

Konsep Dasar Organisasi

Agus Djoko Purwanto



PENDAHULUAN

Saudara, cobalah amati sebuah perusahaan atau organisasi baik itu organisasi privat ataupun publik. Cobalah amati dengan seksama proses kerja mereka. Ambil contoh misalnya kantor pelayanan di sebuah kecamatan atau kantor pemerintah lainnya. Bandingkan dengan pelayanan nasabah pada sebuah bank swasta nasional ataupun asing. Perhatikan tatanan interior ruangnya, sikap melayani, cara berpakaian, cara berbicara, hubungan antar karyawan mereka, kecepatan dalam melayani, jumlah staf yang memberikan pelayanan, teknologi yang digunakan, pengetahuan staf atau karyawan tentang pelayanan yang diberikan, dan fasilitas yang disediakan untuk masyarakat atau pelanggan oleh organisasi tersebut.

Apa yang menyebabkan organisasi yang Anda amati tersebut memiliki setting dan perilaku yang berbeda? Salah satu jawabannya adalah cara pengorganisasian yang berbeda. Mengapa harus berbeda?

Perbedaan tersebut muncul bisa karena visi dan tujuan yang berbeda, atau keterbatasan pengetahuan dalam mengorganisir sumberdaya untuk mencapai tujuan, atau semangat dan motivasi yang berbeda, atau desain organisasi yang tidak tepat.

Pengorganisasian baik disengaja atau tidak akan berpengaruh besar terhadap keseluruhan kinerja. Untuk memperoleh desain organisasi yang efektif para manajer perlu mengetahui dengan baik dan tepat lingkungan tempat organisasi berada, teknologi yang digunakan, strategi yang akan dilaksanakan, kultur organisasi yang diperlukan, desain struktur organisasi yang efektif, dan hal-hal yang bersifat mikro seperti kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi.

Saudara, dari contoh kecil tentang bagaimana suatu desain organisasi yang tepat akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan diharapkan Anda semakin yakin bahwa organisasi adalah faktor yang menentukan dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Untuk memberikan gambaran kepada Anda tentang konsep dasar organisasi, dalam Modul 1 ini akan dibahas tentang

1. pentingnya mempelajari organisasi;
2. lingkup organisasi, perubahan organisasi, dan inovasi organisasi; dan,
3. hubungan antara organisasi, perubahan organisasi, dan inovasi organisasi.

Setelah membaca Modul 1 ini Anda diharapkan mampu menjelaskan tentang

1. pentingnya mempelajari organisasi;
2. lingkup organisasi, perubahan organisasi, dan inovasi organisasi; dan,
3. hubungan antara organisasi, perubahan organisasi, dan inovasi organisasi.

Marilah kita bahas satu persatu pokok bahasan tersebut.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pentingnya Mempelajari Organisasi

Saudara, cobalah perhatikan lingkungan sekitar Anda. Bandingkan kondisi beberapa tahun yang lalu dengan kondisi saat ini. Perhatikanlah, apakah terjadi perubahan dalam hal bangunan, cara kerja yang digunakan, cara pimpinan mengelola bawahan, teknologi yang digunakan, dan sebagainya. Cobalah Anda ingat-ingat perubahan apa yang terjadi dalam kurun waktu tersebut (misal satu tahun, atau lima tahun, atau sepuluh tahun). Kemudian cobalah tuliskan hasilnya dalam tabel berikut.

Tabel 1.1.
Identifikasi Perubahan

No	Komponen Perubahan	Perubahan	
		Sebelumnya	Saat ini
1.	alat menetik		
2.	alat komunikasi		
3.	struktur organisasi		
4.	proses pengambilan keputusan		
5.	cara melaksanakan pekerjaan		

Setelah mengisi tabel tersebut cobalah analisis mengapa perlu perubahan dan apa saja perlu dilakukan untuk melaksanakan perubahan tersebut. Misal perubahan dalam menetik. Dahulu menggunakan mesin ketik manual sekarang menggunakan komputer. Dengan adanya penggantian alat tersebut misalnya kantor harus melakukan *training* menetik dengan komputer, lalu tidak ada lagi penggunaan karbon, dan sebagainya. Lalu muncul kebutuhan baru dalam melaksanakan mengadakan, mengoperasikan, dan merawat komputer. Atau bahkan diikuti dengan penambahan unit dalam struktur organisasi untuk menangani penggunaan komputer di kantor. Cobalah deskripsikan secara detil perubahan yang terjadi dan jika mungkin bagaimana pimpinan Anda merespons perubahan-perubahan tersebut.

