar penelitian yang mengidentifikasi perbedaan individu dalam desain pekerjaan berfokus pada sifat-sifat pribadi yang dipilih. Dua jenis kebutuhan pribadi dapat memengaruhi jenis desain pekerjaan yang paling efektif: kebutuhan sosial, atau keinginan untuk hubungan sosial yang signifikan; dan kebutuhan pertumbuhan, atau keinginan untuk pencapaian pribadi, pembelajaran, dan pengembangan. Secara umum, tingkat kebutuhan sosial menentukan apakah pekerjaan harus dirancang untuk pekerjaan individu atau kelompok kerja. Orang dengan kebutuhan rendah untuk hubungan sosial lebih cenderung puas bekerja pada pekerjaan individual daripada dalam kelompok yang berinteraksi. Sebaliknya, orang-orang dengan kebutuhan sosial yang tinggi lebih cenderung tertarik pada bentuk-bentuk pekerjaan kelompok daripada bentuk-bentuk individual.

Perbedaan individu kedua, kebutuhan pertumbuhan, menentukan apakah desain kerja harus rutin dan berulang atau kompleks dan menantang. Orang-orang dengan kebutuhan pertumbuhan rendah umumnya tidak tertarik pada pekerjaan yang menawarkan kompleksitas dan tantangan (yaitu pekerjaan yang diperkaya) tetapi lebih puas melakukan bentuk-bentuk pekerjaan rutin yang tidak memerlukan pengambilan keputusan tingkat tinggi. Di sisi lain, orang-orang dengan kebutuhan pertumbuhan tinggi puas dengan pekerjaan yang menawarkan tingkat kebijaksanaan tinggi, variasi keterampilan, dan umpan balik yang berarti. Melakukan pekerjaan yang diperkaya memungkinkan mereka untuk mengalami pencapaian dan pengembangan pribadi.

Seringkali sulit bagi praktisi OD untuk menerima bahwa beberapa orang memiliki kebutuhan sosial dan pertumbuhan yang rendah, terutama mengingat nilai-

nilai sosial dan pertumbuhan yang mendasari banyak praktik PO. Adalah penting untuk mengenali, bagaimanapun, bahwa perbedaan individu memang ada. Dengan asumsi bahwa semua orang memiliki kebutuhan pertumbuhan yang tinggi atau ingin interaksi sosial tingkat tinggi dapat mengarah pada rekomendasi untuk pekerjaan yang diperkaya atau tim yang dikelola sendiri ketika mereka tidak dibenarkan.

Penting untuk menekankan bahwa orang yang memiliki pertumbuhan rendah atau kebutuhan sosial tidak kalah dengan mereka yang memberikan nilai lebih tinggi pada faktor-faktor tersebut; mereka memang berbeda. Penting juga untuk mengenali bahwa orang dapat mengubah kebutuhan mereka melalui pertumbuhan dan pengalaman pribadi. Praktisi OD harus peka terhadap perbedaan individu dalam desain kerja dan berhati-hati untuk tidak memaksakan nilai-nilai mereka sendiri pada orang lain. Banyak konsultan, ingin terlihat di ujung tombak praktik, merekomendasikan tim yang dikelola sendiri dalam semua situasi, tanpa perhatian yang cermat terhadap pertimbangan teknologi dan pribadi.

Memenuhi Kebutuhan Teknis dan Pribadi

Secara bersama-sama memuaskan kebutuhan teknis dan manusia untuk mencapai keberhasilan desain-pekerjaan kemungkinan hanya terjadi dalam keadaan terbatas. Ketika kondisi teknis dari proses produksi perusahaan kompatibel dengan kebutuhan pribadi pegawainya, desain kerja masing-masing menggabungkan read-ily dan dapat memuaskan keduanya. Pada jalur perakitan General Motors, misalnya, teknologinya sangat saling tergantung tetapi dalam ketidakpastian rendah. Sebagian besar produksi dirancang di sekitar kelompok kerja tradisional di mana perilaku tugas distandarisasi dan interaksi antar pekerja dijadwalkan. Pekerjaan semacam itu kemungkinan besar akan produktif dan memenuhi sejauh pekerja produksi General Motors memiliki kebutuhan sosial yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan yang rendah.

Ketika teknologi dan orang-orang tidak kompatibel dapat dibuat untuk mendesain pekerjaan yang memenuhi kedua persyaratan. Salah satu strateginya adalah mengubah teknologi atau orang untuk menjadikan mereka lebih selaras satu sama lain. Ini adalah titik kunci yang mendasari pendekatan STS. Misalnya, saling

ketergantungan teknis dapat dikurangi dengan memecah jalur perakitan panjang menjadi kelompok yang lebih terpisah. Di Swedia, Volvo mendesain ulang tata letak fisik perusahaan dan teknologi untuk perakitan mobil dan truk untuk mempromosikan tim yang dikelola oleh mereka sendiri. Memodifikasi kebutuhan orang lebih kompleks dan dimulai dengan mencocokkan pekerja baru atau yang sudah ada dengan desain pekerjaan yang tersedia. Misalnya, perusahaan dapat menilai kebutuhan pekerja melalui tes standar dan menggunakan informasi yang diperoleh dari mereka untuk menasihati pegawai dan membantu mereka menemukan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Strategi kedua untuk mengakomodasi kebutuhan teknis dan manusia adalah membiarkan kedua komponen tidak berubah dan menciptakan kompromi desain kerja yang hanya memenuhi sebagian persyaratan dari masing-masing komponen. Masalah utamanya adalah memutuskan sejauh mana suatu kontingensi akan dipenuhi dengan mengorbankan yang lain. Misalnya, ketika modal untuk biaya tenaga kerja relatif rendah, seperti di pabrik yang menerapkan sistem otomatis, desain kerja cenderung lebih diarahkan pada teknologi. Sebaliknya, dalam banyak pekerjaan pelayanan di mana tenaga kerja relatif mahal dibandingkan dengan modal, organisasi dapat merancang pekerjaan untuk motivasi dan kepuasan pegawai dengan risiko mengurangi penggunaan teknologi mereka. Contoh-contoh ini menunjukkan berbagai kemungkinan kompromi berdasarkan bobot yang berbeda dari tuntutan teknis dan manusia. Penilaian yang cermat atas kedua jenis kontingensi dan pertukaran biaya-manfaat diperlukan untuk merancang kompromi desain kerja yang tepat.

Jelas, strategi merancang pekerjaan untuk membawa teknologi dan orang lebih sejalan satu sama lain lebih disukai daripada strategi desain kerja kompromi. Meskipun pendekatan yang terakhir tampaknya diperlukan ketika ada kendala besar dalam mengubah kontingensi, dalam banyak kasus kendala tersebut lebih dibayangkan daripada nyata. Yang penting adalah untuk memahami faktor-faktor teknis dan pribadi yang ada dalam situasi khusus dan untuk merancang pekerjaan yang sesuai.

Ringkasan

Dalam bab ini, dibahas tiga pendekatan berbeda untuk desain kerja dan menggambarkan kerangka kerja kontingensi untuk menentukan pendekatan yang paling mungkin menghasilkan produktivitas tinggi dan kepuasan pekerja. Kerangka kontingensi merekonsiliasi kekuatan dan kelemahan masing-masing pendekatan. Pendekatan teknik menghasilkan pekerjaan tradisional dan kelompok kerja tradisional. Pekerjaan tradisional sangat disederhanakan dan melibatkan bentuk-bentuk pekerjaan rutin dan berulang, daripada koordinasi di antara orang-orang untuk menghasilkan produk atau layanan. Pekerjaan tradisional mencapai produktivitas tinggi dan kepuasan pekerja dalam situasi yang ditandai dengan ketidakpastian teknis yang rendah dan saling ketergantungan dan pertumbuhan yang rendah dan kebutuhan sosial. Kelompok kerja tradisional terdiri dari anggota yang melakukan tugas rutin namun saling terkait. Interaksi anggota dikendalikan secara eksternal, biasanya dengan alur kerja yang kaku, sesuai jadwal, dan menerapkan pengawasan yang ketat. Kelompok kerja tradisional paling cocok untuk kondisi ketidakpastian secara teknis yang rendah tetapi memiliki ketergantungan yang tinggi. Mereka cocok dengan orang-orang dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah tetapi kebutuhan sosial yang tinggi. Pendekatan motivasi menghasilkan pekerjaan yang diperkaya yang melibatkan variasi keterampilan tingkat tinggi, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang diperkaya mencapai hasil yang baik ketika teknologi tidak pasti tetapi tidak memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan ketika pegawai memiliki kebutuhan pertumbuhan yang tinggi dan kebutuhan sosial yang rendah. Akhirnya, pendekatan STS dikaitkan dengan tim yang dikelola sendiri. Grup-grup ini terdiri dari anggota yang melakukan tugas yang saling terkait. Anggota diberi berbagai keterampilan, otonomi, dan informasi yang diperlukan untuk mengendalikan perilaku tugas mereka sendiri dengan kontrol eksternal yang relatif sedikit. Banyak praktisi PO berpendapat bahwa tim yang dikelola sendiri mewakili desain kerja tahun 2000-an karena tingkat ketidakpastian teknis dan saling ketergantungan yang tinggi lazim di tempat kerja saat ini dan karena pekerja saat ini sering memiliki pertumbuhan tinggi dan kebutuhan sosial.

Bab 16

Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

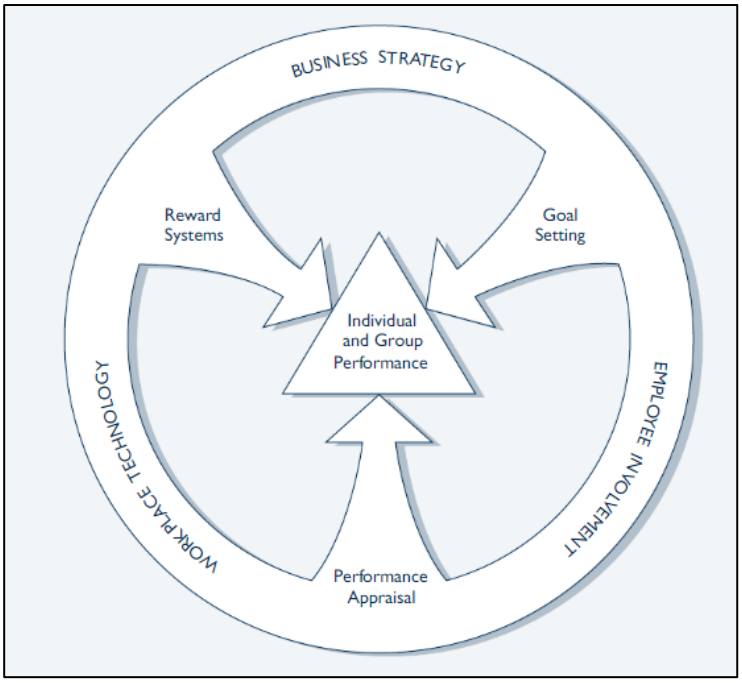
Manajemen kinerja melibatkan penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem *reward* (penghargaan) yang menyelaraskan perilaku kerja anggota dengan strategi bisnis, keterlibatan pegawai, dan teknologi di tempat kerja. Penentuan tujuan melibatkan interaksi antara manajer dan pegawai dalam menentukan perilaku dan hasil kerja bersama anggota. Penilaian kinerja melibatkan pengumpulan dan penyebaran data kinerja untuk meningkatkan hasil kerja. Ini adalah intervensi manajemen sumber daya manusia yang utama untuk memberikan umpan balik kinerja kepada individu dan kelompok kerja. Penilaian kinerja adalah proses yang sistematis untuk secara bersama-sama menilai prestasi, kekuatan, dan kelemahan terkait pekerjaan. Dalam penilaian kinerja juga dapat memfasilitasi konseling karier, memberikan informasi tentang kekuatan dan keragaman sumber daya manusia di perusahaan, dan menghubungkan kinerja pegawai dengan penghargaan.

Intervensi manajemen kinerja secara tradisional dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia di dalam organisasi, yang manajernya memiliki pelatihan khusus di bidang ini. Karena keluasan dan kedalaman pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan program perubahan semacam ini dengan sukses, praktisi cenderung

mengkhususkan diri pada satu bagian dari fungsi sumber daya manusia, seperti penilaian kinerja atau kompensasi.

Model Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses yang terintegrasi untuk mendefinisikan, menilai, dan memperkuat perilaku dan hasil kerja pegawai. Organisasi dengan proses manajemen kinerja yang dikembangkan dengan baik sering kali mengungguli mereka yang tidak memiliki elemen desain organisasi ini. Seperti ditunjukkan pada Gambar 16.1, manajemen kinerja termasuk praktik dan metode untuk penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Praktik-praktik ini secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja individu dan kelompok kerja.



Gambar 16.1 Model Manajemen Kinerja

Penetapan tujuan dapat menentukan arah dan jenis pencapaian yang diinginkan; penilaian kinerja digunakan untuk menilai hasil-hasil yang didapatkan dari

pencapaian tersebut; sedangkan sistem penghargaan (*reward*) digunakan sebagai sebuah penguat untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan dapat tercapai secara simultan atau berkelanjutan. Karena manajemen kinerja terjadi dalam konteks organisasi yang lebih besar, setidaknya ada tiga faktor kontekstual yang menentukan bagaimana praktik tersebut mempengaruhi kinerja suatu pekerjaan, yaitu: strategi bisnis, teknologi yang digunakan di tempat kerja, dan keterlibatan pegawai. Tingkat kinerja yang tinggi cenderung terjadi ketika penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan diselaraskan bersama dengan faktor-faktor kontekstual tersebut.

Strategi bisnis mendefinisikan tujuan dan sasaran, kebijakan, dan hubungan yang ditujukan bagi organisasi dan lingkungannya untuk bersaing dengan sukses, sehingga manajemen kinerja dapat memfokuskan, menilai, dan memperkuat perilaku kerja anggota terhadap tujuan dan maksud yang dituju. Hal ini untuk memastikan bahwa perilaku kerja didorong secara signifikan di dalam organisasi.

Teknologi yang diaplikasikan di tempat kerja (*workplace technology*) mempengaruhi apakah praktik manajemen kinerja harus didasarkan pada individu atau kelompok. Ketika rendahnya penggunaan teknologi dalam organisasi menyebabkan adanya saling ketergantungan pada pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga baik pekerjaan individu, penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan harus didasarkan pada perilaku kerja individu. Sebaliknya, ketika ketergantungan terhadap teknologi sangat tinggi maka pekerjaan dapat dirancang untuk pekerjaan kelompok, sehingga manajemen kinerja harus diarahkan pada perilaku kelompok.

Tingkat keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi harus menentukan sifat praktik manajemen kinerja. Ketika organisasi sangat birokratis, dengan tingkat partisipasi yang rendah, maka penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan harus dilakukan secara formal dan dikelola oleh manajemen dan personil staf. Di sisi lain, dalam situasi keterlibatan yang tinggi, manajemen kinerja harus sangat partisipatif, dengan cara manajer dan pegawai menetapkan tujuan dan menilai serta menghargai kinerja. Dalam organisasi dengan keterlibatan tinggi, misalnya, pegawai berpartisipasi dalam semua tahap manajemen kinerja, dan sangat terlibat dalam merancang dan mengelola praktik-praktiknya.

Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan melibatkan manajer dan bawahan untuk bersama-sama membangun dan mengklarifikasi tujuan pegawai. Dalam beberapa kasus berdasarkan tujuannya, manajemen juga dapat memfasilitasi konseling dan dukungan untuk pegawai. Dalam kasus lain, seperti *balanced scorecard*, ia menghasilkan tujuan dalam beberapa kategori yang ditetapkan, pada tingkat organisasi yang berbeda, untuk membangun hubungan yang jelas dengan strategi bisnis tertentu. Proses membangun tujuan yang menantang melibatkan pengelolaan tingkat partisipasi dan tujuan yang sulit ditetapkan. Begitu tujuan telah ditetapkan, cara mereka diperhitungkan merupakan penentu yang penting bagi kinerja anggota.

Pengaturan sasaran dapat mempengaruhi kinerja dalam beberapa cara. Hal ini mempengaruhi apa yang dipikirkan dan dilakukan orang dengan memfokuskan perilaku mereka ke arah tujuan organisasi, daripada ke arah yang lain. Tujuan memperkuat perilaku, memotivasi orang untuk melakukan upaya agar dapat menerima tujuan yang sulit, dan ketika tujuan sulit dapat dicapai, penetapan tujuan dapat mendorong kegigihan/ketekunan seiring waktu. Intervensi penetapan tujuan telah diterapkan dalam organisasi seperti 3M, Time Warner, Clear Channel Communications, dan Price Waterhouse Coopers.

Karakteristik Penetapan Sasaran

Sejumlah penelitian yang mengesankan mendasari intervensi dan praktik penetapan tujuan; telah mengungkapkan bahwa penetapan tujuan dapat bekerja sama baiknya dengan pengaturan individu dan kelompok. Penelitian ini telah mengidentifikasi dua proses utama yang mempengaruhi munculnya hasil yang positif, yaitu: membangun tujuan yang menantang dan mengklarifikasi pengukuran tujuan organisasi.

Menetapkan Tujuan yang Menantang

Elemen pertama dari penetapan tujuan berfokus pada penetapan tujuan yang dianggap menantang tetapi realistis dan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Hal ini dapat dicapai dengan mengubah tingkat kesulitan suatu tujuan/sasaran dan

tingkat partisipasi pegawai dalam proses penetapan tujuan. Meningkatkan tingkat kesulitan tujuan bagi pegawai, juga dikenal dengan meregangkan tujuan (*stretch goals*), agar dapat meningkatkan tantangan yang dirasakan dan meningkatkan besarnya upaya yang dikeluarkan untuk mencapainya. Dengan demikian, tujuan yang lebih sulit/rumit cenderung mengarah pada peningkatan upaya dan kinerja pegawai, selama mereka dianggap layak. Namun, jika tujuan yang ditetapkan terlalu tinggi, para pegawai mungkin dapat kehilangan potensi dan motivasi mereka, dan mungkin akan menyerah ketika mereka gagal mencapainya. Metode yang penting untuk meningkatkan penerimaan terhadap tujuan yang menantang adalah menentukan tolok ukur atau referensi untuk praktik yang terbaik. Ketika pegawai melihat bahwa orang lain, kelompok, atau organisasi telah mencapai tingkat kinerja tertentu, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan itu sendiri.

Aspek lain untuk menetapkan tujuan yang menantang adalah mengubah jumlah partisipasi dalam proses penetapan tujuan. Pegawai yang memiliki partisipasi tinggi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka, tetapi hanya sejauh anggota dapat menetapkan tujuan yang lebih tinggi daripada yang biasanya ditugaskan kepada mereka. Partisipasi juga dapat meyakinkan pegawai bahwa tujuan dapat dicapai dan dapat meningkatkan komitmen mereka untuk mencapainya.

Ketiga faktor kontekstual di atas dapat memainkan peran penting dalam membangun tujuan atau sasaran yang menantang dalam organisasi. **Pertama**, harus ada "pandangan (*line of sight*)" yang jelas antara tujuan strategi bisnis dan tujuan yang ditetapkan untuk individu atau kelompok. Ketika kelompok berusaha mencapai tujuan yang tidak selaras dengan strategi bisnis, kinerja dapat menurun dan anggota organisasi dapat menjadi frustrasi. **Kedua**, partisipasi pegawai dalam penetapan tujuan lebih efektif jika didukung oleh suatu kebijakan yang mengatur keterlibatan pegawai dalam organisasi. Dalam kondisi seperti itu, partisipasi dalam penetapan tujuan cenderung akan dianggap logis dan sah, sehingga akan menghasilkan komitmen yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang menantang. **Ketiga**, ketika tugas dan pekerjaan saling bergantung dan dirancang untuk kelompok, penetapan tujuan yang berorientasi pada tingkat partisipatif kelompok cenderung akan meningkatkan komitmen.

Klarifikasi Pengukuran Tujuan

Elemen kedua dalam proses penetapan tujuan mencakup penentuan dan klarifikasi tujuan. Ketika diberikan tujuan tertentu, pekerja akan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi daripada ketika mereka hanya diminta untuk "melakukan yang terbaik" atau ketika mereka tidak menerima panduan sama sekali. Tujuan yang spesifik atau khusus dapat mengurangi ambiguitas akan harapan dan memfokuskan pencarian untuk perilaku yang sesuai.

Untuk memperjelas pengukuran tujuan, tujuan harus didefinisikan secara operasional. Sebagai contoh, sekelompok pegawai setuju untuk meningkatkan produktivitas sebesar 5%, hal tersebut merupakan contoh dari tujuan yang menantang dan spesifik. Tetapi ada berbagai cara untuk mengukur produktivitas, dan penting untuk menentukan tujuan secara operasional untuk memastikan bahwa ukuran tersebut dapat dipengaruhi oleh perilaku pegawai atau kelompok. Misalnya, sasaran produktivitas yang ditentukan oleh penjualan tiap pegawai mungkin tidak sesuai dengan kelompok manufaktur.

Mengklarifikasi ukuran atau tingkat tujuan juga mengharuskan pegawai dan penyelia (*supervisor*) untuk menegosiasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya waktu, peralatan, bahan baku, dan akses pada informasi. Jika pegawai tidak dapat memiliki sumber daya yang sesuai, sasaran yang ditargetkan mungkin harus direvisi atau ditinjau kembali.

Faktor kontekstual juga memainkan peran penting dalam proses klarifikasi. Spesifikasi dan kejelasan tujuan bisa saja mempersulit pengaturan teknologi yang tinggi di mana pekerjaan sering tidak pasti dan sangat saling tergantung. Meningkatkan partisipasi pegawai dalam mengklarifikasi pengukuran tujuan dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan yang tidak spesifik namun menantang. Kebijakan mengenai keterlibatan pegawai juga dapat mempengaruhi bagaimana tujuan diklarifikasi. Seluruh proses penetapan tujuan dapat dikelola oleh pegawai dan tim kerja ketika didukung oleh kebijakan tentang keterlibatan pegawai dan desain kerja. Proses menentukan dan mengklarifikasi tujuan sangat sulit jika strategi bisnis tidak jelas. Berdasarkan kondisi seperti itu, upaya untuk mendapatkan konsensus tentang pengukuran dan pentingnya tujuan dapat menyebabkan kegagalan dan penolakan terhadap perubahan.

Tahapan Aplikasi

Berdasarkan fitur-fitur berikut ini, praktisi PO telah mengembangkan pendekatan khusus untuk penetapan tujuan. Langkah-langkah berikut mencirikan aplikasi tersebut:

a. **Diagnosis**. Langkah pertama adalah diagnosis menyeluruh dari pekerjaan atau kelompok kerja, kebutuhan pegawai, dan dari tiga faktor utama, yaitu: strategi bisnis, teknologi di tempat kerja, dan tingkat keterlibatan pegawai. Hal ini memberikan informasi tentang sifat tertentu dan kesulitan tujuan, jenis dan tingkat partisipasi yang tepat, dan sistem pendukung yang diperlukan.
b. **Persiapan untuk Penentuan Sasaran**. Langkah ini mempersiapkan manajer dan pegawai untuk terlibat dalam penetapan tujuan, biasanya dengan meningkatkan interaksi dan komunikasi antara manajer dan pegawai, dan menawarkan pelatihan formal dalam metode penetapan tujuan. Rencana tindakan khusus untuk mengimplementasikan program juga dibuat dalam langkah ini.
c. **Pengaturan Tujuan**. Pada langkah ini tujuan yang menantang ditetapkan dan metode untuk pengukuran tujuan diklarifikasi. Pegawai berpartisipasi dalam proses sejauh mana faktor-faktor kontekstual mendukung keterlibatan tersebut dan sejauh mana mereka menetapkan tujuan yang lebih tinggi daripada pekerjaan yang ditugaskan oleh manajemen.
d. **Ulasan (*Review*)**. Pada langkah terakhir ini proses penetapan tujuan dinilai atau dievaluasi sehingga modifikasi dapat dilakukan, jika perlu. Atribut tujuan dievaluasi untuk melihat apakah tujuan itu memberi energi dan menantang dan apakah mereka mendukung strategi bisnis yang dapat dipengaruhi oleh pegawai.