Nah, Saudara contoh tersebut di atas adalah sebagian kecil kehidupan dalam organisasi. Masih banyak hal lain yang lebih rumit dan kompleks.

Berikut adalah contoh yang lebih kompleks tentang perubahan organisasi. Contoh berikut akan menunjukkan lingkup organisasi pada umumnya. Bacaan ini diambil dari

http://www.setjen.depdiknas.go.id/prof_setjen/index.php?a=10#.

Alinea berikut memaparkan tentang tujuan, lingkup, dan konteks kebijakan tentang kelembagaan Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional.

Dalam rangka melakukan (1) pembinaan di bidang (2) organisasi dan ketatalaksanaan, kegiatan pokok yang dilakukan adalah (3) penataan kelembagaan, (4) analisis jabatan, (5) ketatalaksanaan, dan (6) evaluasi kinerja organisasi. Di samping itu, dalam (7) era otonomi daerah, dilakukan pula pemberian (8) fasilitasi dalam (9) pembentukan organisasi pengelola pendidikan, pemuda, olahraga di daerah, penyusun pedoman standar pelayanan minimal, serta (10) penyusunan mekanisme hubungan kerja antara Depdiknas dengan pengelola pendidikan di daerah dan instansi terkait.

Saudara, perhatikan kata-kata yang tercetak tebal di atas. Tujuan keluarnya kebijakan tersebut adalah dalam rangka melakukan pembinaan dalam bidang organisasi dan ketatalaksanaan. Lingkup kegiatan bidang organisasi dan ketatalaksanaan meliputi penataan kelembagaan, analisis jabatan, ketatalaksanaan, dan evaluasi kinerja organisasi. Kemudian peranan Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional (Setjen Depdiknas) dalam pengelolaan pendidikan adalah memberikan fasilitasi. Di samping itu hubungan kerja antara Depdiknas dengan pengelola pendidikan di daerah dan instansi yang terkait perlu dirumuskan ulang.

Bacaan di atas menunjukkan bahwa mengelola perubahan organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah. Perubahan organisasi akan melibatkan masalah-masalah makro seperti penataan kelembagaan, evaluasi kinerja organisasi, penyusunan standar pelayanan, dan hubungan dengan pihak luar dan masalah mikro seperti analisis jabatan, motivasi, komunikasi, dan sistem remunerasi.

Aplikasi kebijakan tersebut di lapangan banyak menemui kendala. Contoh berikut adalah aplikasi dari kebijakan perubahan organisasi yang dilakukan oleh Setjen Depdiknas untuk bidang kelembagaan (http://www.setjen.depdiknas.go.id/prof_setjen/index.php?a=10#)

(11) Kebijakan di bidang kelembagaan diarahkan pada (12) penataan dan (13) rasionalisasi kelembagaan dalam rangka

membentuk organisasi yang (14) efisien, rasional, dan proporsional (*rightsizing*) sehingga dapat diwujudkan (15) kelembagaan departemen yang ramping, efektif, efisien, dan responsif terhadap berbagai perubahan.

Kendala dan permasalahan yang muncul antara lain masih (16) digunakannya pendekatan struktural dalam pembentukan organisasi; masih terdapat (17) benturan dan tarik-menarik kewenangan baik antarunit organisasi di lingkungan departemen maupun antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Tantangan yang dihadapi dalam penataan kelembagaan antara lain adalah (18) sangat cepatnya perubahan tuntutan (19) lingkungan strategis terhadap organisasi, seringnya terjadi (20) perubahan kebijakan kelembagaan pemerintah, dan berbagai perubahan kebijakan pemerintahan lainnya yang cukup berdampak pada organisasi.....

Untuk menjawab tuntutan tersebut,

.....kegiatan yang dilakukan meliputi (21) kajian dan evaluasi terhadap unit organisasi dalam rangka (21a) pembentukan, penataan dan penutupan organisasi, (21b) penyempurnaan tugas dan fungsi, (21c) penyusunan rincian tugas unit organisasi serta (21d) penyusunan pedoman model-model organisasi pengelola pendidikan di daerah.

Dalam rangka (22) pembentukan, (23) penataan dan (24) penghapusan unit organisasi dilakukan berbagai kegiatan kajian yang meliputi studi kelayakan yang mencakup (25) analisis terhadap lingkungan strategis baik internal maupun eksternal, (26) pengukuran beban kerja, serta (27) kajian terhadap visi dan misi organisasi.

Saudara jika Anda cermati, contoh tentang kebijakan Depdiknas dalam melakukan penataan kelembagaan secara jelas menunjukkan bahwa banyak hal yang terkait dengan masalah organisasi, perubahan organisasi, dan inovasi organisasi. Hal-hal tersebut antara lain adanya:

1. Lingkungan internal organisasi yang ditunjukkan pada nomor 3 (tiga), 4 (empat), 5 (lima), dan 6 (enam);
2. Kekuasaan dan politik dan organisasi yang ditunjukkan pada nomor 17;
3. Budaya Organisasi ditunjukkan oleh nomor 16.
4. Struktur organisasi ditunjukkan oleh nomor 21a, 21b, 21c, dan 21d.

5. Proses dalam organisasi ditunjukkan oleh nomor 3 (tiga), 4 (empat), 5 (lima), 6 (enam), dan 8 (delapan).
6. Perubahan dan inovasi organisasi ditunjukkan pada nomor 3 (tiga), 9 (sembilan), 10, 12, 13, 14, 15, 22, 23, dan 24;
7. Pengaruh lingkungan eksternal ditunjukkan pada nomor 7 (tujuh), 18, 19, dan 20;
8. *Strategic management* ditunjukkan oleh nomor 25 dan 27;
9. Lingkungan eksternal organisasi ditunjukkan pada nomor 18, 19, 20, dan 25.
10. Riset-riset organisasi ditunjukkan oleh nomor 21.

Jika Anda perhatikan secara seksama kebijakan tentang perubahan yang dilakukan oleh Depdiknas menyentuh seluruh aspek organisasi, baik yang bersifat mikro maupun makro. Agar kebijakan tersebut dapat diimplementasikan maka kebijakan tentang perubahan tersebut harus dikelola secara efektif dan efisien. Pengelolaan perubahan tersebut termasuk di dalamnya adalah keputusan untuk melakukan inovasi.

Pada contoh kebijakan Depdiknas, nampak bahwa mempelajari organisasi berarti mempelajari sesuatu dengan lingkup yang sangat luas dan tidak nampak (*intangible*). Wujud organisasi yang tidak terlihat ini membuat orang kurang menempatkan organisasi sebagai prioritas dalam mengubah input menjadi output. Misalnya, (1) perubahan apa yang dilakukan oleh pabrik-pabrik telepon genggam untuk selalu menghasilkan telepon genggam yang laku di pasar. (2) Apa yang dilakukan oleh bank ketika bank tersebut berhasil memotong waktu pelayanan dari satu jam menjadi 40 menit, dan sebagainya. Output dalam bentuk kualitas dan model telepon genggam serta pemotongan waktu adalah merupakan hasil dari proses di dalam organisasi yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen organisasi seperti struktur, teknologi, strategi, dan kultur organisasi.

Dari dua contoh tersebut nampak bahwa orang menumpukan harapannya kepada organisasi sebagai alat yang dapat digunakan untuk mengubah input menjadi output secara efektif dan efisien. Dengan demikian secara tidak langsung contoh tersebut juga menunjukkan bahwa fungsi utama organisasi adalah untuk menciptakan nilai tambah.

Pada saat ini semua departemen, lembaga non departemen, pemerintah daerah, dan organisasi-organisasi lain dituntut untuk selalu siap untuk melakukan perubahan-perubahan. Tujuannya adalah agar organisasi dapat memperoleh desain organisasi yang efektif secara terus menerus.

PENGERTIAN ORGANISASI

Dalam kehidupan sehari-hari Anda akan dihadapkan pada fakta bahwa kita harus selalu berhubungan dengan organisasi. Pada saat lahir kita berhubungan dengan organisasi rumah sakit, kemudian kita sekolah yang berarti kita berhubungan dengan organisasi sekolah, misalnya kemudian kita menonton bioskop kita berhubungan dengan organisasi bioskop, ketika kita bekerja kita berhubungan dengan organisasi yang mengelola pekerjaan, dan ketika kita meninggal kita harus berhubungan dengan dinas pemakaman.