Manajemen berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives*/MBO)

Bentuk umum dari penetapan tujuan yang digunakan dalam organisasi adalah manajemen berdasarkan tujuan (MBO). Metode ini merupakan upaya untuk menyelaraskan tujuan pribadi dengan strategi bisnis dengan meningkatkan komunikasi dan berbagi persepsi antara manajer dan bawahan, baik secara individu atau kelompok, dan dengan merekonsiliasi konflik yang ada.

Semua organisasi memiliki tujuan dan sasaran; semua manajer memiliki tujuan dan sasaran. Namun, dalam banyak contoh, tujuan-tujuan itu tidak dinyatakan dengan jelas, dan seringkali manajer dan bawahan memiliki kesalahpahaman tentang apa tujuan yang sebenarnya. MBO adalah pendekatan untuk menyelesaikan perbedaan persepsi dan tujuan tersebut. MBO ditandai dengan pertemuan manajer-bawahan yang sistematis dan berkala yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan perencanaan kerja sama, peninjauan prestasi secara berkala, dan saling memecahkan masalah yang muncul dalam menyelesaikan pekerjaan.

Program MBO seringkali melampaui hubungan antara manajer-bawahan untuk fokus pada diskusi pemecahan masalah yang melibatkan tim kerja sebagaimana mestinya. Menetapkan tujuan dan meninjau kinerja individu dipertimbangkan dalam konteks pekerjaan yang lebih besar. Selain tujuan organisasi, proses MBO memberikan perhatian pada tujuan pribadi dan karier individu dan mencoba untuk membuat mereka dan tujuan organisasi lebih komplementer. Prosedur penetapan target memungkinkan partisipasi nyata (bukan disimulasikan) bawahan dalam penetapan tujuan, dengan diskusi yang terbuka dan berpusat pada masalah di antara anggota tim, penyelia (*supervisor*), dan bawahan.

Ada enam langkah dasar dalam mengimplementasikan proses MBO:

a. **Keterlibatan kelompok kerja**. Pada langkah pertama MBO, anggota utama dalam kelompok kerja mendefinisikan keseluruhan tujuan individu dan kelompok, serta menyusun rencana tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersbut. Jika langkah ini dihilangkan atau jika tujuan dan strategi organisasi tidak jelas, efektivitas pendekatan MBO dapat sangat berkurang dari waktu ke waktu.
b. **Penetapan tujuan bersama antara manajer-bawahan**. Setelah tujuan dan tanggung jawab keseluruhan kelompok kerja telah ditentukan, perhatian diberikan pada tugas dan tanggung jawab tugas dan peran utama setiap individu. Peran tersebut dievaluasi dengan cermat apakah ada saling ketergantungan di antara mereka dengan peran orang lain di luar kelompok kerja.
c. **Pembentukan rencana tindakan untuk tujuan**. Bawahan mengembangkan rencana tindakan untuk pencapaian tujuan, baik dalam pertemuan kelompok atau dalam pertemuan dengan manajer secara langsung. Rencana tindakan mencerminkan gaya individu setiap bawahan, bukan gaya atasan.

d. **Penetapan kriteria atau tolok ukur keberhasilan**. Pada titik ini, manajer dan bawahan menyepakati kriteria keberhasilan untuk tujuan yang telah. Alasan yang lebih penting untuk bersama-sama mengembangkan kriteria keberhasilan adalah untuk memastikan bahwa manajer dan bawahan memiliki pemahaman yang sama tentang tugas dan apa yang diharapkan dari bawahan. Seringkali, pihak-pihak yang terlibat menemukan bahwa mereka belum mencapai kesepahaman atau kesepakatan. Bawahan dan manajer mungkin telah menyetujui tugas tertentu, tetapi dalam membahas bagaimana mengukur keberhasilannya, mereka menemukan bahwa mereka belum berkomunikasi secara jelas. Tercapainya pemahaman dan kesepakatan bersama mengenai kriteria keberhasilan adalah langkah paling penting dalam seluruh proses MBO.
e. **Meninjau dan memperbaiki kembali**. Secara berkala, manajer meninjau kemajuan pekerjaan, baik dalam kelompok yang lebih besar atau dengan bawahan. Ada tiga tahap dalam proses peninjauan ini. Pertama, bawahan mengambil peran untuk memimpin, meninjau kemajuan, dan mendiskusikan pencapaian dan hambatan yang dihadapi. Selanjutnya, manajer membahas rencana kerja dan tujuan untuk masa depan. Terakhir, setelah rencana tindakan dibuat, dilakukan diskusi yang lebih umum mencakup ambisi bawahan di masa depan dan faktor-faktor lain yang menjadi perhatian. Pada fase terakhir ini, biasanya dilakukan banyak pelatihan dan konseling.
f. **Pemeliharaan dokumen/arsip.** Dalam banyak program MBO, dokumen kerja tentang tujuan, kriteria, tolok ukur, prioritas, dan tanggal jatuh tempo akan diteruskan kepada pihak ketiga. Meskipun terdapat bukti tidak langsung, ada kemungkinan bahwa program MBO, sebagai upaya Pengembangan Organisasi, didapati kurang mengesankan ketika dokumennya ditinjau secara teratur oleh pihak ketiga, seperti manajemen yang lebih tinggi atau departemen personalia. Pengalaman menunjukkan bahwa ketika dokumen tersebut diteruskan secara rutin, mereka cenderung mencerminkan komunikasi yang jujur dan terbuka di antara atasan-bawahan atau kelompok kerja. Seringkali mereka berupaya untuk mengesankan pihak ketiga atau untuk memenuhi aturan dan prosedur yang ada.

Akibat dari Penetapan Tujuan dan MBO

Dampak penetapan tujuan telah diteliti secara luas dan telah terbukti sebagai intervensi PO yang efektif, serta merupakan bagian penting dari proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Sebagai contoh, sebuah studi oleh *Center for Effective Organizations* di USC menunjukkan korelasi yang kuat antara persepsi efektivitas manajemen kinerja dengan tujuan yang secara bersama-sama ditetapkan oleh manajer dan pekerja ketika tujuan tersebut dikaitkan dengan strategi organisasi. Hasil penelitian dari MBO umumnya positif tetapi kurang konsisten daripada temuan pada penetapan tujuan.

Penetapan tujuan nampaknya memberikan hasil yang positif pada berbagai pekerjaan dan organisasi. Ini telah diuji pada operator *data-entry*, kru penerbangan, pekerja administrasi, insinyur, dan pengemudi truk, dan telah menghasilkan peningkatan kinerja sebesar 11% hingga 27%. Penelitian tambahan telah berusaha mengidentifikasi faktor-faktor potensial yang memoderasi hasil dari penetapan tujuan, termasuk ketidakpastian tugas, jumlah dan kualitas perencanaan, kebutuhan pribadi untuk berprestasi, pendidikan, keberhasilan tujuan di masa lalu, dan gaya pengawasan. Beberapa dukungan telah ditemukan untuk para moderator atau penengah. Misalnya, ketika konteks teknisnya tidak pasti, tujuan cenderung menjadi kurang spesifik dan orang perlu terlibat dalam perilaku pencarian yang lebih banyak untuk menetapkan tujuan yang bermakna.

Penelitian yang ada tentang efektivitas MBO sangat banyak tetapi beragam. Namun, itu menunjukkan bahwa program MBO yang dirancang dengan baik dapat memiliki hasil organisasi yang positif. Carroll dan Tosi (1973) melakukan studi jangka panjang dari program MBO di Black & Decker, pertama mengevaluasi program dan kemudian menggunakan data tersebut untuk membantu perusahaan merevisi dan memperbaikinya. Hal tersebut dapat menghasilkan penggunaan dan kepuasan yang lebih besar terhadap program itu. Para peneliti menyimpulkan bahwa dukungan manajemen puncak untuk MBO adalah faktor paling penting dalam mengimplementasikan program-program tersebut. Namun, banyak program berumur pendek dan layu karena dijalankan tanpa diagnosis faktor-faktor konteks yang memadai. Secara khusus, fokus MBO bisa terlalu banyak pada penyelarasan tujuan

individu dan organisasi secara vertikal, namun kurang memperhatikan permasalahan horisontal yang ada ketika tugas atau kelompok saling tergantung.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem umpan balik yang melibatkan evaluasi secara langsung terhadap kinerja individu atau kelompok kerja oleh supervisor, manajer, atau rekan kerja. Sebagian besar organisasi memiliki semacam sistem evaluasi yang digunakan untuk umpan balik kinerja, administrasi pembayaran, dan, dalam beberapa kasus, untuk konseling dan pengembangan pegawai. Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan hubungan penting antara proses penetapan tujuan dan sistem penghargaan (*reward*). Salah satu survei terbaru terhadap lebih dari 300 perusahaan di Amerika Utara, misalnya, menemukan bahwa 65% melaporkan hubungan antara peringkat kinerja dan penghargaan, 46% menggunakan sistem yang sama untuk pengembangan kinerja dan pengambilan keputusan, dan 53% organisasi meyakini bahwa sistem tersebut selaras dengan nilai-nilai dan prioritas organisasi.

Namun, banyak bukti menunjukkan bahwa organisasi melakukan pekerjaan yang buruk dalam menilai pegawai. Seperti yang dikatakan oleh sebuah penelitian, “Penilaian terhadap penilaian kinerja tidak baik. . . Faktanya, ulasan kami menunjukkan bahwa, terlepas dari tujuan program yang ditentukan, beberapa studi menunjukkan efek yang positif". Studi lain menemukan bahwa hanya 55% yang percaya bahwa proses penilaian cukup dibedakan menjadi tiga kategori kinerja yaitu buruk, rata-rata, dan baik. Akibatnya, semakin banyak perusahaan telah mencari cara untuk meningkatkan penilaian terhadap kinerja. Beberapa inovasi telah dibuat dalam meningkatkan keterlibatan pegawai, menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan pegawai, dan meningkatkan jumlah penilai.

Proses Penilaian Kinerja

Tabel 16.1 merangkum beberapa elemen umum dari sistem penilaian kinerja. Untuk setiap elemen,disajikan dua fitur yang berbeda yang mewakili pendekatan secara tradisional dan yang lebih baru, yaitu pendekatan dengan keterlibatan yang

tinggi (*high-involvement*). Penilaian kinerja dilakukan untuk berbagai tujuan, termasuk tindakan afirmatif, keputusan gaji dan promosi, dan perencanaan serta pengembangan sumber daya manusia. Karena setiap tujuan menentukan kinerja apa yang relevan dan bagaimana hal itu harus diukur, sehinga sistem penilaian yang terpisah sering digunakan.

Tabel 16.1 Elemen Penilaian Kinerja

Elemen	Pendekatan secara Tradisional	Pendekatan *High-Involvement*
Tujuan	Organisasional, terfragmentasi secara legal/sah secara hukum	Perkembangan Integratif
Penilaian	Pengawas (supervisor), Manajer	Penilai, rekan kerja, dan lainnya
Peran penilai	Penerima pasif	Peserta aktif
Pengukuran	Subjektif, Peduli dengan validitas	Objektif dan subyektif
Pengaturan waktu	Subjektif, Peduli dengan validitas	Dinamis, tepat waktu, berorientasi pada pegawai atau pekerjaan

Misalnya, metode penilaian untuk tujuan pembayaran seringkali berbeda dengan sistem yang menilai pengembangan atau kemampuan promosi pegawai. Pegawai juga memiliki berbagai alasan untuk menginginkan penilaian, seperti menerima umpan balik untuk keputusan karier mereka, mendapatkan kenaikan gaji, dan dipromosikan. Daripada mencoba memenuhi beberapa tujuan ini dengan beberapa sistem penilaian yang standar, pendekatan penilaian yang baru dapat lebih disesuaikan untuk menyeimbangkan berbagai kebutuhan organisasi dan pegawai. Hal ini dapat dicapai dengan secara aktif melibatkan penilai, rekan kerja, dan manajer dalam menilai tujuan penilaian yang pada saat itu terjadi dengan menyesuaikan prosesnya agar sesuai dengan tujuan tersebut. Dengan demikian, pada suatu waktu proses penilaian mungkin akan fokus pada keputusan gaji pegawai, di lain kesempatan pada pengembangan pegawai, dan kemudian selanjutnya pada promosi kemampuan pegawai. Hal ini dapat secara aktif melibatkan semua peserta yang relevan agar dapat meningkatkan peluang bahwa tujuan penilaian akan diidentifikasi dan dipahami dengan benar dan bahwa metode penilaian yang tepat akan diterapkan.

Metode baru cenderung untuk memperluas peran penilai di luar manajer untuk memasukkan beberapa penilai, seperti penilai, rekan kerja, dan laporan langsung yang

memiliki paparan atau penjelasan langsung mengenai kinerja manajer atau pegawai. Pendekatan yang lebih luas ini lebih banyak digunakan untuk pengembangan anggota daripada untuk tujuan kompensasi. Keterlibatan yang lebih luas ini memberikan sejumlah pandangan berbeda tentang penilaian kinerja. Ini dapat menyebabkan penilaian yang lebih komprehensif dari kinerja pegawai dan dapat meningkatkan kemungkinan bahwa kebutuhan organisasi dan pribadi akan diperhitungkan. Tugas utamanya adalah membentuk pandangan menyeluruh tentang kinerja pegawai dengan menggabungkan semua penilaian yang berbeda. Dengan demikian, proses penggabungan perbedaan dan sampai pada penilaian keseluruhan adalah aspek penting dari proses penilaian. Hal tersebut dapat meningkatkan potensi penerimaan terhadapa penilaian, meningkatkan keakuratan informasi, dan fokus pada kegiatan yang sangat penting untuk strategi bisnis.

Metode yang lebih baru lagi juga memperluas peran penilai. Secara tradisional, pegawai hanyalah penerima hasil umpan balik. Supervisor secara sepihak dapat melengkapi data mengenai kinerja pada dimensi yang telah ditentukan, biasanya sifat-sifat kepribadian, seperti inisiatif atau kepedulian terhadap kualitas, dan menyajikan isinya kepada penilai. Pendekatan yang lebih baru secara aktif melibatkan penilai dalam semua fase proses penilaian. Penilai bergabung dengan atasan dan staf dalam mengumpulkan data tentang kinerja dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Keterlibatan aktif ini dapat meningkatkan kemungkinan bahwa isi penilaian kinerja akan mencakup pandangan, kebutuhan, dan kriteria pegawai, bersama dengan pandangan organisasi. Peran yang lebih baru bagi pegawai ini meningkatkan penerimaan dan pemahaman mereka terhadap proses umpan balik (*feedback*).

Pengukuran kinerja biasanya merupakan sumber dari banyak masalah dalam penilaian karena dilihat secara subjektif. Secara tradisional, evaluasi kinerja berfokus pada penggunaan secara konsisten dari sifat atau perilaku yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk meningkatkan konsistensi dan validitas pengukuran, pelatihan yang memadai digunakan untuk membantu penilai (supervisor) membuat penilaian yang valid. Kekhawatiran terhadap validitas ini sebagian besar berasal dari pengujian terhadap aturan sistem penilaian kinerja dan mengarahkan organisasi untuk mengembangkan pendekatan pengukuran, seperti *behaviorally anchored rating scale* (BARS) dan variannya. Dalam pendekatan yang lebih baru, validitas tidak hanya

terdapat pada masalah hukum atau metodologi tetapi juga masalah sosial; semua peserta yang terlibat dalam negosiasi dapat diterima untuk mengukur dan menilai kinerja. Partisipasi yang meningkat dalam penetapan tujuan adalah bagian dari pendekatan yang baru ini. Semua peserta dilatih mengenai metode pengukuran dan penilaian kinerja. Karena berfokus pada ukuran kinerja yang objektif dan subjektif, proses penilaian dapat lebih dipahami, diterima, dan akurat.

Tahapan Aplikasi

Proses merancang dan menerapkan sistem penilaian kinerja telah mendapat perhatian yang semakin meningkat. Praktisi PO telah merekomendasikan enam langkah berikut:

1. **Pilih Orang yang Tepat**. Untuk alasan politik dan hukum, proses desain perlu melibatkan staf sumber daya manusia, perwakilan hukum, manajemen senior, dan pengguna sistem. Kegagalan dalam mengenali penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja yang kompleks adalah satu-satunya alasan paling penting untuk masalah desain. Anggota yang mewakili berbagai fungsi perlu dilibatkan dalam proses desain sehingga isu-isu strategis dan organisasi yang penting dapat diatasi.
2. **Diagnosis Situasi Saat Ini**. Gambaran yang jelas mengenai proses penilaian saat ini sangat penting untuk merancang desain yang baru. Diagnosis melibatkan penilaian faktor kontekstual (strategi bisnis, teknologi di tempat kerja, dan keterlibatan pegawai), praktik penilaian, kepuasan anggota, desain kerja, praktik penetapan tujuan, dan sistem penghargaan. Informasi ini digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan sistem yang ada.
3. **Menetapkan Tujuan dan Sasaran Sistem**. Tujuan akhir dari sistem penilaian adalah untuk membantu organisasi mencapai kinerja yang lebih baik. Manajer, staf, dan pegawai dapat memiliki pandangan yang lebih spesifik tentang bagaimana proses penilaian dapat digunakan. Tujuan yang potensial dapat mencakup pelayanan sebagai dasar untuk imbalan, perencanaan karier, perencanaan sumber daya manusia, dan peningkatan kinerja atau sekadar memberikan umpan balik kinerja.
4. **Merancang Sistem Penilaian Kinerja**. Mengingat tujuan yang disepakati dari sistem dan adanya faktor kontekstual, elemen yang tepat dari sistem penilaian dapat

ditetapkan. Dalam hal ini harus ditetapkan pilihan siapa yang melakukan penilaian, siapa yang terlibat dalam menentukan kinerja, bagaimana kinerja diukur, dan seberapa sering umpan balik (*feedback*) diberikan. Kriteria untuk merancang sistem penilaian kinerja yang efektif meliputi ketepatan waktu, akurasi, penerimaan, pemahaman, fokus pada titik-titik kontrol dan kritis, dan kelayakan ekonomi.

5. **Eksperimen dengan Implementasi**. Kompleksitas dan potensi masalah yang terkait dengan proses penilaian kinerja sangat menyarankan penggunaan uji coba proses baru untuk menemukan, mengukur, dan memperbaiki segala cacat dalam desain sebelum diterapkan pada sistem.
6. **Mengevaluasi dan Memantau Sistem**. Meskipun pada langkah percobaannya mungkin telah ditemukan banyak kekurangan pada desain awal, evaluasi berkelanjutan dari sistem adalah hal yang penting untuk diterapkan. Kepuasan pengguna dari staf sumber daya manusia, manajer, dan sudut pandang pegawai merupakan input penting. Selain itu, pertahanan hukum sistem harus ditinjau kembali dengan mencatat distribusi skor penilaian terhadap usia, jenis kelamin, dan kategori etnis.

Pengaruh Penilaian Kinerja

Meskipun rekam jejak buruk yang dimiliki oleh organisasi dalam menerapkan proses penilaian dengan baik, penelitian tersebut telah mendukung hubungan antara umpan balik dan kinerja. Studi awal menyimpulkan bahwa umpan balik yang objektif sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok telah "sangat efektif" dan telah didukung oleh sejumlah besar sumber pustaka selama bertahun-tahun. Peneliti lain menyimpulkan bahwa "umpan balik objektif biasanya tidak berfungsi, tetapi hampir selalu berhasil." Dalam studi lapangan di mana umpan balik dari kinerja berisi informasi perilaku yang spesifik, peningkatan kinerja rata-rata lebih dari 47%; dan ketika umpan balik yang terkait dengan informasi kurang spesifik, peningkatan kinerja rata-rata lebih dari 33%. Dalam meta-analisis intervensi penilaian kinerja, umpan balik ditemukan memiliki efek positif secara konsisten di seluruh studi. Selain itu, meskipun sebagian besar penelitian tentang penilaian telah berfokus pada hubungan antara kinerja dan individu, beberapa penelitian menunjukkan kinerja yang positif antara hubungan kinerja kelompok dan umpan balik.

Sistem *Reward* (Penghargaan atau Imbalan)

Penghargaan organisasi adalah insentif yang *powerful* untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kelompok kerja. Sebagaimana ditunjukkan dalam Bab 15, penghargaan juga dapat menghasilkan tingkat kepuasan pegawai yang tinggi. PO secara tradisional telah mengandalkan penghargaan yang intrinsik, seperti pekerjaan yang diperkaya dan peluang untuk pengambilan keputusan, untuk memotivasi kinerja pegawai. Intervensi kualitas-kehidupan-kerja pada awalnya didasarkan pada kepuasan intrinsik yang diperoleh dari melakukan jenis pekerjaan yang menantang dan bermakna. Baru-baru ini, praktisi PO telah memperluas fokus mereka untuk memasukkan penghargaan ekstrinsik: pembayaran; berbagai insentif, seperti opsi saham, bonus, dan pembagian keuntungan; promosi, dan manfaat. Mereka telah menemukan bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan anggota/pegawai.

Praktisi PO semakin memperhatikan desain dan implementasi sistem penghargaan. Baru-baru ini, penelitian berfokus pada perhatian terhadap penghargaan yang melibatkan desain organisasi dan keterlibatan pegawai. Perspektif ini memperlakukan penghargaan sebagai bagian integral dari suatu organisasi. Mereka berpendapat bahwa penghargaan harus sesuai dengan sistem dan praktik organisasi lainnya, seperti struktur organisasi, filosofi hubungan antara pegawai bawahan dengan manajemen puncak, dan desain kerja. Banyak fitur sistem penghargaan berkontribusi pada pemenuhan pegawai dan efektivitas organisasi. Pada bagian ini, akan dijelaskan fitur struktural dari sistem penghargaan dan bagaimana penghargaan dapat mempengaruhi kinerja individu dan kelompok; membahas empat penghargaan khusus, termasuk upah yang berbasis keterampilan, upah berbasis kinerja, pembagian keuntungan, dan promosi; dan masalah proses yang terlibat dalam membangun dan mengelola sistem penghargaan.

Fitur Struktural dan Motivasi Sistem Penghargaan

Sistem imbalan adalah bagian penting dari desain organisasi dan harus diselaraskan dengan strategi, struktur, keterlibatan pegawai, dan pekerjaan.

- **Berbasis Personal/Pekerjaan vs. Berbasis Kinerja**. Salah satu pilihan desain pertama dan paling penting adalah fokus atau dasar dari sistem penghargaan. Sistem yang paling lazim adalah sistem berbasis pekerjaan. Di sini, deskripsi pekerjaan dibuat untuk setiap posisi dalam organisasi dan penilaian pada setiap pekerjaan yang dilakukan. Pembayaran didasarkan pada proses penilaian tersebut. Sistem penghargaan telah dibuat bagi orang dengan pekerjaan dan nilai berdasarkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Upah berbasis keterampilan dan upah berbasis pengetahuan adalah contoh penting dari sistem ini. Alternatif utama lainnya adalah mendasarkan penghargaan pada kinerja yang dicapai oleh pekerjaan seseorang. Dalam sistem ini, upah bergantung pada hasil yang diberikan.
- **Penghargaan Individu vs. Kelompok**. Saling ketergantungan di antara tugas-tugas kerja merupakan opsi sistem penghargaan lain yang penting untuk dipertimbangkan. Ketika pekerjaan itu kompleks dan kinerja satu tugas tergantung pada tugas sebelumnya, desain pekerjaan yang sesuai adalah berbasis tim karena berhasil menambahkan nilai karena membutuhkan koordinasi yang intensif. Koordinasi yang intensif ini diperkuat oleh sistem penghargaan yang mengenali *output* pekerjaan tingkat kelompok. Ketika tugas-tugas pekerjaan dilakukan secara independen, sistem penghargaan individu juga disesuaikan dengan memberikan penghargaan berdasarkan individu.
- **Keadilan di Lingkup Internal dan Eksternal**. Kepuasan dan motivasi anggota dapat dipengaruhi oleh fitur desain yang memastikan bahwa kebijakan pembayaran organisasi bersifat setara atau adil. Keadilan internal mencakup apakah penghargaan yang sama diberikan kepada orang yang memiliki pekerjaan serupa atau melakukan hal serupa di organisasi. Ketidakadilan internal biasanya terjadi ketika pegawai dibayar dengan upah yang sama atau upah per jam terlepas dari posisi atau tingkat kinerja mereka. Banyak organisasi bekerja keras untuk membangun praktik untuk memastikan bahwa orang yang melakukan kegiatan serupa memiliki tingkat kompensasi yang sama. Keadilan eksternal dilihat dengan membandingkan penghargaan suatu organisasi dengan penghargaan organisasi lain di pasar tenaga kerja yang sama. Sebagian besar kebijakan di lingkup SDM berkomitmen agar sistem penghargaan dan

kompensasi mengikuti kondisi pasar, namun tidak mutlak. Organisasi dapat memutuskan untuk membayar di bawah, sesuai, atau di atas kurs yang ada di pasaran. Dalam upaya mereka untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang semakin sulit, banyak organisasi harus berkomitmen dengan skema pembayaran di atas pasar. Ketika tingkat penghargaan suatu organisasi tidak sebanding dengan tingkat organisasi lain, pegawai cenderung merasa tidak dihargai, tidak adil, dan dapat mengundurkan diri.