Perhatikan, kala kita berhubungan dengan organisasi selalu berhubungan dengan tujuan. Dari sisi kita, ketika kita ke rumah sakit tujuannya adalah karena kita ingin sembuh, kala kita sekolah tujuannya adalah mencari ilmu. Sebaliknya dari sisi organisasi, adanya sekolah bertujuan untuk menyediakan layanan pendidikan, adanya rumah sakit bertujuan untuk menyediakan layanan kesehatan, adanya gedung bioskop bertujuan untuk mencari keuntungan finansial, dan sebagainya. Dengan demikian organisasi itu didirikan adalah untuk mencapai tujuan tertentu.

Perhatikan lagi hal-hal kecil yang berhubungan dengan organisasi, rumah sakit misalnya. Di rumah sakit akan Anda jumpai sekelompok dokter, perawat, ahli gizi, *cleaning service*, apoteker, petugas *laundry*, juru masak dan sebagainya. Mereka melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya masing-masing. Dalam bertugas mereka menggunakan alat-alat yang berbeda, baik bentuk, harga, fungsi, maupun bahan. Namun semuanya bertujuan untuk membantu orang sakit cepat sembuh. Nah, dari uraian tersebut nampak bahwa fungsi organisasi adalah untuk “mengorganisasikan” berbagai sumberdaya (misalnya alat-alat, manusia, skill, dan bahan) untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya, ketika kita berhubungan dengan organisasi-organisasi tersebut kita merasa puas karena apa yang diperoleh sesuai dengan harapan. Namun tak jarang pula, apa yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan. Ada perasaan puas jika keinginan terpenuhi, dan ada perasaan “jengkel” ketika keinginan kita tidak dapat dipenuhi oleh organisasi. Dengan demikian,

organisasi yang sama dapat memberikan kepuasan kepada kita dan ada kalanya tidak. Organisasi seolah memiliki jiwa, memiliki kemampuan layaknya manusia. Oleh sebab itu para ahli sepakat bahwa organisasi itu memiliki perilaku. Jika dikaitkan dengan alinea di atas maka perilaku organisasi tersebut harus selalu diarahkan pada tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi harus berhubungan dengan lingkungan. Perhatikan sebuah rumah sakit. Bagaimana rumah sakit berhubungan dengan lingkungannya. Lingkungan di sekitar rumah sakit dapat berfungsi sebagai pemasok tenaga kerja kurang terampil, sebagai pemasok bahan mentah, lalu Anda juga akan melihat banyak orang yang kemudian berjualan di sekitar rumah sakit, tukang parkir, dan sebagainya. Mungkin orang-orang tersebut sebelumnya memiliki pekerjaan lain atau tidak bekerja. Dengan adanya rumah sakit di lokasi tersebut mereka lalu memiliki pekerjaan. Dengan demikian organisasi juga dapat berdampak pada lingkungan. Semakin besar ukuran organisasi tersebut akan semakin besar dampaknya pada lingkungan. Bahkan sebagian besar hidup dan perilaku kita berada dan dipengaruhi oleh organisasi.

Lalu apa pengertian organisasi?

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “organon”, yang artinya alat atau instrumen. Pada awalnya organisasi hanyalah dipandang sebagai tool atau alat mekanis yang digunakan untuk membantu mencapai tujuan. Selanjutnya, para ahli mengemukakan apa definisi organisasi secara berbedabeda. Salah satu definisi organisasi dikemukakan oleh Barnard seperti yang dikutip oleh Steers, Ungson, dan Mowday. Ia merumuskan organisasi sebagai sebuah sistem yang mengkoordinasikan secara sadar kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dari rumusan Barnard tersebut paling tidak ada tiga komponen organisasi yaitu jaringan komunikasi, sistem koordinasi, dan orang-orang yang ingin bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Definisi yang agak berbeda dikemukakan oleh Jones, organisasi adalah sebuah alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan atau nilai-nilai yang diinginkan. Organisasi adalah jawaban dan alat untuk memuaskan kebutuhan manusia.

Perbedaan dari dua definisi tersebut adalah pada kedudukan manusia, yang pertama manusia merupakan komponen organisasi dan yang kedua organisasi adalah alat manusia. Pada definisi kedua ini secara implisit menyatakan bahwa organisasi baru akan muncul jika ada teknologi baru yang

muncul dan adanya kebutuhan-kebutuhan baru, sebaliknya jika kebutuhan-kebutuhan manusia telah terpuaskan atau digantikan oleh yang lain maka organisasi akan mati atau ditransformasi. Dengan demikian kemunculan atau kematian organisasi sangat tergantung pada muncul atau terpaukannya kebutuhan manusia.

Sementara itu Robbins, mengemukakan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Definisi Robbins ini menyatakan bahwa organisasi memiliki batas-batas yang dapat diidentifikasi. Jika dielaborasi maka definisi yang dikemukakan oleh Robbins ini mengandung unsur-unsur dikoordinasikan secara sadar, merupakan kesatuan sosial, memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi, ada keterikatan keanggotaan yang teratur, dan memiliki tujuan. Sementara itu, Gibson, Ivansevich, dan Donnelly (1995) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan:

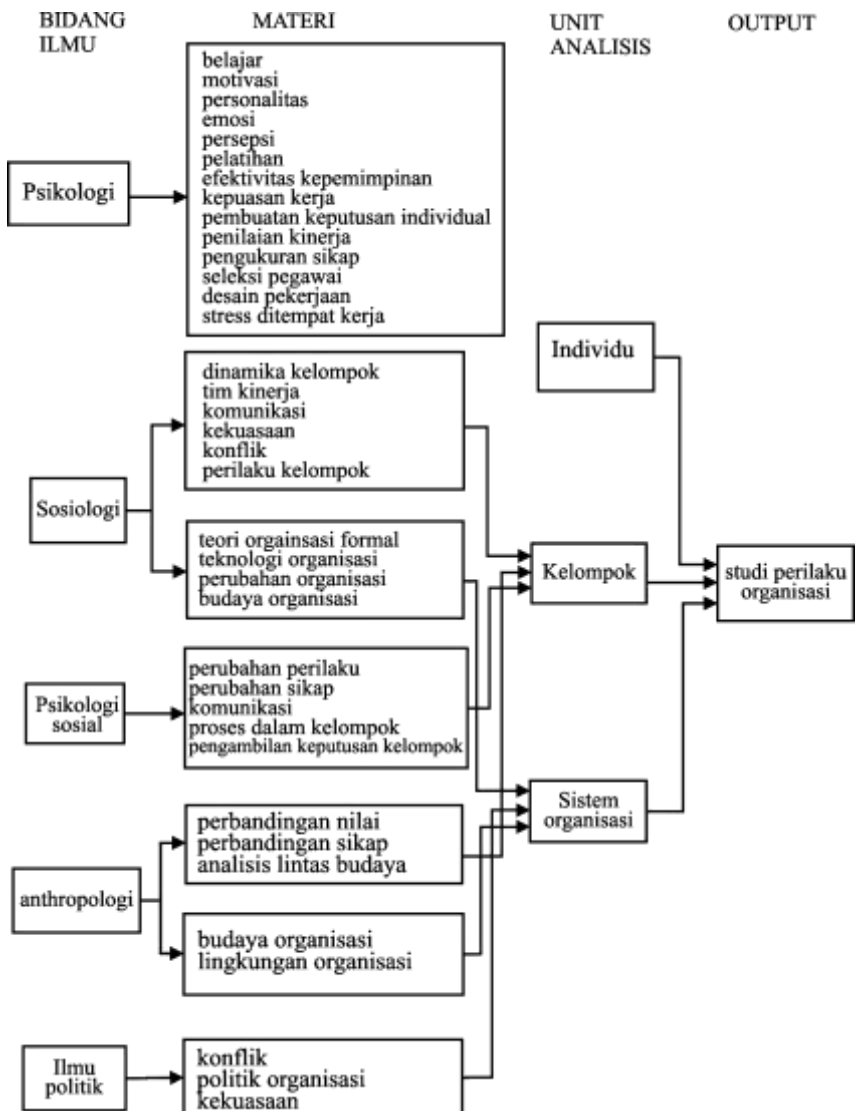
1. alat untuk mencapai tujuan;
2. alat untuk mengorganisasikan sumberdaya;
3. memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi;
4. sebagai sistem sosial sehingga dapat berperilaku;
5. dikoordinasikan secara sadar;
6. melibatkan lebih dari satu orang;