- **Hirarki**. Meskipun tidak sering mengeluarkan kebijakan formal, banyak organisasi menawarkan berbagai jenis penghargaan berdasarkan tingkat posisi dalam struktur organisasi. Dalam sistem hierarkis, manajer senior memiliki akses ke berbagai tempat, seperti memesan tempat parkir, transportasi perusahaan, bantuan keuangan, atau manfaat kesehatan yang tidak dimiliki orang lain.
- **Kombinasi Jenis Penghargaan**. Fitur desain ini melibatkan penentuan sejauh mana berbagai jenis penghargaan dimasukkan dalam strategi pemberian penghargaan keseluruhan. Penghargaan ini dapat mencakup pembayaran dalam berbagai bentuk, termasuk gaji pokok, bonus, komisi, dan saham; tunjangan, seperti perawatan kesehatan, asuransi, perawatan anak, cuti, dan pendidikan; dan biaya tambahan, termasuk ruang kantor yang disukai, ponsel, mobil, atau keanggotaan klub kesehatan. Misalnya, meningkatnya biaya perawatan kesehatan dan meningkatnya minat dalam mempertahankan keterampilan dan kompetensi penting untuk menghasilkan berbagai manfaat inovasi untuk meningkatkan nilai penghargaan ini.
- **Keamanan**. Organisasi, seperti IBM dan AT&T, pernah menawarkan pekerjaan seumur hidup kepada anggota organisasi sebagai kebijakan formal. Saat ini, ekspansi dan kontraksi pasar yang cepat dan kenyataan perampingan telah secara dramatis mengubah kontrak kerja tersebut secara psikologis. Namun, organisasi dapat dan memang membuat komitmen kepada pegawai untuk keamanan pekerjaan dan ini merupakan fitur penting dari sistem penghargaan.
- **Senioritas**. Banyak sistem penghargaan mencakup kebijakan implisit atau eksplisit mengenai usia lanjut pegawai. Organisasi, terutama perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam perjanjian dan perundingan bersama, sering

kali memiliki penghargaan untuk bawahan untuk meningkatkan lamanya pelayanan mereka.

Fitur struktural dari sistem penghargaan mewakili pentingnya pilihan desain yang tersedia untuk sumber daya manusia dan manajer senior lainnya. Fitur-fitur ini berinteraksi dengan desain kerja dan praktik keterlibatan pegawai untuk menghasilkan perilaku yang mengarah pada tujuan dan kinerja tugas para pegawai. Banyak penelitian telah dilakukan tentang bagaimana fitur sistem penghargaan dan variasi model penghargaan mempengaruhi kinerja individu dan kelompok. Model paling populer yang menggambarkan hubungan tersebut adalah teori ekspektasi nilai. Selain menjelaskan bagaimana kinerja dan penghargaan saling berkaitan, perlu adanya rancangan dan evaluasi mengenai sistem penghargaan.

Model ekspektasi nilai menyatakan bahwa pegawai akan mengeluarkan upaya untuk mencapai tujuan kinerja yang mereka yakini akan memberikan hasil yang mereka hargai. Upaya ini akan menghasilkan sasaran kinerja yang diinginkan jika sasarannya realistis, jika pegawai sepenuhnya memahami apa yang diharapkan dari mereka, dan jika mereka memiliki keterampilan dan sumber daya yang diperlukan. Motivasi yang diberikan tergantung pada sejauh mana pencapaian tujuan kinerja yang diinginkan benar-benar memberikan hasil yang diinginkan. Akibatnya, tujuan utama dari intervensi sistem penghargaan adalah untuk mengidentifikasi hasil intrinsik dan ekstrinsik (penghargaan) yang sangat dihargai dan untuk menghubungkannya dengan pencapaian tujuan kinerja yang diinginkan.

Berdasarkan teori ekspektasi nilai, kemampuan penghargaan untuk memotivasi perilaku yang diinginkan tergantung pada lima faktor berikut ini:

a. **Ketersediaan**. Agar sistem penghargaan dapat memperkuat kinerja yang diinginkan, hal tersebut tidak hanya harus diharapkan saja tetapi juga harus tersedia. Terlalu sedikit penghargaan yang diberikan dapat berarti tidak ada penghargaan sama sekali. Misalnya, kenaikan gaji seringkali sangat diinginkan namun seringkali tidak terealisasi. Selain itu, kenaikan gaji yang berada di bawah standar yang diterima minimal sebenarnya dapat menghasilkan konsekuensi yang negatif.

b. **Ketepatan waktu**. Seperti umpan balik kinerja yang efektif, penghargaan harus diberikan tepat waktu. Potensi motivasi dan kinerja yang dihasilkan akan berkurang jika tidak diperkuat dengan pemberian penghargaan dengan tepat waktu.
c. **Kontingensi kinerja**. Penghargaan harus berkaitan erat dengan kinerja secara khusus. Jika tujuan tercapai, penghargaan akan diberikan; jika target terlewat, penghargaan akan dikurangi atau tidak diberikan. Semakin jelas keterkaitan antara kinerja dan penghargaan, penghargaan yang lebih baik adalah memotivasi perilaku yang diinginkan. Sayangnya, kriteria ini sering diabaikan dalam praktiknya. Namun sebagian besar pegawai percaya bahwa tidak ada hubungan antara upah dan kinerja. Jika kenaikan gaji/upah terkonsentrasi pada tingkat tertentu, hampir semua orang, terlepas dari tingkat kinerja, akan mendapatkan kenaikan yang sama.
d. **Daya tahan**. Beberapa penghargaan akan bertahan lebih lama dari yang lainnya. Penghargaan intrinsik, seperti peningkatan otonomi dan kebanggaan dalam pengerjaan, cenderung bertahan lebih lama daripada imbalan ekstrinsik.
e. **Visibilitas**. Untuk meningkatkan sistem penghargaan, hal tersebut harus terlihat dan disadari oleh anggota/pegawai. Anggota organisasi harus dapat melihat siapa yang mendapatkan penghargaan. Penghargaan yang terlihat, seperti penempatan pada proyek berstatus tinggi, promosi ke pekerjaan baru, dan peningkatan otoritas, maka beri tahu pegawai bahwa tersedia penghargaan/imbalan yang diberikan secara tepat waktu, namun bergantung pada kinerja mereka.

Intervensi sistem penghargaan digunakan untuk memperoleh dan mempertahankan tingkat kinerja yang diinginkan. Sejauh penghargaan tersedia, tahan lama, tepat waktu, terlihat, dan berdasarkan kinerja, mereka dapat mendukung dan memperkuat tujuan organisasi, desain kerja, dan keterlibatan pegawai. Bagian selanjutnya akan dijelaskan empat jenis penghargaan. Pemberian penghargaan yang berbasis keterampilan, kinerja, pembagian keuntungan, dan promosi dapat digunakan untuk menghargai kinerja individu, tim, atau organisasi. Setiap sistem mewakili fleksibilitas intervensi yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai.

Sistem Pembayaran Berbasis Keterampilan dan Pengetahuan

Sistem penghargaan yang paling tradisional adalah berdasarkan individu dan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yang telah ditentukan, dan upahnya dibuat sebanding dengan apa yang dibayarkan oleh organisasi lain untuk pekerjaan dengan karakteristik serupa. Tujuan dari kenaikan gaji terumata merupakan fungsi dari penyesuaian biaya hidup (COLA/*cost-of-living adjustments*) atau sebagai bentuk apresiasi kecil yang diberikan tanpa ada hubungannya dengan kinerja. Evaluasi pekerjaan dan metode penghargaan ini cenderung menghasilkan sistem pembayaran dengan ekuitas eksternal dan internal yang tinggi. Namun, hal tersebut tidak cocok diberlakukan untuk memberi penghargaan kepada pegawai dengan semua keterampilan yang mereka miliki, sehingga membuat orang enggan untuk mempelajari keterampilan baru, dan menghasilkan pandangan bahwa penghargaan adalah hak. mereka

Sistem pembayaran penghargaan yang berbasis keterampilan harus terlebih dahulu menetapkan keterampilan yang diperlukan untuk operasional yang efektif, mengidentifikasi profil keterampilan yang optimal dan jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam setiap keterampilan, menetapkan nilai setiap keterampilan dan keahlian, mengembangkan aturan memperoleh keterampilan, dan mengembangkan metode untuk mengukur anggota yang memperoleh keterampilan baru. Biasanya, pegawai dibayar sesuai dengan jumlah pekerjaan yang berbeda yang dapat mereka lakukan. Misalnya, di pabrik Squeeze-It General Mill, pegawai baru dibayar dengan upah awal yang lebih rendah dibandingan upah pekerja terampil untuk pengusaha kelas atas di masyarakat. Mereka kemudian ditugaskan ke salah satu dari empat blok keterampilan yang sesuai dengan serangkaian kegiatan tertentu dalam proses produksi. Untuk setiap blok keahlian ada tiga tingkat keterampilan. Bayaran yang diberikan didasarkan pada tingkat keterampilan di masing-masing blok keahlian; semakin mahir keterampilan di setiap blok dan semakin banyak blok yang dikuasai, maka semakin tinggi bayarannya. Kemajuan dalam setiap keterampilan ini biasanya membutuhkan waktu hingga dua tahun agar benar-benar mahir, dan pegawai diberi dukungan dan pelatihan untuk mempelajari setiap keterampilan yang baru.

Sistem pembayaran berbasis keterampilan memiliki sejumlah manfaat. Mereka berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan menyediakan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan dapat memberikan perspektif yang luas pada pegawai tentang bagaimana seluruh pabrik/perusahaan beroperasi. Fleksibilitas ini dapat menekan jumlah staf, sehingga akan lebih sedikit masalah yang ditimbulkan oleh ketidakhadiran, pergantian, maupun gangguan kerja. Upah atau gaji berbasis keterampilan dapat menghasilkan kepuasan pegawai yang tahan lama dengan memperkuat pengembangan individu dan dengan menghasilkan tingkat upah yang adil.

Tiga kelemahan utama dari skema pembayaran berbasis keterampilan adalah kecenderungan untuk keluar kendali, pembiayaan yang tinggi, dan kurangnya kontingensi kinerja. Keluar kendali terjadi ketika pegawai mempelajari semua keterampilan yang ada untuk dipraktikkan dan kemudian menuntut kenaikan gaji/upah yang di luar batas, tanpa ada lagi tingkat yang lebih tinggi lagi untuk dicapai. Beberapa organisasi telah menyelesaikan permasalahan ini dengan merencanakan pembagian keuntungan setelah sebagian besar pegawai mempelajari semua pekerjaan yang relevan. Sistem bagi hasil berkaitan pada pembayaran dengan efektivitas organisasi, yang memungkinkan pegawai untuk melampaui plafon gaji sebelumnya. Organisasi lain telah mengatasi efek ini dengan mengabaikan keterampilan dasar dan menambahkan keterampilan yang baru sebagai syarat, sehingga dapat meningkatkan standar kompetensi pegawai. Sistem pembayaran berbasis keterampilan juga membutuhkan investasi besar untuk pengadaan pelatihan, serta perlunya sistem pengukuran yang mampu menunjukkan kapan pegawai harus mempelajari pekerjaan yang baru. Sistem ini biasanya meningkatkan biaya tenaga kerja secara langsung, karena pegawai dibayar lebih tinggi untuk mempelajari banyak tugas. Selain itu, karena upah didasarkan pada keterampilan dan bukan kinerja, tenaga kerja bisa dibayar lebih tinggi dan fleksibel tetapi tidak produktif.

Sistem Pembayaran Berbasis Kinerja

Selain sistem penghargaan berbasis keterampilan atau pekerjaan seseorang, organisasi telah merancang banyak cara untuk menghubungkan sistem pembayaran penghargaan berdasarkan kinerja pegawai. Hal tersebut menjadikan sistem penghargaan berbasis kinerja tumbuh dengan cepat dan populer. Studi menunjukkan

bahwa 60-70% bisnis memiliki beberapa bentuk sistem pembayaran berbasis kinerja. Sistem tersebut telah digunakan oleh beberapa organisasi seperti American Express, Frito-Lay, dan DOW. Rencana pembayaran berbasis kinerja cenderung bervariasi berdasarkan tiga dimens berikut, yaitu: (1) unit organisasi di mana kinerja diukur untuk tujuan penghargaan — berbasis individu, kelompok, atau organisasi; (2) bagaimana cara kinerja diukur — ukuran subjektif yang digunakan dalam penilaian supervisor atau ukuran objektif berdasarkan produktivitas, biaya, atau laba; dan (3) jenis penghargaan apa yang diberikan untuk kinerja yang baik — kenaikan gaji, pemberian saham, atau bonus tunai.

Dalam hal menghubungkan pembayaran penghargaan dengan kinerja, rencana pembayaran berbasis individu mempunyai kecenderungan yang paling tinggi, diikuti oleh rencana kelompok dan kemudian rencana organisasi. Di tingkat grup dan organisasi, upah individu dipengaruhi oleh perilaku orang lain dan oleh kondisi pasar eksternal. Secara umum, rencana pemberian saham dan bonus yang mengikat pada pembayaran berbasis kinerja lebih baik daripada rencana pemberian gaji pada umumnya. Jumlah saham yang diberikan dapat bervariasi secara tajam dari tahun ke tahun, sedangkan kenaikan gaji cenderung lebih stabil karena organisasi jarang memotong gaji pegawai. Pada akhirnya, ukuran objektif penilaian kinerja lebih tinggi daripada ukuran subjektif. Ukuran obyektif, seperti laba atau biaya, lebih kredibel, dan orang lebih cenderung melihat hubungan antara gaji dan ukuran objektifnya.

Pengecualian utama adalah rencana pemberian bonus untuk individu. Rencana ini, seperti sistem besaran upah per satuan, cenderung menghasilkan efek negatif, terutama ketika kepercayaan terhadap rencana tersebut rendah. Seperti yang diharapkan, rencana pembayaran berbasis kelompok dan organisasi mendorong kerja sama yang lebih di antara pekerja daripada rencana individu. Pada umumnya menguntungkan semua orang untuk bekerja sama dengan baik karena semuanya akan berbagi penghargaan secara finansial karena kinerja yang lebih tinggi. Rencana organisasi juga cenderung mendorong kerja sama antar departemen fungsional. Karena anggota dari departemen yang berbeda merasa bahwa mereka dapat memperoleh manfaat dari kinerja masing-masing departemen, mereka akan saling mendorong dan membantu untuk memberikan kontribusi yang positif.

Namun, pegawai cenderung tidak menyukai rencana semacam itu karena hal tersebut akan mendorong kompetisi di antara individu dan karena hal tersebut sulit dijalankan secara adil. Rencana semacam itu mungkin tidak sesuai dalam beberapa konteks secara teknis. Sebagai contoh, inovasi teknis biasanya mengarahkan para insinyur untuk menyesuaikan kuota upah per satuan karena pegawai harus dapat menghasilkan lebih banyak dengan upaya yang sama. Pekerja, di sisi lain, sering merasa bahwa nilai kinerja dari inovasi semacam itu tidak sama dengan perubahan bertahap, sehingga akan mengakibatkan perasaan tidak adil.

Masalah Proses Sistem Hadiah

Sejauh ini, telah dibahas berbagai sistem penghargaan dan menilai kelebihan dan kelemahan mereka. Banyak penelitian telah dilakukan mengenai beberapa aspek dan proses dari sistem penghargaan. Proses mengacu pada bagaimana upah dan penghargaan lainnya biasanya diberikan dalam organisasi. Setidaknya dua masalah proses mempengaruhi persepsi pegawai tentang sistem penghargaan: siapa yang harus dilibatkan dalam merancang dan mengelola sistem penghargaan, dan jenis komunikasi apa yang harus ada sehubungan dengan penghargaan tersebut.

Secara tradisional, sistem penghargaan dirancang oleh manajer puncak dan spesialis kompensasi dan hanya diberlakukan untuk pegawai. Meskipun proses *top-down* ini dapat menghasilkan sistem yang konsisten, namun hal itu tidak dapat memastikan bahwa pegawai akan memahami dan mempercayainya, dan lebih sering daripada tidak, cara tersebut seringkali menghasilkan sistem yang tidak meningkatkan kinerja. Dengan tidak adanya kepercayaan, pekerja cenderung mengembangkan persepsi negatif tentang sistem penghargaan. Ada bukti yang berkembang bahwa partisipasi pegawai dalam desain dan administrasi sistem penghargaan dapat meningkatkan pemahaman pegawai dan dapat berkontribusi pada perasaan kendali dan komitmen terhadap rencana tersebut. Bahkan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketika manajer "memiliki" proses manajemen kinerja dan melihatnya sebagai cara untuk mengelola kinerja tenaga kerja, ada lebih banyak sikap positif terhadap sistem secara keseluruhan serta peningkatan kinerja. Sebaliknya, tidak ada hubungan antara sikap tentang sistem dan sejauh mana sumber daya manusia mengakui proses tersebut.

Komunikasi tentang sistem penghargaan juga dapat berdampak kuat pada persepsi pegawai tentang kesetaraan gaji dan motivasinya. Sebagian besar organisasi menjaga kerahasiaan tentang tingkat upah para pegawainya, terutama di jajaran manajerial. Manajer biasanya berpendapat bahwa kerahasiaan lebih disukai oleh pegawai. Hal ini juga memberikan manajer kebebasan dalam mengatur pembayaran karena mereka tidak harus mempertahankan penilaian mereka. Ada bukti yang menunjukkan, bagaimanapun, bahwa kerahasiaan gaji dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap gaji mereka sendiri dan berkurangnya motivasi. Ketidakpuasan terutama berasal dari kesalahan persepsi orang tentang gaji mereka dibandingkan dengan gaji orang lain. Penelitian menunjukkan bahwa manajer cenderung melebih-lebihkan gaji rekan-rekan dan orang-orang di bawah mereka dalam organisasi dan bahwa mereka cenderung meremehkan gaji atasan. Kesalahpahaman ini berkontribusi pada ketidakpuasan pada gaji karena terlepas dari tingkat gaji manajer, hal itu akan tampak kecil dibandingkan dengan tingkat gaji yang diperoleh bawahan dan rekan mereka. Mungkin lebih buruk, potensi adanya promosi akan tampak kurang berharga daripada yang sebenarnya.

Kerahasiaan dapat mengurangi motivasi dengan mengaburkan hubungan antara gaji dan kinerja. Untuk organisasi yang memiliki rencana pembayaran berbasis kinerja, kerahasiaan dapat mencegah pegawai untuk menguji apakah organisasi benar-benar membayar kinerja mereka; pegawai bisa saja tidak mempercayai sistem pembayaran organisasi, dan takut bahwa perusahaan memiliki sesuatu yang disembunyikan. Kerahasiaan juga dapat mengurangi dampak menguntungkan dari umpan balik kinerja yang akurat. Pembayaran dapat memberikan umpan balik tentang kinerja mereka dalam kaitannya dengan beberapa standar. Karena manajer melebih-lebihkan gaji rekan kerja dan bawahannya, mereka akan menganggap gaji mereka sendiri lebih rendah dan dengan demikian menganggap umpan balik kinerja lebih negatif daripada yang sebenarnya. Kesalahpahaman tentang kinerja semacam itu dapat mematahkan semangat para manajer yang benar-benar telah melakukan kinerja secara efektif.

Ringkasan

Bab ini menyajikan tiga jenis intervensi manajemen sumber daya manusia: penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Meskipun ketiga program perubahan ini relatif baru dalam Pengembangan Organisasi, mereka menawarkan metode yang kuat untuk mengelola pegawai dan kinerja kelompok kerja. Mereka juga membantu meningkatkan kepuasan pekerja dan mendukung desain kerja, strategi bisnis, dan praktik keterlibatan pegawai. Prinsip-prinsip yang berkontribusi terhadap keberhasilan penetapan tujuan termasuk menetapkan tujuan yang menantang dan memperjelas pengukuran. Hal ini dicapai dengan menetapkan tujuan yang sulit/menantang tetapi dapat direalisasikan, mengelola partisipasi dalam proses penetapan tujuan, dan memastikan bahwa tujuan dapat diukur dan dipengaruhi oleh pegawai atau kelompok kerja. Bentuk penetapan tujuan yang paling umum — manajemen berdasarkan sasaran — bergantung pada dukungan manajemen puncak dan perencanaan partisipatif agar efektif. Penilaian kinerja mewakili hubungan penting antara penetapan tujuan dan sistem penghargaan. Sebagai bagian dari umpan balik dan sistem kontrol organisasi, mereka memberi pegawai dan kelompok kerja informasi yang dapat mereka gunakan untuk meningkatkan hasil kerja. Penilaian menjadi lebih partisipatif dan berkembang. Semakin banyak orang yang terlibat dalam pengumpulan data kinerja, mengevaluasi kinerja pegawai, dan menentukan bagaimana penilaian dapat ditingkatkan. Intervensi sistem awal mendapatkan, memperkuat, dan mempertahankan kinerja yang diinginkan. Mereka dapat berorientasi pada pekerjaan individu, kelompok kerja, atau organisasi dan memengaruhi kinerja dan kesejahteraan pegawai. Selain sistem kompensasi berbasis pekerjaan tradisional, intervensi sistem imbalan utama yang digunakan saat ini adalah pembayaran berbasis keterampilan, pembayaran untuk kinerja, pembagian keuntungan, dan promosi. Masing-masing rencana memiliki kekuatan dan kelemahan ketika diukur terhadap kriteria kontingensi kinerja, ekuitas, ketersediaan, ketepatan waktu, daya tahan, dan visibilitas. Proses kritis penerapan sistem imbalan melibatkan keputusan tentang siapa yang harus dilibatkan dalam merancang dan mengelolanya dan berapa banyak informasi tentang upah harus dikomunikasikan.