Adanya batas-batas organisasi mengindikasikan bahwa di luar batas organisasi masih terdapat wilayah lain. Dalam teori organisasi wilayah lain tersebut disebut lingkungan. Menurut Hodge dan Anthony lingkungan organisasi mengacu pada semua kelompok, norma-norma, dan kondisi – kondisi di mana organisasi harus berhubungan. Lingkungan adalah keseluruhan dari kekuatan-kekuatan diluar organisasi yang mengelilingi dan membentuk perilaku organisasi dan anggota-anggotanya. Dalam berhubungan dengan lingkungan organisasi memiliki apa yang disebut sebagai jaringan perbatasan (*boundary network*) yang berfungsi sebagai alat untuk menyaring masukan dan keluaran dari dan ke dalam lingkungan, dan membantu organisasi menjaga keharmonisan hubungan dengan

lingkungannya. Jaringan perbatasan ini berfungsi sebagai sensor jika ada perubahan lingkungan.

Dari berbagai pendapat di muka dapat disimpulkan bahwa studi tentang organisasi adalah studi dengan obyek telaah yang kompleks, mulai dari studi tentang individu, kelompok, sampai kepada studi pada lingkup organisasi.

Untuk mempelajari organisasi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi banyak diperlukan ilmu, teori, konsep, dan pengetahuan dari disiplin ilmu yang lain. Bagan berikut akan memperjelas hubungan tersebut (Robbins; 2003).





LATIHAN

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

Untuk didiskusikan.

- 1) Mengapa organisasi diperlukan?
- 2) Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap organisasi?
- 3) Apa saja komponen-komponen organisasi?



RANGKUMAN

Manusia selalu memerlukan organisasi, sebab tidak ada orang yang mampu memenuhi kebutuhannya secara sendiri. Oleh karena itu ia memerlukan orang lain. Hubungan antar orang tersebut dilakukan dalam organisasi. Disamping itu organisasi juga berkaitan dengan lingkungan. Lingkungan akan mempengaruhi organisasi. Kondisi lingkungan merupakan input bagi organisasi sekaligus sebagai pengguna output dari organisasi.

Organisasi adalah wadah kegiatan manusia. Sebagai wadah organisasi terdiri dari komponen-komponen: alat untuk mencapai tujuan, alat untuk mengorganisasikan sumberdaya, memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi, sebagai sistem sosial sehingga dapat berperilaku, dikoordinasikan secara sadar, dan melibatkan lebih dari satu orang.



TES FORMATIF 1

Saudara, untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda tentang pengertian organisasi silakan cari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut dari kejadian sehari-hari di kantor Anda. Agar Anda memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang pengertian organisasi, sebaiknya setelah Anda jawab pertanyaan-pertanyaan berikut, Anda lakukan perbandingan dengan jawaban teman Anda.

Pertanyaan

- 1) Tujuan apa yang ingin dicapai oleh kantor Anda ?
- 2) Bagaimana kantor Anda mengorganisasikan sumberdayanya?
- 3) Deskripsikan batas-batas tugas (melalui tugas pokok dan fungsi) kantor Anda ?
- 4) Ilustrasikan bagaimana hubungan antar manusia di kantor Anda berlangsung, baik hubungan formal maupun informal.
- 5) Mekanisme koordinasi apa yang digunakan dalam mengkoordinasikan pekerjaan?
- 6) Berapa jumlah pegawai di kantor Anda ?

Jika Anda mampu mengisi enam pertanyaan di atas berarti Anda sudah mampu menangkap esensi pengertian organisasi.

KEGIATAN BELAJAR 2**Lingkup Organisasi, Perubahan Organisasi,
dan Inovasi Organisasi****A. ORGANISASI**

Dalam Kegiatan Belajar 1, diuraikan bahwa organisasi menyangkut sistem yang kompleks dan tidak nampak (*intangible*). Dengan demikian gambaran organisasi merupakan abstraksi dari hubungan dan pembagian kerja yang rumit. Sifat abstrak organisasi yang kompleks tersebut menyebabkan organisasi tidak selalu dipandang secara sama oleh para ahli. Akibatnya organisasi akan dipandang secara berbeda oleh para ahli. Demikian juga sebaliknya, para anggota organisasi juga memiliki pandangan yang berbeda tentang misalnya tujuan organisasi, strategi organisasi, hubungan kerja, dan wewenang. Perbedaan pandang dalam organisasi inilah yang memunculkan adanya berbagai pandangan atau anggapan tentang organisasi.