Bab 17

Mengembangkan dan Membantu Anggota (*Developing and Assisting Members*)

Bab ini menyajikan tiga intervensi manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan pengembangan dan pendampingan kesejahteraan anggota organisasi. Pertama, organisasi harus menyesuaikan proses perencanaan dan pengembangan karier anggota dalam berbagai tren. Misalnya, orang memiliki kebutuhan dan kekhawatiran yang berbeda ketika mereka terus berkembang melalui tahap karier mereka; perubahan teknologi telah mengubah struktur dan sistem organisasi secara dramatis; dan persaingan global telah memaksa organisasi untuk mendefinisikan kembali bagaimana pekerjaan dijalankan. Proses dan keprihatinan ini telah memaksa individu dan organisasi untuk mendefinisikan kembali kontrak sosial yang mengikat mereka bersama. Perencanaan karier dan intervensi pengembangan dapat membantu menangani masalah ini secara efektif. Kedua, peningkatan keragaman tenaga kerja memberikan lingkungan yang sangat menantang bagi manajemen sumber daya manusia. Campuran jenis kelamin, usia, orientasi nilai, gaya berpikir, dan latar belakang etnis yang diwakili dalam angkatan kerja modern semakin bervariasi. Perspektif manajemen, respons strategis, dan pendekatan implementasi

dapat membantu mengatasi tekanan yang ditimbulkan oleh keanekaragaman ini. Akhirnya, intervensi kesehatan, seperti bantuan pegawai dan program manajemen stres, sedang mengatasi beberapa tren sosial yang penting, seperti kebugaran dan kesadaran kesehatan, penyalahgunaan narkoba dan alkohol, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Perencanaan Karier dan Intervensi Pengembangan

Perencanaan dan pengembangan karier telah menerima perhatian yang meningkat dalam organisasi. Semakin banyak manajer dan staf profesional mencari lebih banyak kontrol atas kehidupan kerja mereka. Ketika organisasi berhemat dan merestrukturisasi, ada sedikit kepercayaan pada organisasi untuk menyediakan keamanan pekerjaan. Pegawai tidak mau karier mereka "terjadi begitu saja" dan mengambil peran aktif dalam perencanaan dan pengelolaannya. Hal ini terutama berlaku untuk wanita, pegawai menengah, dan rekrutan perguruan tinggi, yang semakin meminta bantuan perencanaan karier. Di sisi lain, organisasi menjadi semakin bergantung pada "modal intelektual" mereka. Memberikan peluang perencanaan karier dan pengembangan bagi anggota organisasi membantu merekrut dan mempertahankan pekerja yang terampil dan berpengetahuan luas. Banyak kandidat pekerjaan yang berbakat, terutama kaum minoritas dan wanita, menunjukkan preferensi untuk pemberi kerja yang menawarkan peluang peningkatan karier. Banyak organisasi — antara lain General Electric, Xerox, Intel, Ciba-Geigy, Cisco Systems, Quaker Oats, dan Novotel UK, antara lain — telah mengadopsi program perencanaan karier dan pengembangan. Program-program ini telah berupaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi para manajer dan profesional, untuk meningkatkan kinerja mereka, untuk meningkatkan retensi pegawai, dan untuk menanggapi undang-undang ketenagakerjaan dan tindakan afirmatif yang setara. Perusahaan telah menemukan bahwa pertumbuhan dan efektivitas organisasi memerlukan program pengembangan karier untuk memastikan bahwa bakat yang dibutuhkan akan tersedia. Manajer yang kompeten seringkali merupakan sumber daya yang paling langka.

Banyak perusahaan juga mengalami biaya pergantian yang tinggi di antara lulusan perguruan tinggi baru-baru ini, termasuk MBA, yang dapat mencapai 50 persen

setelah lima tahun. Perencanaan dan pengembangan karier membantu menarik dan mempertahankan pegawai yang sangat berbakat dan dapat meningkatkan peluang bahwa keterampilan dan pengetahuan mereka akan digunakan. Organisasi menemukan bahwa kebutuhan pengembangan karier wanita dan minoritas seringkali memerlukan program khusus dan penggunaan metode nontradisional, seperti sistem terintegrasi untuk rekrutmen, penempatan, dan pengembangan. Demikian pula, undang-undang diskriminasi usia telah mengarahkan banyak organisasi untuk membuat program karier yang ditujukan untuk manajer dan profesional yang lebih tua. Dengan demikian, perencanaan dan pengembangan karier semakin banyak diterapkan pada orang-orang di berbagai usia dan tahap perkembangan — dari rekrutan baru hingga mereka yang mendekati usia pensiun. Akhirnya, intervensi perencanaan karier dan pengembangan semakin banyak digunakan dalam kasus-kasus "penghentian karier" di mana PHK dan kehilangan pekerjaan terjadi sebagai akibat dari penurunan organisasi, adanya perampingan, rekayasa ulang, dan restrukturisasi dalam organisasi. Penghentian karier yang secara tiba-tiba ini dapat menimbulkan konsekuensi yang tinggi bagi anggota, dan praktiknya sistem sumber daya manusia telah dikembangkan untuk membantu anggota mengatasi masalah ini. Perencanaan karier berkaitan dengan individu yang memilih pekerjaan, organisasi, dan posisi di setiap tahap karier mereka. Pengembangan karier melibatkan membantu pegawai mencapai tujuan karier. Meskipun kedua intervensi ini umumnya ditujukan untuk pegawai manajerial dan profesional, semakin banyak program termasuk pegawai tingkat rendah, terutama yang bekerja di pekerjaan kerah putih.

Tahapan Karier

Karier terdiri dari urutan posisi yang terkait pekerjaan yang ditempati oleh seseorang selama masa hidupnya. Secara tradisional, karier dinilai dalam hal kemajuan dan promosi ke atas dalam hierarki organisasi. Hari ini, mereka didefinisikan dalam cara yang lebih holistik untuk memasukkan sikap dan pengalaman seseorang. Misalnya, seseorang dapat tetap dalam pekerjaan yang sama, memperoleh dan mengembangkan keterampilan baru, dan memiliki karier yang sukses tanpa pernah dipromosikan. Demikian pula, orang dapat bergerak secara horizontal melalui serangkaian pekerjaan di berbagai bidang fungsional perusahaan. Meskipun mereka

mungkin tidak dipromosikan ke atas dalam hierarki, pengalaman kerja mereka yang luas merupakan karier yang sukses. Banyak penelitian telah dikhususkan untuk memahami bagaimana penuaan dan pengalaman memengaruhi karier orang. Penelitian ini mengacu pada pekerjaan luas yang dilakukan pada pertumbuhan dan perkembangan orang dewasa dan telah mengadaptasi perspektif perkembangan itu untuk pengalaman kerja. Hasil menunjukkan bahwa pegawai maju melalui setidaknya empat tahap karier yang berbeda saat mereka dewasa dan mendapatkan pengalaman. Setiap tahap memiliki keprihatinan, kebutuhan, dan tantangan yang unik.

a. Tahap Pembentukan (*Exploration*) → usia 21-26 tahun

Fase ini merupakan awal karier ketika orang pada umumnya tidak pasti tentang kompetensi dan potensi mereka. Mereka tergantung pada orang lain, terutama bos dan pegawai yang lebih berpengalaman, untuk bimbingan, dukungan, dan umpan balik. Pada tahap ini, orang membuat pilihan awal tentang berkomitmen untuk karier, organisasi, dan pekerjaan tertentu. Mereka mengeksplorasi berbagai kemungkinan sambil mempelajari kemampuan mereka sendiri.

b. Tahap kemajuan/promosi (*Establishment*) → usia 26-40 tahun

Selama fase ini, pegawai menjadi kontributor independen yang peduli dengan pencapaian dan peningkatan karier yang mereka pilih. Mereka biasanya belajar untuk melakukan secara mandiri dan membutuhkan lebih sedikit bimbingan dari bos dan hubungan yang lebih dekat dengan kolega. Periode menetap ini juga ditandai dengan upaya untuk memperjelas berbagai pilihan karier jangka panjang.

c. Tahap Pemeliharaan (*Maintenance*) → usia 40-60 tahun

Fase ini melibatkan leveling off dan mempertahankan kesuksesan karier. Banyak orang pada tahap ini telah mencapai kemajuan terbesar mereka dan sekarang peduli untuk membantu bawahan yang kurang berpengalaman. Bagi mereka yang tidak puas dengan kemajuan karier mereka, periode ini dapat menjadi konflik dan menekan, sebagaimana dicirikan oleh istilah "krisis paruh baya." Orang sering menilai kembali keadaan mereka, mencari alternatif, dan mengarahkan kembali upaya karier mereka. Keberhasilan dalam upaya ini dapat mengarah pada pertumbuhan inning, sedangkan kegagalan dapat mengarah pada penurunan awal.

d. Tahap Penarikan (*Disengagement*) → usia 60 tahun ke atas

Tahap akhir ini berkaitan dengan meninggalkan karier. Ini melibatkan melepaskan keterikatan organisasi dan bersiap-siap untuk waktu luang dan pensiun yang lebih besar. Kontribusi utama pegawai adalah memberikan pengetahuan dan pengalaman kepada orang lain. Bagi orang-orang yang umumnya puas dengan karier mereka, periode ini dapat menghasilkan perasaan puas dan kemauan untuk meninggalkan karier. Tahap karier yang berbeda mewakili perspektif perkembangan yang luas pada pekerjaan orang. Mereka memberikan wawasan tentang masalah pribadi dan karier yang mungkin dihadapi orang pada fase karier yang berbeda. Masalah-masalah ini dapat menjadi sumber stres potensial. Pegawai cenderung melalui fase dengan tingkat yang berbeda, dan mengalami masalah pribadi dan karier secara berbeda di setiap tahap. Misalnya, satu orang mungkin mengalami tahap pemeliharaan sebagai peluang positif untuk mengembangkan pegawai yang kurang berpengalaman; orang lain mungkin mengalami tahap pemeliharaan sebagai leveling off dari kesuksesan karier.

Rencana karier

Perencanaan karier melibatkan penetapan tujuan karier individu. Ini sangat personal dan umumnya mencakup menilai minat, kemampuan, nilai, dan tujuan seseorang; memeriksa karier alternatif; membuat keputusan yang dapat memengaruhi pekerjaan saat ini; dan merencanakan bagaimana untuk maju ke arah yang diinginkan. Proses ini menghasilkan orang yang memilih pekerjaan, organisasi, dan pekerjaan. Ini menentukan, misalnya, apakah individu akan menerima atau menolak promosi dan transfer dan apakah mereka akan tinggal atau meninggalkan perusahaan untuk pekerjaan lain atau pensiun. Keempat tahap karier dapat digunakan untuk membuat perencanaan karier lebih efektif. Menerapkan tahapan karier pada pegawai tertentu melibatkan diagnosa tahap karier seseorang yang sudah ada — pendirian, peningkatan, pemeliharaan, atau penarikan. Selanjutnya, sumber daya perencanaan karier yang tersedia digunakan untuk membantu pegawai mengatasi masalah terkait. Program perencanaan karier mencakup beberapa atau semua sumber daya berikut:

- Komunikasi tentang peluang karier dan sumber daya yang tersedia untuk pegawai dalam organisasi
- Lokakarya untuk mendorong pegawai menilai minat, kemampuan, dan situasi pekerjaan serta merumuskan rencana pengembangan karier
- Konseling karier oleh manajer atau personel sumber daya manusia
- Materi pengembangan diri, seperti buku, kaset video, dan media lainnya, diarahkan untuk mengidentifikasi masalah kehidupan dan karier
- Program penilaian yang menyediakan berbagai tes minat kejuruan, bakat, dan kemampuan yang relevan untuk menetapkan tujuan karier. Aplikasi menggambarkan sumber daya perencanaan karier yang tersedia di Pacific Bell. Ini memberikan contoh kisaran sumber daya yang dapat disediakan dan bagaimana program ini dapat dilaksanakan secara fleksibel.

Pegawai yang baru saja mapan dalam karier dapat ditekan oleh kekhawatiran untuk mengidentifikasi alternatif, menilai minat dan kemampuan mereka, mempelajari cara berprestasi secara efektif, dan mencari tahu apa yang mereka lakukan. Pada tahap ini, perusahaan harus menyediakan komunikasi dan konseling yang cukup besar tentang jalur karier yang tersedia dan keterampilan serta kemampuan yang dibutuhkan untuk berkembang di dalamnya. Lokakarya, bahan pengembangan diri, dan teknik penilaian harus ditujukan untuk membantu pegawai menilai minat, bakat, dan kemampuan mereka serta menghubungkan informasi tersebut dengan kemungkinan karier dan pekerjaan. Perhatian yang cukup harus diarahkan untuk memberikan umpan balik berkelanjutan kepada pegawai tentang kinerja pekerjaan dan memberi konseling kepada mereka tentang cara meningkatkannya. Hubungan supervisor-bawahan sangat penting untuk umpan balik dan kegiatan pengembangan ini. Orang-orang pada tahap kemajuan terutama berkaitan dengan kemajuan, menemukan opsi karier jangka panjang, dan mengintegrasikan pilihan karier, seperti transfer atau promosi, dengan kehidupan pribadi mereka.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier membantu individu mencapai tujuan karier mereka. Ini mengikuti erat dari perencanaan karier dan mencakup praktik organisasi yang membantu pegawai mengimplementasikan rencana itu. Ini mungkin termasuk pelatihan keterampilan, umpan balik kinerja dan pembinaan, rotasi pekerjaan yang direncanakan, pendampingan, dan pendidikan berkelanjutan. Pengembangan karier dapat diintegrasikan dengan kebutuhan karier orang-orang dengan menghubungkannya ke berbagai tahap karier. Seperti dijelaskan sebelumnya, pegawai mengalami kemajuan melalui tahap karier yang berbeda, masing-masing dengan masalah unik yang relevan dengan perencanaan karier: pendirian, peningkatan, pemeliharaan, penarikan kering. Intervensi pengembangan karier membantu anggota mengimplementasikan rencana ini. Ini menunjukkan bahwa praktik pengembangan karier dapat berlaku untuk satu atau lebih tahap karier. Umpan balik dan pembinaan kinerja, misalnya, relevan untuk tahap pembentukan dan kemajuan. Intervensi pengembangan karier juga dapat melayani berbagai tujuan, seperti membantu anggota mengidentifikasi jalur karier atau memberikan umpan balik tentang kemajuan karier dan efektivitas kerja. Mereka dapat berkontribusi pada hasil organisasi yang berbeda seperti menurunkan turnover dan biaya dan meningkatkan kepuasan anggota. Intervensi pengembangan karier secara tradisional telah diterapkan pada pegawai yang lebih muda yang memiliki periode waktu lebih lama untuk berkontribusi pada perusahaan daripada anggota yang lebih tua.

Preview Pekerjaan yang Realistis

Intervensi ini memberi anggota organisasi harapan yang realistis tentang pekerjaan selama proses rekrutmen. Ini memberikan informasi kepada para rekrutmen tentang apakah pekerjaan itu cenderung konsisten dengan kebutuhan dan rencana karier mereka. Pengetahuan seperti itu sangat berguna selama tahap pendirian, ketika orang sangat membutuhkan informasi realistis tentang organisasi dan pekerjaan. Ini juga dapat membantu pegawai selama tahap kemajuan, ketika perubahan pekerjaan cenderung terjadi karena promosi. Penelitian menunjukkan

bahwa orang dapat mengembangkan harapan yang tidak realistis tentang organisasi dan pekerjaan. Mereka dapat menderita "goncangan nyata" ketika harapan itu tidak terpenuhi dan mungkin meninggalkan organisasi atau tetap tinggal dan menjadi tidak puas dan tidak termotivasi. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi seperti Texas Instruments, Prudential Insurance, dan Johnson & Johnson memberikan informasi baru kepada pegawai baru tentang aspek positif dan negatif perusahaan dan pekerjaan. Mereka melengkapi rekrutan dengan buklet, ceramah, dan kunjungan lapangan yang menunjukkan seperti apa kehidupan organisasi sebenarnya. Informasi tersebut mengurangi kemungkinan pegawai akan mengembangkan harapan kerja yang tidak realistis dan menjadi tidak puas dan meninggalkan perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan berkurangnya turnover dan biaya pelatihan, serta meningkatnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Menentukan Jalur Kerja

Intervensi ini memberikan para anggota dengan urutan tugas pekerjaan yang dikembangkan dengan hati-hati yang mengarah ke tujuan karier, meskipun gagasan tentang jalur kerja dalam ekonomi baru sedang ditantang. Ini membantu anggota dalam tahap pembentukan dan kemajuan karier mereka. Jalur kerja membantu pegawai mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi dengan melakukan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan dan kemampuan baru. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang menerima penugasan pekerjaan yang menantang di awal kariernya melakukan lebih baik di pekerjaan selanjutnya. Jalur karier memungkinkan untuk memperluas bakat orang secara bertahap dengan menggerakkan mereka melalui pekerjaan terpilih yang meningkatkan tantangan dan tanggung jawab. Ketika seseorang memperoleh pengalaman dan menunjukkan kompetensi dalam pekerjaan itu, ia pindah ke pekerjaan lain dengan keterampilan dan pengetahuan yang lebih maju. Berkinerja baik pada satu pekerjaan meningkatkan kemungkinan ditugaskan ke pekerjaan yang lebih menuntut. Kunci untuk lintasan pekerjaan yang efektif adalah mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan pegawai untuk pekerjaan target tertentu dan kemudian menyusun urutan pekerjaan sementara yang akan memberikan pengalaman-pengalaman tersebut. Pekerjaan sementara

harus memberikan tantangan yang cukup untuk memperluas kapasitas belajar seseorang tanpa membebani pegawai atau menahan pekerjaan target terlalu lama. Beberapa bank, misalnya, telah menggunakan jalur kerja untuk menyediakan serangkaian pekerjaan khusus bagi pegawai untuk mempelajari cara menjadi manajer cabang. Di salah satu bank Los Angeles, pekerjaan di jalur tersebut meliputi teller, petugas pinjaman, manajer kredit, dan manajer pinjaman komersial. Jalur kerja mengurangi pergantian pegawai dengan menawarkan peluang untuk maju. Selain itu juga dapat membangun pengetahuan organisasi. Seiring kemajuan pegawai sepanjang jalur karier, mereka memperoleh keterampilan dan pengalaman untuk menyelesaikan masalah organisasi, untuk membantu perubahan organisasi skala besar, dan untuk mentransfer akumulasi pengetahuan mereka kepada anggota baru.

Feedback Kinerja dan Pelatihan

Salah satu intervensi yang paling efektif selama fase pendirian dan kemajuan meliputi umpan balik tentang kinerja pekerjaan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja. Pegawai membutuhkan umpan balik berkelanjutan tentang pencapaian tujuan serta dukungan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Umpan balik dan pembinaan sangat relevan ketika pegawai membangun karier. Mereka memiliki kekhawatiran tentang bagaimana melakukan pekerjaan, apakah mereka melakukan sesuai harapan, dan apakah mereka memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk kemajuan. Seorang manajer dapat memfasilitasi pembentukan karier dengan memberikan umpan balik tentang kinerja, pelatihan, dan pelatihan di tempat kerja. Kegiatan ini dapat membantu pekerjaan dengan gaji terbaik di negara bagian. Jika mereka tidak dipekerjakan, mereka dapat mengambil ketrampilan yang telah mereka pelajari di tempat lain. Loraine Olsen, operator pers yang mengikuti program itu, mengatakan, "Itu memberi saya kesempatan untuk melihat apa yang diharapkan Nissan dari saya tanpa mereka harus membuat komitmen kepada saya atau saya kepada mereka." Pegawai menyelesaikan pekerjaan sambil memenuhi kebutuhan pengembangan karier mereka. Perusahaan seperti Intel dan Monsanto, misalnya, menggunakan umpan balik kinerja dan pembinaan untuk pengembangan karier pegawai. Mereka memisahkan aspek pengembangan karier dari penilaian

kinerja dari komponen review gaji, sehingga memastikan bahwa kebutuhan karier pegawai menerima perhatian sebanyak masalah gaji. Umpan balik dan intervensi pembinaan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai, dan menyediakan cara sistematis untuk memantau pengembangan sumber daya manusia di perusahaan.

Mentoring (Pendampingan)

Salah satu cara paling bermanfaat untuk membantu pegawai maju dalam karier adalah mensponsori. Ini melibatkan membangun hubungan dekat antara manajer atau seseorang yang lebih berpengalaman dan anggota organisasi lain yang kurang berpengalaman. *Mentoring* adalah intervensi kuat yang membantu anggota dalam tahap pembentukan, peningkatan, dan pemeliharaan karier mereka. Bagi mereka yang berada di tahap pendirian, sponsor atau mentor memiliki minat pribadi dalam karier pegawai dan membimbing serta mensponsori itu. Untuk pegawai yang lebih tua di tahap pemeliharaan, bimbingan memberikan peluang untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain yang kurang berpengalaman. Manajer yang lebih tua dapat membimbing pegawai yang lebih muda yang berada dalam tahap karier pengembangan dan kemajuan. Mentor tidak harus menjadi pengawas langsung dari pegawai yang lebih muda tetapi dapat secara hierarkis atau fungsional menjauhi mereka. Peluang *mentoring* lainnya termasuk sementara menugaskan manajer veteran ke manajer baru untuk membantu mereka memperoleh keterampilan dan pengetahuan manajerial. Sebagai contoh, selama memulai pabrik baru, manajer pabrik, yang berada dalam tahap karier maju, dibantu oleh seorang veteran dengan pengalaman bertahun-tahun dalam manajemen manufaktur. Sekali sebulan, seorang konsultan membantu kedua manajer memeriksa hubungan mereka dan menyusun rencana tindakan untuk meningkatkan proses pendampingan.

Bab 18

Pengembangkan Organisasi di Dunia Global

Dalam organisasi di seluruh dunia, manajer dapat menggunakan Pengembangan Organisasi untuk membantu perusahaan beroperasi di berbagai negara. Disebut sebagai perusahaan internasional, global, multinasional, atau transnasional, perusahaan-perusahaan ini harus sesuai dengan strategi, struktur, dan proses organisasi mereka namun dengan budaya yang berbeda. PO dapat membantu anggota memperoleh keterampilan dan pengetahuan organisasi yang diperlukan untuk beroperasi melintasi batas budaya, meningkatkan efektivitas organisasi melalui penyelarasan manusia dan sistem yang lebih baik dengan strategi internasional.

Pada akhrinya, PO memainkan peran yang semakin penting dalam perubahan di dunia sosial global. Praktisi menggunakan pendekatan yang sangat partisipatif yang mempengaruhi pertumbuhan negara berkembang, memberikan suara untuk kelas sosial yang kurang terwakili, dan menjembatani kesenjangan antara budaya yang menghadapi masalah sosial yang sama. Penerapan proses perubahan yang direncanakan dalam pengaturan ini merupakan salah satu area PO yang paling baru dan paling menarik.

Organisasi yang beroperasi di dalam sistem ekonomi yang baru atau terus berkembang ini semakin beralih kepada praktik PO untuk merangkul peluang dan meningkatkan efektivitas. Di Tiongkok, misalnya, reformasi ekonomi memecah “unit kerja” — unit bisnis operasional yang diorganisasikan dalam bentuk bisnis perumahan, perawatan kesehatan, pendidikan, layanan makanan, dan organisasi infrastruktur lainnya — yang dulu mendominasi ekonomi di Tiongkok. Ketika unit-unit kerja ini dibubarkan agar unit operasional dapat mengatasi masalah-masalah “pasar”, tatanan sosial di Tiongkok sangat bergejolak. Berbagai organisasi nonpemerintah (LSM) telah dibentuk untuk membantu Cina mengembangkan "masyarakat sipil." Banyak dari organisasi ini, seperti Global Village of Beijing, *Friends of the Earth*, dan *Green Earth Volunteers*, menggunakan intervensi penyelidikan yang apresiatif untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan proses peningkatan kapasitas. Cara-cara untuk kerja sama sedang dikembangkan dan jaringan-jaringan LSM ini berkumpul untuk membantu para tunawisma, membangun kesadaran lingkungan, dan memberikan pengasuhan pada anak-anak. Intervensi lain, termasuk desain kerja, umpan balik survei, dan pengembangan kepemimpinan, merupakan upaya untuk meningkatkan kepemilikan, komitmen, dan produktivitas dalam organisasi Cina.

Tren kedua yang berkontribusi pada aplikasi PO dalam pengaturan global adalah ketersediaan sumber daya teknologi dan keuangan yang tidak dikembangkan pada skala dunia. Perkembangan Internet dan *e-commerce* telah meningkatkan akses pemerintah dan organisasi asing ke dalam sumber daya informasi yang sangat besar dan memicu pertumbuhan dan pengembangannya. Meningkatnya ketersediaan modal dan teknologi, misalnya, disebut-sebut sebagai alasan utama munculnya perusahaan-perusahaan di Chili pada tahun 1980-an. Teknologi informasi, khususnya, membuat dunia "lebih kecil" dan menimbulkan saling ketergantungan. Ketika organisasi di luar Amerika Serikat mengadopsi teknologi baru, peluang semakin meningkat untuk menerapkan teknik yang memfasilitasi perubahan yang direncanakan (*planned change*). Intervensi PO dapat memperlancar transisi ke struktur pelaporan yang baru, memperjelas peran dan hubungan, dan mengurangi ketidakpastian terkait dengan penerapan teknik dan praktik yang baru.

Tren terakhir yang memicu aplikasi PO di dunia internasional adalah kemunculan ekonomi global. Pertumbuhan ekonomi Tiongkok yang berkelanjutan,

penyebaran terorisme di seluruh dunia, dan dampak pemanasan global dengan tepat menunjukkan bagaimana pasar dunia telah menjadi saling mempengaruhi. Banyak organisasi asing semakin matang dan berkembang dengan memasuki komunitas bisnis global. Penurunan hambatan perdagangan, deregulasi, dan privatisasi membantu ekspansi internasional tersebut. Hubungan yang erat dan pengetahuan lokal yang dulu hanya mendukung sejumlah kecil organisasi di seluruh dunia tidak lagi menjadi hambatan untuk masuk ke banyak negara. Ketika organisasi berkembang secara global, mereka dihadapkan pada struktur adaptasi, sistem informasi, proses koordinasi, dan sumber daya manusia dalam praktik operasi di seluruh dunia di berbagai negara. Hal ini telah menyebabkan intervensi PO semakin diarahkan untuk perubahan terencana di berbagai budaya dan ekonomi.

Keberhasilan PO dalam pengaturan di luar Amerika Serikat tergantung pada dua kontinuitas utama, yakni konteks budaya dan pembangunan ekonomi. Pertama, intervensi PO harus responsif terhadap nilai-nilai budaya dan kebiasaan organisasi dari negara tuan rumah jika perubahan tersebut menghasilkan jenis hasil positif yang ditunjukkan di Amerika Serikat. Misalnya, intervensi pembangunan tim di negara-negara Amerika Latin dapat gagal jika ada terlalu banyak penekanan pada pengungkapan pribadi dan dalam hubungan interpersonal. Orang Amerika Latin biasanya menghargai sikap berani/jantan, mengabdi kepada keluarga, menghindari konflik, dan sadar akan status mereka. Mereka mungkin curiga terhadap intervensi proses manusia yang berupaya membangun kepercayaan, keterbukaan, dan kesetaraan, dan akibatnya mereka mungkin menolaknya secara aktif. Semakin banyak nilai budaya suatu negara cocok dengan nilai-nilai tradisional PO, semakin kecil kemungkinan bahwa suatu intervensi harus dimodifikasi. Kedua, perkembangan ekonomi suatu negara dapat mempengaruhi keberhasilan intervensi PO. Sebagai contoh, organisasi yang beroperasi di negara-negara dengan tingkat perkembangan ekonomi yang sedang/cukup mungkin memerlukan intervensi yang berorientasi bisnis lebih dari sekadar jenis perubahan PO. Memang, sedikit yang dapat diperoleh dari mengatasi konflik antar personal dalam tim manajemen puncak jika organisasi mengalami kesulitan dalam memberikan layanan atau dalam mendapatkan produk yang sesuai untuk diimplementasikan di dunia global.

Konteks Budaya

Para peneliti telah mengusulkan bahwa menerapkan PO di berbagai negara memerlukan pendekatan "berbasis konteks" untuk menerapkan perubahan yang direncanakan. Ini memerlukan penyesuaian proses perubahan dengan konteks budaya organisasi, termasuk nilai-nilai yang dipegang oleh anggota di negara atau wilayah tertentu. Keyakinan ini memberi tahu anggota tentang perilaku yang penting dan dapat diterima dalam budaya mereka. Nilai-nilai budaya memainkan peran utama dalam membentuk kebiasaan dan praktik yang terjadi di dalam organisasi, juga mempengaruhi bagaimana anggota bereaksi terhadap fenomena yang berkaitan dengan kekuasaan, konflik, ambiguitas, waktu, dan perubahan.

Ada semakin banyak pengetahuan tentang keanekaragaman budaya dan pengaruhnya terhadap praktik organisasi dan manajemen. Para peneliti telah mengidentifikasi lima nilai kunci yang menggambarkan budaya nasional dan yang mempengaruhi kebiasaan organisasi, yaitu: orientasi konteks, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, orientasi pencapaian, dan individualisme.

Berorientasi pada Konteks

Nilai ini menggambarkan bagaimana informasi disampaikan dan waktu dinilai dalam suatu budaya. Dalam konteks budaya yang rendah, seperti Skandinavia dan Amerika Serikat, informasi dikomunikasikan secara langsung dalam kata-kata dan suatu ungkapan kalimat. Dengan menggunakan kata-kata yang lebih spesifik, lebih banyak makna yang diekspresikan. Selain itu, waktu dipandang sebagai sesuatu yang diskrit dan linier — sebagai sesuatu yang dapat dihabiskan, digunakan, disimpan, atau disia-siakan. Sebaliknya, dalam budaya yang berorientasi pada konteks yang tinggi, media komunikasi lebih mencerminkan pesan daripada kata-kata, dan waktu adalah konsep yang cair dan fleksibel. Sebagai contoh, isyarat sosial di Jepang dan Venezuela memberikan sebanyak mungkin informasi tentang situasi tertentu daripada hanya kata-kata saja. Praktik bisnis dalam hal ini menekankan perlunya adat istiadat. Sebagai contoh, mengetahui cara bertukar kartu nama, berpartisipasi dalam resepsi, atau mengadakan jamuan makan di China menghormati klien dan memfasilitasi hubungan bisnis. Bagaimana seseorang berperilaku adalah sinyal penting terhadap dukungan dan

kepatuhan tentang bagaimana cara melakukan sesuatu. Struktur yang kurang formal dalam budaya konteks tinggi; ada beberapa kebijakan dan prosedur tertulis untuk memandu perilaku. Karena dalam budaya yang berorientasi pada konteks yang tinggi memandang waktu sebagai sesuatu yang cair, ketepatan waktu dalam suatu janji bukanlah prioritas utama daripada mempertahankan hubungan.

Jarak kekuasaan

Nilai ini menyangkut cara orang memandang otoritas, perbedaan status, dan pola pengaruhnya. Orang-orang di daerah dengan jarak kekuasaan tinggi, seperti Amerika Latin dan Eropa Timur, cenderung menerima distribusi kekuasaan dan pengaruh yang tidak setara, dan akibatnya praktik pengambilan keputusan yang otokratis dan paternalistik adalah sebuah norma. Organisasi dalam budaya jarak kekuasaan tinggi cenderung terpusat, dengan beberapa tingkat hierarkis dan sebagian besar personel pengawas. Bawahan dalam organisasi ini mewakili kelas sosial yang lebih rendah. Mereka berharap untuk diawasi secara ketat dan percaya bahwa pemegang kekuasaan berhak atas hak yang istimewa. Praktik-praktik semacam itu tidak pantas dilakukan di daerah-daerah dengan jarak kekuasaan rendah, seperti Skandinavia, tempat pengambilan keputusan partisipatif dan metode egaliter berlaku.

Pencegahan ketidakpastian

Nilai ini mencerminkan preferensi untuk praktik konservatif dan situasi yang lazim dan dapat diprediksi. Orang-orang di daerah yang menghindari suatu ketidakpastian yang tinggi, seperti Asia, lebih memilih rutinitas yang stabil daripada perubahan dan bertindak untuk mempertahankan *status quo*. Mereka tidak menyukai konflik dan percaya bahwa aturan perusahaan tidak boleh dilanggar. Di daerah di mana penghindaran ketidakpastian rendah, seperti di banyak negara Eropa, ambiguitas kurang mengancam. Organisasi dalam budaya ini cenderung mendukung lebih sedikit aturan, tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan, lebih banyak struktur organik, dan lebih banyak pengambilan risiko.

Berorientasi pada Pencapaian

Nilai ini menyangkut sejauh mana budaya mendukung perolehan kekuasaan dan sumber daya. Pegawai dari budaya berorientasi prestasi, seperti Asia dan Amerika Latin, memberikan nilai tinggi pada peningkatan karier, kebebasan, dan pertumbuhan gaji. Organisasi dalam budaya ini mengejar tujuan secara agresif dan dapat memiliki tingkat stres dan konflik yang tinggi. Keberhasilan organisasi diukur dari ukuran, pertumbuhan, dan kecepatan. Di sisi lain, pekerja dalam budaya di mana prestasi kurang dinilai sebagai suatu pendorong, seperti yang ada di Skandinavia, menghargai aspek sosial pekerjaan, termasuk kondisi kerja dan pengawasan, dan biasanya menyukai kesempatan untuk belajar dan tumbuh di tempat kerja.

Individualisme

Nilai ini berkaitan dengan mencari diri sendiri sebagai lawan dari grup atau organisasi seseorang. Dalam budaya individualisme yang tinggi, seperti Amerika Serikat dan Australia, inisiatif pribadi dan daya saing sangat dihargai. Organisasi dalam budaya individualistis sering kali memiliki tingkat penggantian dan proses pengambilan keputusan kelompok yang tinggi daripada individu. Pemberdayaan pegawai didukung ketika para anggota percaya bahwa hal itu dapat meningkatkan kemungkinan perolehan pribadi. Budaya-budaya ini mendorong inisiatif pribadi, daya saing, dan otonomi individu. Sebaliknya, di negara-negara dengan individualisme yang rendah, seperti Cina, Jepang, dan Meksiko, kesetiaan kepada kelompok seseorang adalah hal yang terpenting. Organisasi yang beroperasi dalam budaya ini cenderung mendukung kerja sama dan loyalitas antara pegawai kepada perusahaan.

Pertumbuhan Ekonomi

Selain konteks budaya, kemungkinan yang penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan PO secara internasional adalah tingkat perkembangan industri dan ekonomi suatu negara. Misalnya, meskipun sudah lama dianggap sebagai negara ekonomi industri, transformasi politik dan ekonomi Rusia, dan peningkatan ketidakpastian dalam infrastruktur, korupsi, arus kas, dan nilai tukar, secara radikal

telah mengubah asumsi yang mendasari praktik bisnis. Dengan demikian, pembangunan ekonomi dapat dinilai dari perspektif sosial, ekonomi, dan politik. Misalnya, itu dapat tercermin dalam kemampuan manajemen suatu negara yang diukur dengan sistem informasi dan keterampilan; kemampuan pengambilan keputusan dan pengambilan tindakan; kemampuan perencanaan dan pengorganisasian proyek; teknologi untuk evaluasi dan kontrol; sistem kepemimpinan, motivasi, dan penghargaan; dan tingkat seleksi, penempatan, dan pengembangan manusia. Program Pembangunan Manusia Perserikatan Bangsa-Bangsa telah menciptakan Indeks Pembangunan Manusia untuk menilai perkembangan ekonomi suatu negara dalam hal usia harapan hidup, pencapaian pendidikan, dan pendapatan riil yang disesuaikan.

Ekonomi penghidupan (nafkah hidup). Negara-negara seperti Pakistan, Nepal, Nigeria, Uganda, dan Rwanda memiliki tingkat pembangunan yang relatif rendah dan ekonomi mereka berbasis pada pertanian. Populasi mereka mengkonsumsi sebagian besar dari apa yang mereka hasilkan, dan setiap surplus digunakan untuk menukar barang dan jasa untuk kebutuhan lainnya. Sebagian besar penduduk tidak terbiasa dengan konsep "pekerjaan". Bekerja untuk orang lain dengan imbalan upah tidak umum atau dipahami, dan akibatnya hanya sedikit organisasi besar yang ada di luar pemerintahan. Dalam ekonomi subsisten (berorientasi untuk mencari nafkah hidup), intervensi PO menekankan perubahan sosial global dan fokus pada penciptaan kondisi untuk kemajuan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan.

Ekonomi Industrialisasi. Malaysia, Venezuela, India, Turki, Filipina, Iran, dan Republik Rakyat Tiongkok cukup berkembang dan cenderung kaya akan sumber daya alam. Basis manufaktur yang berkembang yang menyumbang peningkatan jumlah produk domestik bruto negara itu mendorong pertumbuhan ekonomi. Munculnya industri manufaktur juga berkontribusi pada pembentukan sistem kelas termasuk kelompok berpenghasilan tinggi, menengah, dan rendah. Organisasi yang beroperasi di negara-negara ini umumnya berfokus pada efisiensi operasi dan pertumbuhan pendapatan. Konsekuensinya, intervensi PO menangani masalah strategis, struktural, dan desain kerja. Mereka membantu organisasi mengidentifikasi pasar domestik dan internasional, mengembangkan tujuan yang jelas dan sesuai, dan menyusun diri untuk mencapai kinerja dan pertumbuhan pasar yang efisien.

Ekonomi Industri. Negara-negara yang sangat maju, seperti Swedia, Jepang, Prancis, dan Amerika Serikat, menekankan industri nonpertanian. Dalam ekonomi ini, barang-barang buatan pabrik diekspor dan diperdagangkan dengan negara-negara industri lainnya; dana investasi tersedia baik secara internal maupun eksternal; tenaga kerja berpendidikan dan terampil; dan teknologi sering menggantikan tenaga kerja. Keberhasilan mereka yang berkelanjutan tidak dapat dipastikan, karena negara-negara ini maju dengan cepat menuju kondisi pasca industri. Di sini, intervensi OD perlu disesuaikan dengan ekonomi yang didorong oleh informasi dan pengetahuan, di mana layanan melampaui produksi, dan di mana batas-batas nasional dan organisasi lebih terbuka dan fleksibel.

Bagaimana Konteks Budaya dan Perkembangan Ekonomi Mempengaruhi Praktik Pengembangan Organisasi

Kontingensi konteks budaya dan perkembangan ekonomi dapat memiliki efek yang kuat pada cara PO yang diterapkan di berbagai negara. Mereka dapat menentukan apakah perubahan akan berlangsung lambat atau cepat; melibatkan sedikit atau banyak anggota; diarahkan oleh otoritas hierarkis atau dengan konsensus; dan berfokus pada masalah bisnis, organisasi, atau proses manusia. Misalnya, proses perubahan yang direncanakan di Rusia membutuhkan kejelasan peran yang lebih banyak, pengembangan pemahaman bersama, perubahan dalam bagaimana visi organisasi dikomunikasikan, dan penggunaan simbol dan arahan secara mendalam. Ketika dua kemungkinan dipertimbangkan bersama-sama, mereka mengungkapkan empat pengaturan internasional yang berbeda untuk praktik PO. Situasi-situasi yang berbeda ini mencerminkan sejauh mana budaya suatu negara cocok dengan nilai-nilai tradisional PO dari komunikasi langsung dan jujur, berbagi kekuatan, dan meningkatkan efektivitasnya dan sejauh mana negara tersebut berkembang secara ekonomi.

Tingkat perkembangan ekonomi terbatas pada daerah industri yang sangat maju. Ekonomi penghidupan tidak dimasukkan karena mereka memberikan sedikit peluang untuk mempraktikkan PO secara tradisional; dalam konteks itu, strategi yang lebih tepat adalah perubahan sosial global, yang juga akan dibahas dalam bab ini.

Secara umum, semakin ekonomi berkembang, semakin banyak PO yang akan diterapkan pada masalah proses organisasi dan manusia yang dijelaskan dalam buku ini. Dalam situasi yang kurang berkembang, PO berfokus pada masalah bisnis, seperti pengadaan bahan baku, memproduksi secara efisien, dan memasarkan dengan sukses. Di sisi lain, ketika budaya negara mendukung nilai-nilai tradisional PO, proses perubahan yang direncanakan dapat diterapkan pada masalah proses organisasi dan manusia dengan hanya sedikit penyesuaian. Semakin konteks budaya berbeda dari profil nilai-nilai tradisional PO, semakin banyak proses perubahan yang direncanakan perlu dimodifikasi agar sesuai dengan situasi.

Low Cultural Fit, Moderate Industrialization

Konteks ini paling tidak cocok untuk praktik PO tradisional. Ini mencakup ekonomi industri dengan nilai-nilai budaya yang tidak selaras dengan nilai-nilai PO, termasuk banyak negara Timur Tengah, seperti Irak, Iran, dan Republik Persatuan Arab; wilayah Pasifik Selatan, termasuk Malaysia dan Filipina; dan negara-negara Amerika Selatan tertentu, seperti Brasil, Ekuador, Guatemala, dan Nikaragua. Daerah-daerah ini sangat bergantung pada sumber daya alam mereka dan memiliki basis manufaktur yang relatif kecil. Mereka cenderung menjadi negara dengan konteks budaya yang tinggi dengan nilai jarak kekuatan tinggi dan orientasi pencapaian serta penghindaran ketidakpastian yang moderat. Mereka tidak cocok dengan nilai-nilai PO ini karena budayanyacenderung ke tingkat kolektivisme yang sedang atau tinggi, terutama dalam kaitannya dengan keluarga.

Pengaturan ini membutuhkan proses perubahan yang sesuai dengan kebiasaan setempat dan yang mengatasi masalah bisnis. Seperti yang mungkin diharapkan, sedikit yang ditulis tentang penerapan PO di negara-negara ini, dan bahkan ada lebih sedikit laporan praktik PO. Nilai-nilai budaya jarak kekuasaan tinggi dan prestasi tidak konsisten dengan kegiatan PO tradisional yang menekankan keterbukaan, kolaborasi, dan pemberdayaan. Selain itu, eksekutif di negara industri sering menyamakan PO dengan intervensi proses manusia, seperti pembangunan tim, pelatihan, dan manajemen konflik. Mereka menganggap PO terlalu lunak untuk memenuhi kebutuhan bisnis mereka. Misalnya, manajer Mesir dan Filipina cenderung otokratis, terlibat dalam pengambilan keputusan yang berlarut-larut, dan fokus pada masalah

ekonomi dan bisnis. Akibatnya, perubahan organisasi berjalan lambat, dikendalikan dari pusat, dan bertujuan untuk mencapai rasionalitas dan efisiensi teknis.

High Cultural Fit, Moderate Industrialization

Konteks internasional ini mencakup ekonomi industri dengan budaya yang selaras dengan nilai PO tradisional. Pengaturan semacam itu mendukung jenis proses PO, terutama intervensi tekno-struktural dan strategis yang berfokus pada pengembangan bisnis. Menurut data perkembangan ekonomi dan nilai budaya, relatif sedikit negara yang cocok dengan konteks ini. Basis industri India dan masyarakat demokratis tumbuh pesat dan mungkin cocok dengan kontingensi ini. Demikian pula, perubahan politik dan budaya Afrika Selatan baru-baru ini menjadikannya salah satu pengaturan paling menarik untuk mempraktikkan PO.

Afrika Selatan adalah negara ekonomi industri. Kota-kota utamanya adalah pusat manufaktur ekonomi, meskipun pertanian dan pertambangan masih mendominasi di daerah pedesaan. Nilai negara sedang dalam transisi dan mungkin menjadi lebih konsisten dengan menerapkan nilai-nilai PO. Orang Afrika Selatan biasanya menyukai orientasi konteks yang rendah; tingkat jarak daya yang relatif tinggi; dan tingkat individualisme yang moderat, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi pencapaian. Organisasi biasanya memiliki birokrasi dengan manajemen otoriter, jalur karier yang mapan, dan keamanan kerja terutama untuk pegawai Kaukasia. Nilai-nilai dan kondisi organisasi ini berubah, karena struktur politik dan pemerintahan negara mengalami transformasi. Sebelumnya, kebijakan apartheid mengurangi ketidakpastian dan mendefinisikan perbedaan kekuasaan di antara warga negara. Saat ini, pemilihan umum yang bebas dan penghapusan apartheid telah meningkatkan ketidakpastian secara drastis dan membentuk kesetaraan hukum di antara ras. Perubahan ini cenderung untuk memindahkan nilai Afrika Selatan lebih dekat ke PO yang mendasarinya. Jika demikian, intervensi PO harus menjadi semakin relevan dengan organisasi negara tersebut.

Low Cultural Fit, High Industrialization

Pengaturan internasional ini mencakup negara-negara industri dengan budaya yang tidak sesuai dengan nilai-nilai PO tradisional. Banyak negara di Amerika Tengah, Asia Timur, dan Eropa Timur sesuai dengan deskripsi ini. Tinjauan praktik PO di wilayah tersebut menunjukkan bahwa perubahan terencana mencakup keempat jenis intervensi yang dijelaskan dalam buku ini, meskipun proses perubahan itu sendiri disesuaikan dengan kondisi lokal. Misalnya, Meksiko, Venezuela, Cina, Jepang, dan Korea adalah negara dengan konteks budaya yang tertinggi di mana pengetahuan tentang perilaku lokal, adat istiadat, dan ritual diperlukan untuk memahami makna informasi yang diberikan. Agar berfungsi dalam pengaturan seperti itu, praktisi PO harus memahami, tidak hanya bahasanya saja tetapi juga kebiasaan sosial di negara tersebut. Demikian pula, nilai-nilai budaya yang menekankan jarak kekuasaan dengan tingkat tinggi, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi pencapaian membantu organisasi di mana peran, status berbeda, dan kondisi kerjanya jelas; di mana keputusan otokratis dan paternalistik diharapkan; dan di mana perolehan dan pengaruh kekayaan yang kuat diterima. Intervensi PO yang berfokus pada proses sosial dan pemberdayaan pegawai cenderung tidak disukai secara alami dalam konteks budaya ini dan akibatnya perlu dimodifikasi agar sesuai dengan situasi tersebut.

Dalam budaya ini, praktisi PO juga harus menyesuaikan proses perubahan itu sendiri agar sesuai dengan kondisi setempat. Perusahaan-perusahaan Meksiko, misalnya, mengharapkan praktisi PO untuk bertindak sebagai ahli dan menawarkan saran nyata tentang bagaimana cara meningkatkan organisasi. Untuk menjadi sukses, praktisi PO membutuhkan status dan legitimasi yang cukup untuk bekerja dengan manajemen senior dan untuk bertindak dalam peran ahli. Status biasanya dikaitkan dengan hal akademik, pengalaman manajemen senior, jabatan tingkat tinggi, atau rekomendasi yang ditempatkan oleh eksekutif dan administrator. Seperti yang mungkin diharapkan, proses perubahan di Amerika Latin bersifat otokratis dan didorong ke bawah dari puncak organisasi. Bawahan atau orang yang berstatus lebih rendah umumnya tidak termasuk dalam kegiatan diagnostik atau implementasi karena inklusi dapat menyamakan perbedaan kekuatan dan mengancam *status quo*. Selain itu, norma-norma budaya menghambat pegawai untuk berbicara atau secara terbuka

mengkritik manajemen. Ada relatif sedikit penolakan terhadap perubahan karena pegawai siap menerima perubahan yang ditentukan oleh manajemen.

Di Asia, PO adalah proses yang tertib, didorong oleh konsensus dan tujuan kinerja yang menantang. Perubahan organisasi diimplementasikan secara perlahan dan metodis, sehingga kepercayaan membangun dan ketidakpastian terkait perubahan berkurang. Berubah terlalu cepat dipandang sebagai arogan, memecah belah, dan mengancam. Di Asosiasi China untuk Pertukaran Personil Internasional, perpindahan dari biro pemerintah ke organisasi "menghadap pasar" telah dilakukan secara bertahap tetapi konsisten. Manajer didorong untuk menghubungi lebih banyak dan lebih banyak organisasi asing, untuk mengembangkan hubungan dan kontrak, dan untuk belajar keterampilan pemasaran dan pengembangan organisasi. Karena nilai-nilai Asia mempromosikan budaya berhati-hati yang menghargai konsensus, martabat, dan rasa hormat, PO cenderung tidak bersifat pribadi dan berfokus terutama pada peningkatan alur kerja. Masalah proses manusia jarang ditangani karena orang diharapkan bertindak dengan cara yang tidak menyebabkan orang lain "kehilangan muka" atau membuat malu kelompok.

High Cultural Fit, High Industrialization

Pengaturan terakhir ini mencakup negara industri dengan konteks budaya yang cocok dengan nilai PO tradisional. Sebagian besar praktik PO yang dijelaskan dalam buku ini dikembangkan dalam situasi ini, khususnya di Amerika Serikat. Skandinavia menikmati standar hidup yang tinggi dan perkembangan ekonomi yang kuat. Karena nilai-nilai budaya mereka paling cocok dengan nilai-nilai tradisional yang dianut dalam PO, praktik organisasi sangat partisipatif dan egaliter. Praktik PO cenderung mencerminkan nilai-nilai ini. Berbagai pemangku kepentingan, seperti manajer, serikat pekerja, dan staf, secara aktif terlibat dalam semua tahap proses perubahan, mulai dari masuk dan diagnosa hingga intervensi dan evaluasi. Tingkat keterlibatan ini jauh lebih tinggi daripada yang biasanya terjadi di Amerika Serikat. Ini menghasilkan proses perubahan yang sangat berorientasi pada kebutuhan peserta lantai toko. Undang-undang ketenagakerjaan Norwegia, misalnya, memberi hak kepada serikat pekerja untuk berpartisipasi dalam inovasi teknologi yang dapat mempengaruhi kehidupan

kerja mereka. Undang-undang semacam itu juga mengamanatkan bahwa semua pegawai di negara tersebut memiliki hak untuk memperkaya bentuk pekerjaan.

Dengan konteks budaya ini, tidak mengherankan bahwa perusahaan di Skandinavia mempelopori intervensi sosio-teknik untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja. Perusahaan Saab dan Volvo di Swedia merestrukturisasi manufaktur mobil di sekitar kelompok kerja mandiri. Kantor Paten di Denmark dan Shell Oil di Norwegia mendemonstrasikan bagaimana proyek-proyek koperasi manajemen serikat dapat meningkatkan keterlibatan pegawai di seluruh organisasi. Dalam banyak kasus, pemerintah nasional sangat terlibat dalam proyek-proyek perubahan ini dengan mensponsori upaya peningkatan industri. Pemerintah Norwegia, misalnya, sangat berperan dalam memperkenalkan demokrasi industri kepada perusahaan-perusahaan negara tersebut. Ini membantu serikat pekerja dan manajemen di industri tertentu melaksanakan proyek percontohan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja. Hasil eksperimen sosial-teknis ini kemudian disebarkan ke seluruh perekonomian Norwegia. Dalam banyak hal, negara-negara Skandinavia telah melangkah lebih jauh dari kawasan global lainnya dalam menghubungkan PO dengan nilai-nilai dan kebijakan nasional.

Negara-negara yang terkait dengan Inggris cenderung memiliki nilai-nilai yang konsisten dengan orientasi konteks rendah, individualisme sedang dan tinggi, dan orientasi pencapaian, serta jarak daya sedang hingga rendah dan penghindaran ketidakpastian. Pola budaya ini menghasilkan hubungan pribadi yang sering tampak tidak langsung bagi orang Amerika. Sebagai contoh, seorang bawahan Inggris yang disuruh berpikir tentang suatu proposal benar-benar diberitahu bahwa sarannya telah ditolak. Nilai-nilai ini juga mempromosikan kebijakan organisasi yang penuh dengan formalitas, tradisi, dan politik. Sejarah panjang Inggris cenderung memperkuat status quo, dan akibatnya resistensi terhadap perubahan tinggi.

Pengembangan Organisasi di Seluruh Dunia

Tren penting yang dihadapi banyak perusahaan bisnis di seluruh dunia adalah munculnya pasar global. Didorong oleh tekanan persaingan, penurunan hambatan perdagangan, dan kemajuan teknologi informasi, jumlah perusahaan yang

menawarkan produk dan layanan di banyak negara meningkat dengan cepat. Pertumbuhan organisasi dan kompleksitas yang terkait dengan mengelola operasi di seluruh dunia merupakan tantangan. Eksekutif harus memilih orientasi strategis yang tepat untuk beroperasi di lintas budaya dan lokasi geografis, dan di bawah persyaratan pemerintah setempat dan di lingkungan yang beragam. Mereka harus dapat menyesuaikan kebijakan dan prosedur perusahaan dengan serangkaian kondisi setempat. Selain itu, tugas mengendalikan dan mengoordinasikan operasi di negara yang berbeda menempatkan tuntutan yang berat pada informasi dan sistem kontrol dan pada keterampilan dan pengetahuan manajerial.

Pengembangan organisasi di seluruh dunia berlaku untuk organisasi yang beroperasi melintasi berbagai batasan geografis dan budaya. Ini kontras dengan PO dalam organisasi yang beroperasi di luar Amerika Serikat tetapi dalam konteks budaya dan ekonomi tunggal. Bagian ini menjelaskan praktik PO yang muncul dalam organisasi di seluruh dunia, bidang perubahan terencana yang relatif baru namun penting.

Orientasi Strategis Seluruh Dunia

Organisasi di seluruh dunia dapat didefinisikan dalam tiga aspek utama. **Pertama**, mereka menawarkan produk atau layanan di lebih dari satu negara dan secara aktif mengelola investasi langsung yang besar di negara-negara tersebut. Akibatnya, mereka harus berhubungan dengan berbagai tuntutan, seperti persyaratan produk yang unik, tarif, pajak pertambahan nilai, peraturan pemerintah, undang-undang transportasi, dan perjanjian perdagangan. **Kedua**, perusahaan di seluruh dunia harus menyeimbangkan masalah produk dan fungsional dengan masalah geografis berupa jarak, waktu, dan budaya. Perusahaan-perusahaan tembakau dari Amerika, misalnya, menghadapi masalah teknologi, moral, dan organisasi dalam menentukan apakah akan memasarkan rokok di negara-negara yang kurang berkembang, dan jika mereka melakukannya, mereka harus memutuskan bagaimana mengintegrasikan operasi manufaktur dan distribusi pada skala global. **Ketiga**, perusahaan di seluruh dunia harus melakukan kegiatan terkoordinasi lintas batas budaya menggunakan berbagai personel, termasuk ekspatriat, pelancong bisnis jangka pendek dan panjang, dan pegawai lokal. Pekerja dengan latar belakang budaya yang berbeda harus dikelola

dengan cara yang mendukung tujuan dan citra organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu perusahaan harus menyesuaikan kebijakan dan prosedur sumber daya manusianya agar sesuai dengan budaya dan mencapai tujuan operasional. Dari perspektif manajerial, memilih eksekutif untuk memimpin operasi asing adalah keputusan penting dalam organisasi di seluruh dunia.

Orientasi Strategis Internasional

Orientasi internasional ada ketika faktor kunci keberhasilan integrasi global dan responsif lokal rendah. Ini adalah label paling umum yang diberikan kepada organisasi yang melakukan upaya pertama mereka untuk beroperasi di luar pasar negara mereka sendiri. Keberhasilan memerlukan koordinasi antara perusahaan induk dan sejumlah kecil kantor penjualan dan pemasaran asing di negara-negara tertentu. Demikian pula, daya tanggap lokal rendah karena organisasi mengekspor produk dan layanan yang sama dengan yang ditawarkan di dalam negeri. Ketika suatu organisasi telah memutuskan untuk berekspansi secara internasional, yang paling sering menentukan adalah:

- pasar negara lain tampaknya menawarkan keuntungan spesifik yang cukup besar untuk melampaui biaya nyata dan tidak berwujud dari penerapan strategi baru,
- produk, layanan, dan proposisi nilai organisasi cukup kuat untuk mengatasi kerugian awal dari beroperasi di lokasi asing, dan
- kemampuan organisasi ada untuk mengekstraksi nilai dari operasi asing melebihi dari kontrak yang lebih sederhana atau lisensi teknologi, produk, atau layanan organisasi di lokasi asing.

Karakteristik Desain Internasional

Tujuan orientasi internasional adalah untuk meningkatkan total penjualan dengan menambahkan pendapatan dari pasar non-domestik. Dengan menggunakan produk/layanan yang ada, kapasitas operasi domestik diperluas dan ditingkatkan. Akibatnya, sebagian besar perusahaan domestik akan memasuki pasar internasional dengan memperluas lini produk mereka terlebih dahulu ke negara-negara terdekat

dan kemudian memperluas ke daerah yang lebih terpencil. Misalnya, sebagian besar perusahaan berbasis di AS pertama kali menawarkan produk mereka di Kanada atau Meksiko. Setelah periode waktu tertentu, mereka mulai mengatur operasi di negara lain.

Untuk mendukung tujuan dan strategi operasi ini, sebuah "divisi internasional" diberikan tanggung jawab untuk pemasaran, penjualan, dan distribusi, meskipun mungkin dapat mendirikan usaha patungan, perjanjian lisensi, wilayah distribusi / waralaba, dan dalam beberapa kasus, pabrik. Organisasi pada dasarnya mempertahankan struktur aslinya dan praktik operasinya. Sistem informasi yang mengatur divisi ini biasanya lebih fleksibel. Sementara mengharapkan pengembalian atas investasinya, organisasi tersebut mengakui kebaruan dari usaha dan memberi divisi internasional “kendali bebas” untuk membangun kehadiran internasional.

Peran dalam divisi internasional baru ini dikelola dengan sukarelawan dari perusahaan induk, seringkali dengan seseorang yang memiliki pelatihan bahasa asing yang tepat, pengalaman tinggal di luar negeri, atau keinginan untuk penugasan internasional. Sedikit pelatihan atau orientasi untuk posisi yang ditawarkan karena organisasi umumnya tidak mengetahui persyaratan untuk menjadi sukses dalam bisnis internasional.

Menerapkan Orientasi Internasional

Perubahan dari domestik ke organisasi internasional mewakili perubahan bertahap dalam cakupan untuk sebagian besar perusahaan, dan biasanya ditangani sebagai perpanjangan dari strategi yang ada ke pasar yang baru. Terlepas dari logika pemikiran seperti itu, perubahan ini tidak bersifat inkremental atau sederhana dan PO dapat memainkan peran penting dalam membuat transisi agar menjadi lebih lancar dan lebih produktif.

Perencanaan strategis, intervensi teknis, dan sumber daya manusia dapat membantu untuk menerapkan orientasi internasional. Manajer dapat menggunakan perubahan strategis terintegrasi atau proses desain ulang organisasi untuk merancang dan mengelola transisi dari orientasi strategis lama ke yang baru. Pemindaian lingkungan, analisis pesaing, dan studi pasar dapat dilakukan untuk mengkalibrasi

harapan tentang tujuan pendapatan dan menentukan tingkat investasi yang diperlukan untuk mendukung divisi ini. Pembangunan tim dan intervensi kelompok besar, seperti konferensi pencarian, dapat membantu proses melalui mana eksekutif senior mengumpulkan informasi yang tepat tentang pasar internasional, kompetensi yang berbeda, dan budaya, dan kemudian memilih orientasi strategis. Demikian pula, manajer dapat menerapkan intervensi tekno-struktural untuk merancang struktur organisasi yang tepat, untuk mendefinisikan tugas-tugas baru dan peran kerja, dan untuk mengklarifikasi hubungan pelaporan antara kantor pusat perusahaan dan unit berbasis asing. Berdasarkan keputusan ini, intervensi PO dapat membantu organisasi untuk mengimplemen-tasikan perubahan.

Manajer dan staf juga dapat menerapkan intervensi manajemen sumber daya manusia untuk melatih dan mempersiapkan manajer dan keluarga mereka untuk penugasan internasional dan untuk mengembangkan metode seleksi dan sistem penghargaan yang relevan untuk beroperasi secara internasional. Karena ini adalah pengalaman pertama organisasi dalam bisnis internasional, praktisi PO dapat mengingatkan manajer utama dan kandidat yang potensial untuk penugasan internasional guna kebutuhan pelatihan budaya. Calon dapat diarahkan ke penawaran *out-source* pada keterampilan lintas budaya, adat istiadat negara setempat, dan kondisi hukum / peraturan. Praktisi PO juga dapat membantu organisasi sumber daya manusia untuk merancang atau memodifikasi paket kompensasi dan manfaat yang ada, atau membuat kebijakan di sekitar perumahan, sekolah, dan biaya lain yang terkait dengan relokasi.

Pergerakan awal ke arena internasional ini memungkinkan organisasi domestik untuk belajar tentang tuntutan pasar global, sehingga memberikan pengetahuan dan pengalaman penting dengan persyaratan untuk sukses dalam strategi yang lebih canggih. Praktisi PO harus membantu organisasi menyiapkan praktik pembelajaran dan sistem komunikasi sehingga informasi tentang pengalaman internasional dibagikan kepada orang lain, terutama manajer senior.

Perubahan Sosial Global

Aplikasi terbaru dan mungkin yang paling menarik dari pengembangan organisasi di lingkungan internasional terjadi di *Global Social Change Organizations* (GSCO). Organisasi-organisasi ini umumnya bukan untuk mencari keuntungan dan bukan untuk pemerintah. Mereka biasanya diciptakan di tingkat akar rumput untuk membantu masyarakat dan masyarakat mengatasi masalah-masalah penting seperti pengangguran, hubungan ras, pembangunan berkelanjutan, ketiadaan rumah, kelaparan, penyakit, dan ketidakstabilan politik. Dalam pengaturan internasional, GSCO sangat terlibat di negara-negara berkembang. Contohnya termasuk *World Conservation Union* (IUCN), Proyek untuk mengentaskan kelaparan, menangani konservasi alam, dan *the Mountain Forum*, Dokter Internasional untuk Pencegahan Perang Nuklir, dan Koalisi Asia untuk Pembaruan Agraria dan Pembangunan Pedesaan (*the Asian Coalition for Agrarian Reform and Rural Development*/ANGOC). Banyak praktisi yang membantu menciptakan dan mengembangkan GSCO ini berasal dari latar belakang PO dan telah menyesuaikan keahlian mereka agar sesuai dengan situasi global yang sangat kompleks. Bagian ini menjelaskan organisasi perubahan sosial global dan bagaimana PO dipraktikkan di dalamnya.

Organisasi Perubahan Sosial Global (*Global Social Change Organizations*/GSCO)

GSCO adalah bagian dari gerakan inovasi sosial untuk mendorong munculnya peradaban global. Mereka ada dengan berbagai nama, termasuk organisasi pembangunan (*Development Organizations*/DO), organisasi nonpemerintah internasional (*International Nongovernmental Organizations*/INGO), organisasi gerakan sosial (*Social Movement Organizations*/SMO), Organisasi Sukarela Swasta Internasional, dan Organisasi Penghubung. Mereka ada untuk mengatasi masalah sosial yang kompleks, termasuk kelebihan populasi, degradasi ekologis, meningkatnya konsentrasi kekayaan dan kekuasaan, kurangnya infrastruktur manajemen untuk memfasilitasi pertumbuhan, dan kurangnya hak asasi manusia yang mendasar. Upaya banyak GSCO untuk meningkatkan kesadaran dan memobilisasi sumber daya ke arah

penyelesaian masalah ini memuncak dalam Konferensi PBB tentang Lingkungan dan Pembangunan di Rio de Janeiro pada Juni 1992, di mana para pemimpin dari negara-negara industri dan kurang berkembang bertemu untuk membahas keberlanjutan pengembangan. Baru-baru ini, Protokol Kyoto dan Global Compact telah memusatkan perhatian pada pemanasan global dan tanggung jawab sosial serta bagaimana negara dan organisasi dapat bekerja sama untuk mengatasi masalah ini.

GSCO memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Mereka menegaskan tugas utama mereka, yaitu komitmen untuk melayani sebagai agen perubahan dalam menciptakan masa depan dunia yang berkelanjutan dalam lingkungan dan sosial; misi transformasi mereka diartikulasikan dalam kehidupan nyata manusia dan dunia.
- Mereka telah menemukan dan memobilisasi arsitektur sosial-organisasi yang inovatif yang memungkinkan kerja sama manusia dengan melintasi batas-batas yang sebelumnya sewenang-wenang.
- Mereka memegang nilai-nilai pemberdayaan, atau bentuk tindakan yang berpusat pada orang, dalam pemenuhan misi perubahan global mereka, menekankan peran sentral orang-orang baik sebagai sarana dan tujuan dalam proses pembangunan apa pun.
- Mereka terhubung secara global dan lokal dalam struktur, keanggotaan, atau kemitraan dan dengan demikian ada, setidaknya dalam identitas dan praktik (mungkin belum secara hukum), sebagai entitas di luar bangsa dan negara.
- Mereka bersifat multi-organisasi dan lintas sektoral. GSCO bisa jadi merupakan masuk ke dalam bisnis, pemerintah, namun bukan untuk mencari untung. Memang, banyak dari inovasi pengorganisasian perubahan global yang paling penting melibatkan kemitraan multi-organisasi yang menjembatani batas-batas sektoral dalam bentuk hibrida baru dari sektor bisnis, antar pemerintah, dan sektor swasta.

Karenanya GSCO berbeda dari perusahaan nirlaba tradisional lainnya pada beberapa dimensi. **Pertama**, mereka biasanya mengadvokasi misi perubahan sosial — pembentukan dan pengembangan masyarakat dan komunitas yang lebih baik. "Lebih baik" biasanya berarti lebih adil (*Amnesty International, Hunger Project*), damai (Dokter Internasional untuk Pencegahan Perang Nuklir), atau sadar secara ekologis

(Konservasi Alam, Desa Global Beijing, *the Mountain Forum*, IUCN, Dana Margasatwa Dunia). **Kedua**, misi tersebut didukung oleh struktur jaringan. Sebagian besar aktivitas GSCO dilakukan pada batas atau pinggiran antara dua atau lebih organisasi. Tidak seperti kebanyakan perusahaan industri yang berfokus pada efektivitas internal, GSCO diarahkan untuk mengubah konteks lingkungan mereka. Misalnya, World Vision mengoordinasikan upaya lebih dari seratus organisasi untuk mengatasi konsekuensi manusia dari pemerintah Rumania Ceausescu. **Ketiga**, GSCO umumnya memiliki nilai-nilai dan ideologi yang kuat yang membenarkan dan memotivasi perilaku organisasi. Hal ideologis seperti hak asasi manusia dasar, termasuk tempat tinggal, telah mengarahkan *Habitat for Humanity* untuk membangun rumah murah di berbagai komunitas yang terbelakang. **Keempat**, GSCO berinteraksi dengan berbagai konstituensi eksternal dan seringkali saling bertentangan. Untuk membantu orang miskin, GSCO sering harus bekerja dengan orang kaya; untuk menyelamatkan ekologi, mereka harus bekerja dengan pengembang; untuk memberdayakan massa, mereka harus bekerja dengan segelintir orang yang memiliki kuat dalam hal posisi dan jabatan. Hal ini menyebabkan banyak tekanan pada GSCO untuk merekonsiliasi pencarian tujuan mulia mereka dengan realitas politik kekuasaan dan kekayaan. **Kelima**, mengelola konstituensi eksternal yang beragam ini seringkali menciptakan konflik organisasi yang signifikan. Di satu sisi, GSCO perlu membuat departemen khusus untuk melayani dan mewakili pemangku kepentingan tertentu. **Keenam**, keanggotaan GSCO seringkali bersifat sementara. Banyak dari mereka merupakan sukarelawan, dan tingkat serta besarnya keterlibatan mereka bervariasi dari waktu ke waktu berdasarkan masalah yang dihadapi. Sehingga tingkat pergantian anggotanya cukup tinggi.

Mengubah Peran dan Keterampilan Agen

Perubahan terencana (*planned change*) dalam GSCO adalah aplikasi pengembangan organisasi yang relatif baru di lingkungan internasional. Jumlah praktisi kecil tetapi terus bertambah, dan keterampilan serta pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan PO dalam situasi ini terus dikembangkan. Akar rumput, politik, dan ideologis dari banyak GSCO internasional membutuhkan peran dan keterampilan agen

perubahan yang sangat berbeda dari mereka yang berada dalam pengaturan domestik yang lebih formal. Agen perubahan GSCO biasanya menempati peran sebagai penatalayanan dan yang menjembatani suatu masalah. Peran pelayan berasal dari kegiatan ideologis dan akar rumput yang terkait dengan GSCO. Dalam kondisi tersebut meminta agen perubahan untuk menjadi wakil pelajar atau wakil peserta dalam mencapai perubahan sosial global. Jenis perubahan ini adalah berkelanjutan, atau seimbang secara ekologis, politis, budaya, dan ekonomi. Oleh karena itu, agen perubahan harus bekerja dari basis nilai yang eksplisit yang selaras dengan aktivitas GSCO. Misalnya, agen perubahan biasanya tidak ditanya, "Apa tujuan Anda untuk menjalankan proyek ini?" Sebaliknya, praktisi ditanya, "Apakah Anda berbagi nilai-nilai dengan kami?" atau "Apa pendapat Anda tentang keadaan orang-orang yang kami layani?". Penatalayanan menyiratkan orientasi ke arah pengembangan solusi yang berkelanjutan untuk masalah lokal dan global.

Peran kedua, yaitu menjembatani, berasal dari akar rumput dan aktivitas politik banyak GSCO. Menjembatani adalah judul yang tepat untuk peran ini karena secara metaforis mencerminkan aktivitas inti GSCO dan agen perubahan yang bekerja dengannya. Keduanya terutama berkaitan dengan menghubungkan dan mengintegrasikan berbagai elemen masyarakat dan komunitas ke arah perubahan berkelanjutan, dan dengan mentransfer ide-ide di antara individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat.

Agen perubahan juga harus mahir dalam kompromi dan negosiasi politik. Konteks kekuasaan asimetris mewakili tantangan kuat untuk penatalayanan dan menjembatani. Untuk mencapai perubahan yang berkelanjutan, diperlukan seringnya pertukaran untuk dilakukan. Agen perubahan yang efektif perlu memahami unsur-unsur ideologi yang dapat dan tidak dapat dikorbankan dan kapan harus berjuang atau berjalan menjauh dari suatu situasi. Keterampilan jaringan merupakan bagian penting dari proses penelitian tindakan sebagaimana diterapkan dalam pengaturan GSCO. Jaringan terjadi di dua tingkat. Pertama, dalam peran penatalayan, praktisi membawa pengetahuan khusus GSCO tentang penyelesaian masalah, teknologi pemberdayaan menggunakan proses yang secara sosial membangun dan memahami kondisi sekitar, dan desain organisasi. Para peserta membawa pengetahuan lokal tentang pemain politik, sejarah, budaya, dan ekologi. Proses “dialog kogeneratif” atau “refleksi

kolektif" muncul ketika dua kerangka referensi ini berinteraksi untuk menghasilkan ide, kemungkinan, dan wawasan baru. Ketika praktisi dan peserta berkontribusi pada solusi berkelanjutan, peran penatalayanan puas.

Kedua, dalam peran menjembatani, keterampilan berjejaring menciptakan kondisi yang memungkinkan beragam pemangku kepentingan untuk berinteraksi dan memecahkan atau mengatasi masalah bersama. Agen perubahan harus dapat menemukan landasan bersama sehingga konstituensi yang berbeda dapat bekerja bersama. Jaringan membutuhkan kemampuan untuk memanfaatkan berbagai sumber informasi dan perspektif, yang seringkali terletak di daerah pemilihan yang sangat berbeda. Tindakan menjadi mungkin melalui jaringan ini.

Ringkasan

Bab ini telah memuat praktik Pengembangan Organisasi di dunia internasional di tiga bidang. Dalam organisasi di luar Amerika Serikat, pendekatan tradisional untuk PO perlu disesuaikan agar sesuai dengan konteks pembangunan budaya dan ekonomi di mana mereka diterapkan. Pendekatan adaptasi ini mengakui bahwa praktik PO mungkin terikat budaya: Apa yang berhasil dalam satu budaya mungkin tidak sesuai dengan yang lain. Konteks budaya dari wilayah geografis yang berbeda diperiksa dalam lima nilai: orientasi konteks, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, orientasi pencapaian, dan individualisme. Pendekatan ini juga mengakui bahwa tidak semua intervensi PO mungkin sesuai. Situasi ekonomi yang berlaku mungkin sangat mendukung orientasi bisnis daripada intervensi berorientasi proses. Proses PO di bawah kondisi budaya dan ekonomi yang berbeda juga dijelaskan, meskipun uraiannya tentatif. Seiring PO yang semakin dewasa, metodenya akan menjadi lebih terdiferensiasi dan dapat beradaptasi. Kegiatan PO untuk meningkatkan orientasi strategis internasional, global, multinasional, dan transnasional semakin diminati. Masing-masing strategi ini menanggapi kondisi lingkungan, teknologi, dan ekonomi tertentu. Intervensi dalam organisasi di seluruh dunia membutuhkan perspektif strategis dan organisasi tentang perubahan untuk menyelaraskan orang, struktur, dan sistem. Dalam bab ini proses PO dalam organisasi perubahan sosial global telah dibahas. Aplikasi PO yang relatif baru ini mempromosikan pembentukan peradaban

global. Posisi ideologis yang kuat mengenai distribusi kekayaan, sumber daya, dan kekuatan yang adil dan adil memicu gerakan ini. Dengan memperkuat organisasi lokal, membangun hubungan horizontal dengan GSCO lain yang sepaham, dan mengembangkan hubungan vertikal dengan organisasi pembuat kebijakan, agen perubahan dapat membantu GSCO menjadi lebih efektif dan mengubah konteks eksternalnya. Untuk mendukung peran penatagunaan dan menjembatani, agen perubahan memerlukan keterampilan komunikasi, negosiasi, dan berjejaring.

Bab 19

Pengembangan Organisasi di Dunia Non-Industrial: *Health Care*

Pengembangan organisasi dapat dilakukan dalam berbagai jenis organisasi baik di sektor swasta maupun publik. Dalam beberapa tahun terakhir, telah terlihat beberapa aplikasi PO yang meningkat di industri jasa karena seluruh sektor ini terus tumbuh. Secara historis, sebagian besar materi yang dipublikasikan tentang PO berfokus pada aplikasi dalam organisasi industri dan manufaktur. Ada beberapa bukti bahwa aplikasi tradisional PO mungkin perlu dimodifikasi jika ingin melampaui model industri baris. Namun, kemungkinan benar bahwa aplikasi PO perlu dimodifikasi agar dapat diperluas ke industri baru atau pengaturan atau situasi organisasi yang unik.

Pengembangan Organisasi di Bidang Kesehatan

Perawatan kesehatan (*Health Care*) adalah industri yang dinamis dan kompleks yang mengalami pertumbuhan dan perubahan yang signifikan. Pada tahun 2006, pengeluaran perawatan kesehatan menyumbang 16% dari PDB di Amerika Serikat dibandingkan dengan sekitar 9% dari PDB di negara-negara Organisasi untuk Pembangunan Ekonomi (OECD) lainnya. Selain memiliki salah satu persentase tertinggi

dari PDB, tingkat kenaikan tahunan AS hampir dua kali lipat dari sebagian besar negara maju. Pengeluaran ini juga sangat terkonsentrasi. Sebagai contoh, di Amerika Serikat, populasi kecil menanggung bagian yang sangat besar dari biaya perawatan kesehatan; sekitar 5% dari pembelanjaan perawatan kesehatan menyumbang hampir setengah dari pengeluaran perawatan kesehatan.

Perdebatan yang memengaruhi definisi akhirnya tentang perawatan, pemberian perawatan, pembiayaan, dan akses ke perawatan diadakan di aula Kongres dan di ruang dewan pengusaha besar dan kecil, dan ditemukan dalam interaksi harian yang tak terhitung jumlahnya antara penyedia perawatan dan yang mereka layani . Pada Agustus 2007, Polling Pelacakan Kesehatan Yayasan Keluarga Kaiser meminta responden untuk memilih dua masalah paling penting yang harus ditangani oleh pemerintah. Perawatan kesehatan adalah masalah yang paling banyak dikutip kedua pada 27% setelah perang Irak.

Industri perawatan kesehatan mewakili konteks yang menantang untuk mempraktikkan PO. Misalnya, dibandingkan dengan industri lain, seperti pengembangan perangkat lunak, pabrikan, atau ritel, perawatan kesehatan berbeda di sepanjang beberapa dimensi:

- Meskipun mulai berubah, konsumen sering terisolasi dari konsekuensi ekonomi dari keputusan perawatan kesehatan utama mereka, termasuk pilihan gaya hidup, kebiasaan kesehatan, rumah sakit mana yang harus dituju, dan ke mana mendapatkan layanan rawat jalan. Akses ke sistem perawatan kesehatan dan biaya perawatan sebagian besar ditentukan oleh asuransi yang disediakan melalui Medicare (program yang didanai pemerintah federal untuk orang lanjut usia dan penyandang cacat), Medicaid (program gabungan yang didanai pemerintah federal/negara miskin), atau asuransi swasta, sebagian besar disediakan melalui pengusaha.
- Penyedia perawatan utama tidak semua terhubung melalui perjanjian kerja. Rumah sakit atau pengaturan lain di mana perawatan dilakukan biasanya tidak mempekerjakan dokter. Sebaliknya, sebagian besar pengasuh, dengan pengecualian spesialisasi tertentu, seperti radiologi, patologi klinis, atau kedokteran darurat, harus mengajukan permohonan untuk "hak istimewa" untuk bekerja di rumah sakit atau pengaturan perawatan lainnya. Dokter sering tidak

secara eksklusif bekerja di satu rumah sakit atau fasilitas rawat jalan. Mereka berperilaku lebih sebagai pebisnis yang mandiri. Dalam beberapa kasus, mereka bersaing secara langsung dengan rumah sakit, klinik, dan fasilitas rawat jalan lainnya untuk pasien dan pendapatan.

- Rumah sakit, komponen utama dari sistem perawatan kesehatan, utamanya bukan untuk mencari untung dan menghadapi beberapa tantangan terkait dengan kemampuan mereka menciptakan pendapatan berkelanjutan untuk mendukung operasi. Mereka sangat diatur oleh pemerintah dan bergantung padanya untuk basis pendapatan mereka. Misalnya, Medicare menyumbang rata-rata 38% dari pendapatan rumah sakit, sementara Medicaid menyumbang 13% tambahan. Di beberapa daerah pedesaan, Medicare dan Medicaid menyumbang hampir 70% dari pendapatan rumah sakit, secara efektif berfungsi sebagai rencana asuransi kesehatan nasional.
- Selain itu, undang-undang mengharuskan rumah sakit untuk merawat semua pasien terlepas dari kemampuan mereka untuk membayar, mendorong kebutuhan untuk meningkatkan pendapatan di bidang lain. Rumah sakit dikenakan denda jika mereka tidak melayani pasien ini, dan mereka dibayar dengan biaya yang ditetapkan, terlepas dari biaya yang dikeluarkan untuk merawat pasien.
- Selain itu, permintaan sering melebihi kapasitas fasilitas di banyak wilayah geografis dan spesialisasi medis. Di banyak negara, pengeluaran modal sering diatur oleh Undang-Undang *Certificate of Need* (CON), sehingga bahkan jika organisasi memiliki modal, kapasitas tambahan tidak dapat disediakan dengan mudah atau cepat. Situasi ini mengakibatkan masyarakat marah dan dokter karena pasien harus bertahan lama menunggu di lorong untuk tempat tidur yang tersedia, atau ambulans ditunda karena kepadatan.

Tren di Bidang Kesehatan

Praktisi dan pemimpin perawatan kesehatan mengakui beberapa tren yang penting. Kecenderungan termasuk erosi asuransi kesehatan yang komprehensif dan akses ke perawatan, pergerakan menuju catatan medis elektronik, stabilisasi hubungan dokter-rumah sakit, ketergantungan yang meningkat pada filantropi, dukungan pemberi kerja perawatan kesehatan yang diarahkan konsumen, hilangnya

bayi pengasuh dan manajer boomer, peningkatan kebutuhan untuk mengelola teknologi klinis baru, dan kualitas sebagai keharusan strategis dan peraturan. Banyak dari tren ini mempengaruhi tidak hanya industri perawatan kesehatan tetapi juga masyarakat secara keseluruhan.

Berkurangnya Asuransi Kesehatan yang Komprehensif dan Akses kepada Perawatan

Amerika Serikat adalah satu-satunya negara industri besar tanpa perawatan kesehatan universal. Terlepas dari kekayaan dan komitmen 16% dari produk domestik bruto untuk perawatan kesehatan - dua kali lipat pengeluaran per kapita dari negara industri yang khas - hampir 47 juta orang Amerika tidak memiliki cakupan asuransi kesehatan. Konsekuensi dari kesenjangan dalam asuransi kesehatan dalam sistem kesehatan yang digerakkan oleh pasar menjadi jelas. Kartu skor terkini tentang sistem perawatan kesehatan AS menemukan bahwa akses, kualitas, dan efisiensi saling terkait secara rumit. Kegagalan untuk memastikan partisipasi universal yang stabil dalam sistem perawatan kesehatan mengarah pada kematian yang tidak dapat dihindari, kehilangan peluang untuk mencegah penyakit dan komplikasi, kehilangan produktivitas ekonomi, dan biaya administrasi yang tinggi. Sebuah artikel baru-baru ini di Wall Street Journal menceritakan kisah tragis tentang seorang wanita yang didiagnosis menderita kanker payudara yang jatuh melalui semua celah, dan bahkan dengan penjaga yang aman bagi mereka yang tidak memiliki uang, tidak dapat mendapatkan perawatan yang diperlukan penyakitnya. Banyak dokter yang meninjau kisahnya merasa bahwa dalam keadaan yang lebih baik dan perlindungan asuransi kesehatan yang memadai, kemungkinan dia masih hidup sampai hari ini, atau setidaknya tidak akan pernah mengalami penderitaan seperti itu di akhir hidupnya. Kisah ini membangkitkan editorial yang bersemangat tentang suatu sistem yang memungkinkan sesuatu seperti ini terjadi.

Bergerak Menuju Rekam Medis Elektronik

Penyedia layanan kesehatan ditantang untuk terus meningkatkan produktivitas proses dan praktik mereka, bahkan ketika mereka diharuskan untuk menghabiskan lebih banyak waktu untuk mendokumentasikan dan melaporkan perawatan yang

mereka berikan. Mereka harus secara efektif dan efisien memenuhi tuntutan pembayar, regulator, dan pasien yang sering kali bertentangan. Tekanan ini mempengaruhi tidak hanya cara penyedia menggunakan waktu mereka, tetapi juga kesehatan keuangan mereka dan kemampuan mereka untuk memberikan perawatan kesehatan berkualitas tinggi. Diberikan lingkungan yang kompleks ini, janji catatan medis elektronik (EMR) sedang dipuji sebagai bagian besar. solusinya. Konsep ESDM sederhana - setiap orang yang dirawat oleh penyedia layanan kesehatan memiliki riwayat medis mereka dimasukkan ke dalam basis data elektronik yang dapat ditransfer ke lokasi mana pun kapan pun pasien membutuhkan perawatan. Harapan awal sistem semacam itu juga sederhana. Dengan akses yang lebih mudah, transkripsi informasi yang kurang manual, dan lebih banyak informasi klinis di titik perawatan, harus ada pengurangan yang signifikan dalam biaya perawatan kesehatan dan peningkatan keselamatan dan hasil pasien. Yang kurang terlihat pada awalnya, tetapi sama pentingnya, adalah penghapusan tes duplikat potensial dan peluang untuk pengkodean yang lebih akurat, peningkatan produktivitas klinis, dan dokumentasi klinis yang lebih lengkap.

Stabilisasi Hubungan Dokter dan Rumah Sakit

Perubahan dalam industri perawatan kesehatan, seperti penggantian yang lebih rendah dan teknologi baru yang kurang invasif, menyebabkan sejumlah besar kecemasan di antara dokter dan pemimpin perawatan kesehatan karena perubahan ini mempengaruhi di mana dan bagaimana dokter memberikan layanan. Misalnya, ketika peralatan diagnostik semakin kecil dan mudah digunakan, lebih mudah bagi dokter untuk menyediakan modalitas ini di kantor mereka daripada di rumah sakit. Pada saat yang sama, penggantian untuk teknologi canggih ini semakin kecil, mengurangi keuntungan menyediakan layanan di setiap tempat. Selain itu, perubahan-perubahan ini akan berlanjut untuk memberi tekanan pada hubungan yang seringkali sudah tegang antara dokter dan rumah sakit. Selama sepuluh tahun terakhir, metodologi penggantian biaya telah mengadu domba dan dokter satu sama lain, sering mengubah pendapatan dari satu kelompok ke kelompok lain karena penurunan keseluruhan dalam anggaran belanja kesehatan federal dan negara bagian. Dalam beberapa kasus, untuk menjaga anggaran negara tetap, tidak hanya uang dipindahkan

dari perawatan kesehatan, bahkan dolar yang tersisa dalam perawatan kesehatan dialihkan antara dokter dan rumah sakit dari satu tahun ke tahun berikutnya. Misalnya, satu tahun, rumah sakit diganti dengan tingkat yang lebih tinggi dengan mengorbankan pembayaran dokter (yaitu, dokter yang menerima tingkat pembayaran yang dikurangi), sementara siklus anggaran berikut membalikkan nasib relatif dokter dan rumah sakit. Namun, dalam dekade berikutnya, ketidakseimbangan pembayaran ke rumah sakit dan dokter yang telah mempengaruhi kontrak sosial antara dokter dan rumah sakit akan mulai stabil. Dokter akan memilih untuk berinvestasi dengan rumah sakit dalam proyek-proyek usaha patungan di mana masing-masing akan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan membuat keputusan manajemen. Hasil win-win dimungkinkan karena masing-masing pihak akan memiliki kepentingan kepemilikan.

Tumbuhnya Ketergantungan pada Filantropi

Filantropi perawatan kesehatan sedang mengalami perubahan yang signifikan ketika bidang perawatan kesehatan menghadapi dua tantangan yang menentukan: meningkatnya ketergantungan rumah sakit pada filantropi untuk mengatasi kekurangan modal dan meningkatnya pengawasan terhadap rumah sakit nirlaba terkait status bebas pajak mereka. Rumah sakit semakin tergantung pada filantropi untuk mengatasi penurunan margin operasi, peningkatan modal yang dibutuhkan, dan kurangnya pemahaman di antara masyarakat lokal, pers, dan politisi. Untuk bertahan hidup di lingkungan ini, pejabat pengembangan yang sukses, kepala eksekutif, dan kepala keuangan sedang mendefinisikan kembali peran filantropi dalam hubungan rumah sakit-yayasan. Singkatnya, mereka mengandalkan filantropi untuk menutupi semakin banyak pengeluaran modal.

Dukungan Pemberi Kerja untuk Perawatan Kesehatan yang Dikendalikan oleh Konsumen

Biaya sistem perawatan kesehatan A.S. meningkat setiap tahun hampir dua kali lipat dari inflasi keseluruhan, dan ada sedikit bukti bahwa tren ini akan menurun. Pengeluaran perawatan kesehatan diharapkan mencapai 20% dari produk domestik bruto pada tahun 2015. Pengusaha sangat peduli dengan biaya yang terus meningkat ini. Peningkatan pembagian biaya adalah salah satu tindakan paling umum yang

diambil oleh pengusaha untuk mengendalikan biaya dan memberikan pegawai dan tanggungan mereka memiliki kepentingan keuangan dalam keputusan perawatan kesehatan. Responden untuk survei "Futurescan" setuju hampir dengan suara bulat (98%) bahwa pengusaha akan melanjutkan jalan ini.

Pengusaha semakin percaya bahwa rencana kesehatan baru, seperti rencana kesehatan yang diarahkan konsumen yang mendorong perawatan pencegahan dan mengharuskan pegawai untuk berbagi biaya keputusan perawatan kesehatan mereka, dapat menjadi penangkal bagi konsumen dengan keinginan yang tidak terbatas, termasuk mereka yang mencari solusi medis untuk orang miskin pilihan gaya hidup. Pengusaha akan terus mendukung inisiatif yang ditujukan untuk memberdayakan konsumen. Lewatlah sudah hari-hari ketika pasien mengharapkan dokter untuk membuat semua keputusan dalam perawatan mereka. Ini adalah salah satu alasan pengusaha mendorong penyedia layanan kesehatan, asuransi, dan pejabat pemerintah untuk menyediakan informasi biaya dan kualitas kepada publik. Selain itu, pembayar utama mengancam untuk tidak membayar untuk hasil negatif yang disebabkan oleh pasien dengan tinggal di rumah sakit, seperti infeksi nosokomial, jatuh, dan masalah akibat kesalahan medis.

Kehilangan Pengasuhan dan Pengendalian dari Generasi *Baby-Boomer*

Terlepas dari lazimnya tingkat obesitas yang luas, generasi *baby boomer* dianggap sebagai generasi yang lebih sehat daripada orang tua atau kakek nenek mereka. Sistem perawatan kesehatan AS saat ini diberdayakan oleh *baby boomer*. Usia rata-rata perawat terdaftar di Amerika Serikat adalah 47 tahun. Sekitar 38% dokter berusia di atas 50 tahun. Seluruh kader manajemen senior di sebagian besar rumah sakit dan sistem kesehatan adalah generasi yang lebih tua. Meskipun rencana pensiun mereka mungkin sulit dijabarkan, pengasuh dan manajer *baby-boom* sudah mencari pekerjaan yang tidak terlalu menegangkan daripada mengelola OR rumah sakit, ICU, dan UGD, serta sistem siaga 24 jam sehari. Resolusi ketidaksesuaian antara permintaan layanan kesehatan ini dan pasokan tenaga profesional, teknisi, dan manajer dari generasi ini akan menentukan tidak hanya kesehatan ekonomi di masa depan, tetapi

juga, dan yang lebih penting, apakah dapat memenuhi permintaan populasi yang menua saat mereka tiba.

Peningkatan Kebutuhan untuk Mengelola Teknologi Klinis Baru

Pengenalan dan penggunaan teknologi baru telah menyumbang 20-40% dari kenaikan tahunan dalam pengeluaran perawatan kesehatan AS sejak 1960. Teknologi klinis umumnya disebut sebagai pendorong utama meningkatnya pengeluaran di seluruh dunia. Pengamat dan peneliti mencirikan tren ini sebagai keharusan teknologi: pasien dan dokter mereka menuntut, atas nama kualitas, akses ke peralatan dan prosedur terbaru dan, sebagian besar, pembayar pihak ketiga bersedia membayar tagihan. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan pengeluaran selama bagian terakhir abad kedua puluh ini telah memberikan nilai wajar yang diukur dalam hal peningkatan harapan hidup. Namun, karena meningkatnya biaya produk baru dan kegagalan penggantian biaya Medicare untuk mengimbangi biaya-biaya tersebut , kehadiran teknologi klinis dapat menghasilkan operasi impas jika tidak kerugian bagi penyedia layanan kesehatan.

Kualitas sebagai Imperatif Strategis dan Regulatori

Laporan terbaru tentang keadaan sistem perawatan kesehatan menunjukkan bahwa selama lima tahun terakhir, dan meskipun teknologi sangat penting, kami telah memperoleh sangat sedikit dalam bidang kualitas dan keamanan. Terlalu sering, pasien dirugikan oleh perawatan lalai dan kesalahan medis yang bisa dihindari. Di antara 19 negara industri, Amerika Serikat berada di peringkat ke-15 pada “kematian akibat kondisi yang dapat diterima perawatan kesehatan”, yang didefinisikan sebagai kematian sebelum 75 yang berpotensi dapat dicegah dengan perawatan tepat waktu dan efektif. Pada saat yang sama, perkiraan jumlah kematian akibat kesalahan medis tampaknya bahkan lebih tinggi daripada yang telah dilaporkan. Orang dewasa pada umumnya memiliki peluang 50%-50% untuk menerima perawatan medis yang direkomendasikan. Minoritas menerima perawatan berkualitas rendah untuk perawatan medis rutin dan perawatan khusus, bahkan setelah menyesuaikan perbedaan status asuransi dan tingkat pendapatan.

Prinsip Sukses untuk PO di Bidang Kesehatan

Seperangkat prinsip dan keyakinan yang menggambarkan intervensi PO yang efektif dan praktisi PO dalam perawatan kesehatan diajukan sebagai tantangan di masa depan terhadap praktik dan praktisi PO dalam perawatan kesehatan.

Menunjukkan Relevansi Subjek dengan Kinerja Strategis

Perdebatan utama dalam PO adalah apakah harus difokuskan hanya pada masalah kualitas kehidupan kerja atau jika masalah peningkatan kinerja dan sistem harus sama pentingnya. Tantangan untuk memenuhi permintaan, sambil mengatasi kekurangan tenaga kerja dan kondisi keuangan yang lemah, sangat menyarankan bahwa pemimpin perawatan kesehatan dan dokter akan memberi label setiap intervensi organisasi yang tidak terkait dengan kinerja strategi sebagai "tidak relevan." Dengan demikian, dalam industri perawatan kesehatan, intervensi PO harus dikaitkan dengan jelas dengan masalah kinerja strategis organisasi — hal-hal yang membantu organisasi mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, seperti posisi biaya, keunggulan klinis, dan pangsa pasar. Intervensi PO harus dilihat sebagai relevan dan perlu untuk masalah hidup dan mati dalam mengoperasikan organisasi perawatan kesehatan. Jika tidak, praktisi PO tidak akan kredibel dan tidak akan diundang untuk menjadi bagian dari tim eksekutif di mana mereka dapat memiliki pengaruh positif terhadap kesehatan organisasi. Dalam beberapa situasi di mana praktisi PO tidak meyakinkan eksekutif tentang kemampuan mereka untuk menambah nilai bagi organisasi, praktik PO dipandang sebagai kemewahan sembrono dan tidak bertahan dari putaran pertama pemotongan anggaran.

Menunjukkan Pentingnya Kedalaman untuk Keberlanjutan

Fokus hidup dan mati dari perawatan kesehatan, ditambah dengan krisis kapasitas yang tidak mencukupi (yaitu, sumber daya manusia, fasilitas, dan keuangan) untuk merawat permintaan pasien yang meningkat dapat mendorong minat pada perbaikan atau reaksi cepat daripada solusi sistemik dan holistik yang lebih tahan lama.

Praktisi PO harus mampu membuat kasus yang menarik untuk perhatian pada masalah sistemik yang lebih dalam untuk perubahan berkelanjutan seperti budaya yang dibangun berdasarkan kepercayaan dan pembelajaran, daripada pelatihan dan pengembangan dalam jangka pendek. Seringkali, inisiatif jangka panjang terjadi bersamaan dengan kegiatan jangka pendek yang mungkin tampak lebih penting bagi para profesional non-PO.

Menunjukkan Kompetensi

Perubahan yang terjadi dalam layanan kesehatan akan membutuhkan evaluasi ulang yang konstan dan pendefinisian ulang kompetensi dalam bidang atau disiplin ilmu tertentu. Ini akan berlaku bagi para profesional medis dan manajer perawatan kesehatan seperti halnya bagi praktisi PO. Itu mungkin termasuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan bagi para pemimpin dalam teknologi intervensi, paparan tren bisnis penting dan masalah peraturan, dan praktik dalam prinsip-prinsip perubahan skala besar. Sistem kesehatan dan rumah sakit terkemuka telah memberikan pelatihan keterampilan dan kesadaran kepada para manajer di bidang kepemimpinan, strategi, restrukturisasi perawatan klinis, masalah sumber daya manusia, dan manajemen perubahan.

Memfasilitasi Integrasi Di Antara dan Antara Berbagai Bagian Sistem

Tema universal dari praktik PO dalam layanan kesehatan saat ini adalah integrasi antara kelompok pemangku kepentingan tradisional dan nontradisional. Misalnya, staf medis, dokter, lembaga masyarakat, dan perusahaan asuransi biasanya tidak tersentuh oleh proses PO. Sekarang, di samping peluang baru untuk meningkatkan kesehatan dan kinerja dalam masing-masing kelompok itu, upaya signifikan diperlukan untuk memfasilitasi integrasi mereka untuk meningkatkan pemberian layanan kesehatan dan secara efektif menggunakan sumber daya yang terbatas. Contoh yang baik adalah dalam praktik membangun masyarakat, yang saat ini sedang berlangsung di antara kelompok-kelompok pemangku kepentingan seperti praktik medis, warga negara, pengusaha, dan rumah sakit. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk

membangun visi bersama tentang apa yang merupakan kesehatan bagi seluruh masyarakat, di semua penyedia layanan kesehatan. Praktisi PO memiliki kualifikasi unik untuk membantu dalam mengembangkan visi semacam itu. Banyak yang memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk bekerja di lingkungan yang kompleks dengan beragam pemangku kepentingan dan mereka memiliki teknologi intervensi kelompok besar untuk menciptakan proses semacam itu.

Ringkasan

Industri perawatan kesehatan menawarkan tantangan dan peluang yang belum pernah terjadi sebelumnya. Praktisi PO dapat memengaruhi pertumbuhan dan perkembangan positif dengan mengaitkan upaya mereka dengan strategi organisasi, menunjukkan kompetensi dan integritas, dan mampu memfasilitasi integrasi orang dan proses melintasi batas-batas departemen dan organisasi tradisional.

Peluang ini datang dengan tantangan. Pada saat setiap dolar dan setiap sumber daya dalam perawatan kesehatan sedang diteliti dengan cermat, nilai inheren dari pendekatan PO sedang diuji validitasnya. Klien, di bawah tekanan yang semakin besar untuk menunjukkan manfaat dari kegiatan-kegiatan utama, pada gilirannya, akan mengarahkan praktisi PO dan intervensi perubahan mereka ke pengujian yang sama. Praktisi harus mencari keseimbangan antara daya tanggap dan relevansi sambil mempertahankan komitmen terhadap nilai-nilai inti yang telah mendefinisikan PO — yaitu kepentingan yang sama pentingnya dengan kebutuhan manusia dan penciptaan lingkungan kerja yang memungkinkan pertumbuhan, pemenuhan, dan kinerja. Pada akhirnya, kemampuan praktisi PO untuk memengaruhi para pemimpin dan pemangku kepentingan perawatan kesehatan memiliki potensi untuk membantu perawatan kesehatan bertahan dan berkembang dan akan secara positif memengaruhi individu, komunitas, dan masyarakat.

Daftar Pustaka

Aneta, Y. (2015). *Estrukturisasi Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di PT. PLN (persero) Area Gorontalo*. Universitas Negeri Gorontalo.

Baruch, Y. (1998). Applying Empowerment: Organizational Model. *Career Development International,* Vol. 3 (2), pp. 82-87.

Bradford, D.L. & Burke, W. W. (2005). *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations.* Californina: Pfeiffer.

Bowden DE, & Smits S.J. (2012). Managing in the Context of Healthcare's Escalating Technology and Evolving Culture. *Journal Health Organ Manage*, Vol. 26(2), pp. 149-57.

Burnes, B. (1997). Organizational Choice and Organizational Change. *Management Decision*, Vol. 35(10), pp. 753-759.

Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition: Based on the Competing Values Framework (3rd Edition)*. University of Michigan: Publisher Jossey-Bass.

C. Worley & A. Feyerherm. (2003) . Reflections on the Future of OD. *Journal of Applied Behavioral Science 39*, pp. 97–115.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change (9th edition)*. Canada: South-Western Cengage Learning.

Djestawana, I. G. Gede. (2012). Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas. STIKES Bina Usada Bali. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, Vol. 6 (6).

Fitriani, L. (2007). Kepemimpinan dan Pelayanan dalam Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. IV(4), STIA LAN Bandung.

Handley H.A.H. & Heacox N.J. (2017). Modeling Cultural and Organizational Factors of Multinational Teams. *Macrocognition in teams: Theories and Methodologies*, pp. 223-233.

Hardjito, Dydiet. (2007). *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Hubeis, Musa & M. Najib. (2008). *Manajemen Strategis dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Kast, E. Freemont, & Rosenweig E James. (2002). *Organization and Management*. Alih Bahasa Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.

L.L. Long, L.L. Fang, W.Q. Ling. (2002). Organizational Career Management: Measurement and Its Effects on Employees' Behavior and Feelings in China. *Acta Psychology Sinica*, Vol. 24 (1), pp. 97-105.

Limas, M.J. & Hansson, R.O. (2004). Organizational Wisdom. *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 59 (2), pp. 85-103.

L. Rhoades, R. Eisenberger, S. Armeli. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-836.

Mackenzie, J. & Gordon, R. (2016). *Studi Pengembangan Organisasi*. Working Paper 6: Knowledge Sector Initiative. Kementerian PPN/Bappenas & Australian Aid.

Magsi, H.B., Ong, T.S., Ho, J.A. & Hassan, A.F.S. (2018). Organizational Culture and Environmental Performance*. MDPI Journal: Sustainability* (Switzerland), Vol. 10 (8).

Schulman, P. R. (2020). Integrating Organizational and Management Variables in the Analysis of Safety and Risk. doi:10.1007/978-3-030-25639-5_9. Retrieved from www.scopus.com.

Sobirin, A. (2015). *Manajemen Perubahan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Tavakoli, M. (2010). A Positive Approach to Stress, Resistance, and Organizational Change, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, pp. 1794-1798.

Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi (Konsep, Dasar, dan Aplikasinya).* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*.*

Qamatri, I.N., Dewayani, J., Frianto, A., Nugroho, M., Mulyotomo. E., Setyowati, R., & Priyotomo. (2014). *Telaah Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi (7 dalam 1)*. Yogyakarta: LP3M UMY.

Indeks

A

Action planning, 97
Action research, 13, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 29, 30, 34, 85, 86, 212
Appreciative Inquiry, 26

B

Behavioral Science Expert, 21
Budaya, 1, 2, 3, 4, 6, 10, 18, 23, 31, 51, 65, 68, 72, 77, 89, 101, 108, 115, 118, 140, 141, 151, 164, 169, 170, 171, 176, 187, 193, 209, 210, 217, 210, 275, 277, 278, 280, 281, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 292, 293, 297, 298, 306

D

Departemen pemasaran, 120
Desain organisasi, 31, 59, 72, 77, 192
Diagnosis, 21, 22, 47, 48, 49, 50, 57, 58, 59, 60, 70, 71, 72, 77, 132, 210, 252
Diagnostik, 22, 31, 41, 47, 50, 51, 52, 59, 70, 71, 72, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 92, 93, 94, 97, 106, 132, 134, 151, 163, 164, 187, 286, 301
Dimensi budaya, 10
Disfungsional, 35, 104, 169, 172, 177, 187
Downsizing, vi, 106, 188, 200, 205

E

E-commerce, 7, 276
Efektivitas, 1, 2, 3, 4, 12, 30, 29, 32, 37, 38, 47, 48, 49, 51, 57, 60, 70, 72, 75, 76, 80, 82, 86, 87, 98, 104, 106, 109, 120, 137, 142, 157, 162, 165, 166, 169, 172, 187, 207, 219, 207,

209, 246, 248, 254, 260, 266, 271, 275, 276, 295
Entering dan *contracting*, 31, 39, 41, 42, 44
Evaluasi, 2, 18, 19, 31, 74, 93, 98, 129, 130, 132, 137, 147, 149, 168, 208, 215, 249, 251, 253, 281, 288, 306

F

Filosofi, 25, 141, 150, 206, 217, 254
Freezing, 14, 17

G

Globalisasi, 7
Goal clarity, 73
Group composition, 74

H

Historis, 118, 297
Holistik, 267, 306

I

Ideologi, 117, 128, 296, 297
Ilmu Pengetahuan, 1
Ilmu Perilaku, 21
Ilmu sosial, 5, 25
Infrastruktur, 101, 276, 281, 294

Inovasi, 6, 7, 8, 28, 30, 33, 80, 116, 162, 192, 211, 207, 249, 257, 262, 288, 294, 295
Intrinsik, 118, 127, 145, 218, 209, 254, 258, 296

J

Johari *Window*, 155

K

Kecerdasan emosional, 36
Kelompok kecil, 71, 153, 165, 169, 170, 172, 178, 182, 183, 184, 185
Kepemimpinan, 3, 5, 7, 24, 51, 56, 103, 104, 110, 113, 117, 122, 126, 128, 154, 165, 193, 214, 215, 276, 282, 307
Komparatif, 99, 138
Komponen desain, 58, 59, 64, 66, 68, 69, 70, 72, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 91, 219
Konsutan PO, 49
Kontingensi, 57, 99, 100, 108, 188, 216, 219, 220, 221, 260, 265, 281, 285

L

Lingkungan eksternal, 59

M

Manajemen Perubahan, iv, 5, 111, 122
Masalah marginal, 35
Metode otokratis, 210
Model diagnostik, 47, 50, 51, 52, 59, 71, 81, 82
Model Lewin, 17, 18, 25, 29, 30
Model positif, 25, 26
motivasi, 15, 23, 51, 52, 78, 100, 110, 114, 117, 118, 145, 151, 160, 162, 163, 208, 218, 222, 207, 208, 212, 215, 219, 221, 243, 255, 258, 263, 282
moving, 14, 17, 18, 30, 140
multinasional, 9, 63, 275, 298

O

objektif, 31, 35, 62, 157, 252, 254, 261
otonomi, 78, 79, 80, 81, 82, 100, 132, 135, 207, 208, 209, 210, 214, 221, 258, 281

P

Participatory action, 32
pemanasan global, 37, 277, 294
Penelitian Tindakan, ii, 13, 18, 25, 29, 30
Pengembangan Organisasi, ii, iv, viii, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 22, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 97, 104, 120, 129, 130, 283, 289, 297
Penyuluhan, 33
Perangkat lunak, 55, 57, 62, 96, 119, 217, 298
Performance norms, 75
Perspektif sistemik, 56, 57
Perubahan terencana, 12, 13, 18, 24, 29, 30, 32, 46, 97, 114, 148, 277, 286, 289
planned change, 13, 18, 25, 26, 29, 32, 34, 46, 84, 100, 110, 114
politik, 6, 31, 32, 37, 38, 46, 56, 60, 99, 101, 111, 115, 116, 120, 122, 129, 143, 169, 252, 281, 285, 289, 294, 296, 297
praktisi PO, 8, 12, 18, 20, 21, 22, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 83, 84, 86, 90, 92, 94, 102, 134, 135, 136, 137, 138,

149, 167, 168, 169, 171, 179, 183, 208, 286, 293, 305, 306, 308
Produktivitas, 3, 5, 10, 11, 12, 38, 45, 65, 69, 70, 75, 92, 106, 128, 131, 134, 136, 139, 162, 172, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 222, 205, 216, 221, 244, 261, 276, 288, 300, 301
Profesional PO, 29, 30, 34, 35, 36, 38, 40, 43
Proses konsultasi, 104, 150, 152
Psikologis, 78, 110, 125, 206, 208, 211, 257

Q

Quasi-stationary, 14, 23

R

Reengineering, vi, 106, 188, 203, 204, 205, 206
Restrukturisasi, 6, 8, 106, 162, 201, 202, 203, 205, 209, 267, 307

S

serikat pekerja, 61, 141, 148, 149, 158, 171, 176, 209, 210, 211, 218, 222, 210, 287, 288
sistem organisasi, 2, 31, 50, 52, 54, 58, 102, 108, 123, 209, 265
sistem pendukung, 112, 125, 126, 129, 143, 212, 214, 245
sistem sosioteknik, 106, 211
sistem terbuka, 48, 52, 53, 54, 55, 58, 70, 81, 82, 178, 179, 180, 182, 185, 212
sistemik, 57, 58, 165, 166, 187, 306
spekulasi, 116, 208
status quo, 14, 28, 96, 97, 101, 110, 112, 115, 120, 280, 286, 289
struktur kerja, 66, 73, 76, 78, 81
struktural, 29, 31, 66, 67, 73, 103, 106, 156, 163, 185, 187, 198, 222, 205, 254, 257, 282, 285
sumber informasi, 22, 298
sustainability, 37
system reward, 30

T

Task structure, 73
Team functioning, 74
Teknologi Informasi, 1, 7
tenaga kerja, 5, 54, 61, 64, 85, 171, 200, 201, 202, 205, 220, 206, 219, 256, 260, 261, 263, 265, 282, 305
transformasi, 1, 11, 53, 54, 57, 58, 59, 66, 70, 81, 82, 119, 285, 295

U

Unfreezing, 15

V

visi, 18, 26, 29, 105, 110, 113, 117, 122, 128, 165, 166, 178, 185, 187, 211, 212, 283, 307

W

wawancara, 21, 28, 31, 83, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 95, 96, 97, 134, 135, 148, 149, 151, 160, 164, 185
wiraswasta, 38

Glosarium

Action planning : kumpulan aktivitas kegiatan dan pembagian tugas diantara para pelaku atau penanggung jawab suatu program dalam suatu organisasi.

Action research : proses pengumpulan data dan diagnosis masalah sebelum tahap perencanaan dan implementasi tindakan dilaksanakan.

Appreciative inquiry : sebuah metode yang mentransformasikan kapasitas sistem manusia untuk perubahan yang positif dengan menfokuskan pada pengalaman pribadi yang positif (misalkan capaian-capaiaan prestasi) dan harapan-harapannya di masa depan.

Behavioral Science Expert : orang yang ahli dalam ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan tingkah laku/perilaku manusia sebagai individu.

Budaya : suatu cara hidup yang berkembang, dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Departemen pemasaran : bagian dalam perusahaan yang menangani marketing dari berbagai produk yang ditawarkan.

Desain organisasi : struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer.

Diagnosis organisasi: proses memahami bagaimana organisasi saat ini berfungsi, dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan.

Dimensi budaya : suatu ukuran yang menggambarkan hubungan manusia dengan alam, individualisme dan kolektivisme, orientasi waktu, orientasi aktivitas, informalitas, bahasa dan kepercayaan.

Disfungsional : konflik yang merintangi pencapaian suatu kelompok/organisasi.

Downsizing : perubahan struktur yang dilakukan organisasi untuk mengurangi jumlah tenaga kerja yang dianggap sudah tidak efektif atau mengurangi jumlah unit operasi, tanpa mengurangi keefektifan produktifitas dari organisasi itu sendiri.

E-commerce : aktivitas jual/beli dengan memanfaatkan jaringan komunikasi elektronik atau internet. Baik penjual maupun pembeli, keduanya harus terhubung dengan internet untuk melakukan transaksi.

Efektifitas : pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya.

Entering and contracting : proses yang dilakukan oleh pihak perusahaan/organisasi yang memiliki kebutuhan atau masalah sehingga menjalin komunikasi kepada konsultan pengembangan organisasi.

Evaluasi : suatu proses identifikasi untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai.

Filosofi : kerangka berpikir kritis untuk mencari solusi atas segala permasalahan mengenai kebijaksanaan, dasar dasar pengetahuan, dan proses yang digunakan untuk mengembangkan dan merancang pandangan mengenai suatu kehidupan.

Freezing : langkah untuk menstabilkan organisasi pada kondisi kesembangan yang baru setelah dilakukan proses perubahan dan pengembangan.

Fungsi Kelompok (*Group functioning*) : dinamika kelompok dalam bekerja dilihat dari sejauh mana tiap-tiap angggota berhubungan atau berkomunikasi dengan anggota yang lain di dalam kelompok kerja, karenah ubungan yang baik antar anggota dapat memberikan efek pada performansi tugas yang baik.

Globalisasi : proses meluasnya pengaruh kebudayaan dan ilmu pengetahuan ke seluruh penjuru dunia

Goal clarity (kejelasan tujuan) : seberapa baik suatu kelompok memahami hasil, tujuan, dan sasaran yang akan dicapai, dengan melakukan pengukuran, memonitor, dan pemberian umpan balik tentang informasi mengenai pencapaian target.

Group composition (Komposisi Kelompok): komposisi kelompok kerja yang dapat dilihat dari perbedaan umur, pendidikan, pengalaman, keterampilan, serta kemampuan yang bisa mempengaruhi bagaimana individu berperilaku dan berinteraksi dalam kelompok.

Holistik : cara pandang terhadap sesuatu yang dilakukan dengan konsep pengakuan bahwa hal keseluruhan merupakan satu kesatuan yang lebih penting daripada bagian-bagian yang membentuknya.

Ideologi : kumpulan konsep bersistem yang dijadikan asas pendapat (kejadian) yang memberikan arah dan tujuan untuk kelangsungan hidup.

Ilmu Pengetahuan : suatu proses pembentukan pengetahuan yang terus menerus sampai menjelaskan fenomena yang bersumber dari wahyu, hati dan semesta sehingga dapat diperiksa atau dikaji secara kritis dengan tujuan untuk memahami hakikat, landasan dasar dan asal usulnya, sehingga dapat juga memperoleh hasil yang logis.

Ilmu Perilaku : pengetahuan tentang perilaku makhluk hidup yang mencakup psikologi, sosiologi dan antropologi dalam kehidupan sehari-hari secara luas.

Ilmu Sosial : ilmu yang berisi mengenai interaksi antara manusia dengan manusia secara individu, manusia dengan manusia secara individu dan kelompok, manusia dengan manusia secara sama sama berkelompok.

Informasi : sekumpulan data atau fakta yang telah diproses dan dikelola sedemikian rupa sehingga menjadi sesuatu yang mudah dimengerti dan bermanfaat bagi penerimanya.

Infrastruktur : istilah yang digunakan untuk menggambarkan dari beberapa jenis fasilitas yang di buat secara khusus dalam mendukung kegiatan-kegiatan tertentu serta kegiatan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari.

Inovasi : penciptaan produk dan layanan baru yang bernilai bagi pelanggan dengan cara yang didukung oleh model bisnis yang berkelanjutan dan menguntungkan.

Johari *Windows* : konsep komunikasi yang diperkenalkan oleh Joseph Luth dan Harry Ingram yang mencerminkan tingkat keterbukaan seseorang yang dibagi dalam empat kuadran (*open, blind, hidden, unknown*).

Kecerdasan emosional : kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya.

Kepemimpinan : suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Keterampilan : kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

Keterampilan intrapersonal : kemampuan tentang kesadaran diri sebagai instrumen utama diagnosis dan perubahan.

Keterampilan interpersonal : Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain dan kelompok.

Komitmen : suatu keadaan dimana seseorang membuat perjanjian (keterikatan), baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain yang tercermin dalam tindakan/ perilaku tertentu yang dilakukan secara sukarela maupun terpaksa.

Konsultan PO : seseorang atau sekelompok orang yang memprakarsai, mendorong dan memperlancar jalannya program perubahan yang bias saja berasal dari dalam organisasi sendiri, akan tetapi mungkin juga dari luar.

Kontingensi : keadaan yang masih diliputi ketidakpastian mengenai kemungkinan di perolehnya laba atau rugi oleh suatu perusahaan, yang baru akan terselesaikan dengan terjadi atau tidak terjadinya satu atau lebih peristiwa pada masa yang akan datang.

Lingkungan eksternal : faktor-faktor luar (ekstern) yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu organisasi serta mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Manajemen perubahan : proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri.

Metode otokratis : metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan struktur, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Metode diagnostik : metode analisis mengenai berbagai data yang dimiliki yang bertalian dengan struktur, proses interaksi antar komponen dalam organisasi (misalnya unit kerja), prosedur kerja, keterkaitan dan interdependensi berbagai unsur organisasi.

Metode Lewin : sering disebut sebagai *Lewin's three step model* yang mengacu pada tiga konsep atau fase, yaitu *unfreezing – moving – freezing*.

Model positif : model yang berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal-hal positif yang dapat ditemukan dan dilakukan organisasi.

Motivasi : proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Moving : suatu langkah untuk menggeser perilaku organisasi, departemen, atau individu pada level yang baru, termasuk intervensi di dalam struktur untuk membangun prilaku, nilai, dan sikap baru melalui perubahan pada struktur dan proses organisasi.

Norma kinerja (*Performance Norms*): kepercayaan anggota mengenai bagaimana kelompok seharusnya melakukan tugas. Norma berasal dari interaksi antar anggota, yang berfungsi sebagai panduan bagi kelompok dalam berperilaku.

Objektif : hal keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi.

Otonomi : kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan undang-undang.

Participatory Action Research : model penelitian yang mencari sesuatu untuk menghubungkan proses penelitian ke dalam proses perubahan sosial di masyarakat yang menekankan pada partisipasi dan tindakan.

Pemanasan global : kondisi peningkatan suhu rata-rata permukaan bumi akibat konsentrasi gas rumah kaca yang berlebih pada atmosfer.

Penelitian tindakan (*action research*) : penyelidikan atau penelitian dalam konteks usaha yang berfokus pada peningkatan kualitas organisasi serta kinerjanya.

Pengembangan Organisasi : usaha terencana dan berkelanjutan yang mencakup organisasi secara keseluruhan yang dikelola dari manajemen puncak untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi dengan menggunakan pengetahuan/ilmu perilaku.

Penyuluhan : keterlibatan seseorang untuk melakukan komunikasi informasi secara sadar dengan tujuan membantu sesamanya memberikan pendapat sehingga dapat membuat keputusan yang benar.

Perangkat lunak : sekumpulan data elektronik yang sengaja disimpan dan diatur oleh komputer berupa program ataupun instruksi yang akan menjalankan sebuah perintah.

Perspektif sistemik : Diagnosis yang melihat hubungan yang terjadi pada berbagai bagian sistem secara keseluruhan.

Perubahan Organisasi : suatu proses dimana suatu organisasi berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasinya.

Perubahan terencana (*planned change*) : aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi.

Politik : proses pembentukan dan pembagian kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan, khususnya dalam negara.

Praktisi PO : konsultan internal atau eksternal yang menyediakan jasa profesional (sistem diagnosis, pengembangan intervensi, dan membantu pelaksanaan) yang melibatkan hubungan pribadi antara praktisi dan anggota organisasi.

Produktivitas : suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal.

Proses konsultasi : proses yang di dalamnya ada aktivitas berbagi dan bertukar informasi dalam rangka untuk memastikan pihak yang berkonsultasi agar mengetahui lebih dalam tentang suatu hal yang menjadi permasalahannya.

Quasi-stationary : bagaimana keseimbangan atau ketidakseimbangan menentukan sejauh mana sistem sosial masyarakat bisa mempertahankan titik keseimbangan atau harus berubah menuju titik keseimbangan baru.

Reengineering : pemikiran ulang yang fundamental dan perancangan ulang yang radikal terhadap proses-proses bisnis organisasi, yang membawa organisasi mencapai peningkatan yang dramatis dalam kinerja bisnisnya.

Restukturisasi : salah satu cara dalam melakukan transformasi organisasi yang merupakan proses mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif untuk meningkatkan kinerja.

Serikat pekerja : organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di organisasi maupun di luar organisasi, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Sistem pendukung : sistem yang dibutuhkan untuk mendukung proses, kinerja, komunikasi, serta kerja sama organisasi secara efisien.

Sistem sosioteknik : suatu kondisi agar para pegawai bisa bekerja dengan baik, maka selain mematuhi aturan-aturan yang berlaku, pegawai juga butuh investasi social dan intelektual/pengetahuan dalam berorganisasi.

Sistem terbuka : suatu sistem dimana terdapat perpindahan materi dan energi antara sistem tersebut dan lingkungannya.

Spekulasi : pendapat atau dugaan yang tidak berdasarkan kenyataan.

Status quo: frasa bahasa Latin yang berarti keadaan tetap sebagaimana keadaan sekarang atau sebagaimana keadaan sebelumnya.

Struktural : istilah yang berkaitan dengan struktur yang sering digunakan untuk menunjuk suatu tipe organisasi bagi sejumlah perkantoran yang secara hirarkis berhubungan satu sama lain.

Struktur tugas (*Task Structure*): cara kelompok dalam bekerja dilihat dari struktur tugas pada divisi tersebut. Struktur tugas memiliki dua kunci utama, yaitu bagaimana usaha koordinasi antar anggota dalam kelompok dan bagaimana regulasi pembagian tugas-tugas anggota.

Sumber informasi : segala hal yang dapat digunakan oleh seseorang sehingga mengetahui tentang hal yang baru, dan mempunyai ciri-ciri yaitu,(1) dapat dilihat, dibaca dan dipelajari, (2) diteliti, dikaji dan dianalisis (3) dimanfaatkan dan dikembangkan didalam kegiatan-kegiatan pendidikan, penelitian, laboratorium, (4) ditransformasikan kepada orang lain.

Sustainability : kemampuan untuk menjaga dan mempertahankan keseimbangan proses atau kondisi suatu sistem, yang terkait dengan sistem hayati dan binaan.

System Reward : pemberian penghargaan kepada pegawai/karyawan untuk memotivasi agar dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.

Teknologi Informasi : fasilitas-fasilitas yang mendukung dan meningkatkan kualitas informasi secara cepat dan berkualitas.

Tenaga kerja : karyawan atau pegawai yang mampu memberikan jasa dalam proses produksi.

Transformasi : suatu strategi dan implementasi untuk membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru dengan menyesuaikan seluruh elemen turunannya (sistem, struktur, manusia, budaya) dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selaras dengan visi dan misi organisasi.

Unfreezing : tahapan model perubahan Kurt Lewin yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok.

Visi : gambaran dan tujuan suatu lembaga atau perusahaan di masa depan.

Wawancara : tanya jawab dengan seseorang (pejabat dan sebagainya) yang diperlukan untuk dimintai keterangan atau pendapatnya mengenai suatu hal, untuk dimuat dalam surat kabar, disiarkan melalui radio, atau ditayangkan pada layar televisi.

Wiraswasta : orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.