1. Aliran Klasik

Aliran yang paling tua dalam memandang organisasi adalah Aliran Klasik. Aliran Klasik memandang organisasi sebagai sistem hubungan dari pembagian kerja. Organisasi dipandang seperti mesin, yang terdiri dari bagian-bagian yang akan bekerja secara otomatis. Organisasi didesain seperti kerja sebuah mesin yaitu pekerjaan dirutinkan (terstandar), efisien, dapat diukur, dan bisa diprediksi. Organisasi yang didesain dengan prinsip kerja mesin sekarang ini disebut sebagai birokrasi.

Cara kerja seperti mesin ini muncul bersamaan dengan munculnya revolusi industri. Pada saat itu banyak pekerjaan industri yang tidak memerlukan keahlian khusus yang dikerjakan di rumah. Para pemilik dan manajer-manajer perusahaan melihat bahwa untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi diperlukan perubahan dalam desain kerja dan pengendalian pekerjaan. Perubahan ini akhirnya juga menuntut para pekerja untuk mengubah cara kerjanya, dari tanpa standar menjadi terstandar dan rutin.

Aplikasi cara kerja mesin ke dalam organisasi dipelopori oleh Frederick Yang Agung dari Prussia (1740 – 1786). Frederick mencoba mereformasi

angkatan bersenjata ke dalam tugas-tugas yang terspesialisasi. Reformasi dilakukan seperti pengenalan tanda pangkat dan seragam, meningkatkan spesialisasi pekerjaan, standarisasi peralatan, penciptaan aba-aba, dan pelatihan militer secara sistematis. Keberhasilan Frederick dalam melaksanakan mekanisasi dan standarisasi organisasi militer kemudian banyak ditiru oleh dunia industri dan kantor. Ide “mekanisasi” organisasi ternyata berhasil diadopsi oleh dunia industri dan perkantoran.

Usaha-usaha untuk mengembangkan organisasi dilakukan terus menerus selama abad 19. Adam Smith memperkenalkan konsep pembagian kerja (division of labor), kemudian Eli Whitney memperkenalkan konsep produksi massal, dan Charles Babbage memperkenalkan pendekatan sains dalam organisasi dan manajemen. Sumbangan yang sangat signifikan terhadap Teori Klasik diberikan oleh Max Weber. Weber, seorang sosiolog Jerman, mengemukakan bahwa birokratisasi dapat dilakukan dengan merutinkan proses administrasi melalui pembagian kerja, supervisi yang hierarkikal, peraturan dan prosedur yang detil. Tujuan birokratisasi menurut Weber adalah untuk mencapai ketepatan, kecepatan, kejelasan, keteraturan, keterukuran, dan efisiensi.

Teori Klasik mulai memperkenalkan konsep-konsep planning, organization, command, coordination, dan control. Secara umum prinsip-prinsip Teori Manajemen Klasik yang pertama kali digunakan oleh Frederick yang Agung seperti ditulis oleh Gareth Morgan adalah:

1. **Kesatuan komando**, prinsipnya setiap karyawan hanya memiliki satu orang atasan;
2. **Rantai skalar**, artinya adanya garis kewenangan dari atasan kepada bawahan. garis kewenangan ini juga merupakan jalur komunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi;
3. **Rentang kendali**, artinya adanya sejumlah orang yang harus memberikan laporan kepada seorang atasan;
4. **Adanya fungsi staff dan garis (staff and line)**, fungsi staff adalah merupakan fungsi pendukung dalam organisasi sehingga tidak memiliki kewenangan seperti dalam rantai skalar;
5. **Inisiatif**, setiap level organisasi perlu didorong untuk memiliki inisiatif yang tinggi;
6. **Pembagian kerja**; diperlukan pembagian kerja untuk memperoleh pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien;

7. **Kewenangan dan tanggungjawab;** tanggungjawab dan kewenangan harus didesain secara proporsional untuk setiap pekerjaan. Setiap tanggungjawab yang diberikan kepada bawahan harus dibarengi dengan pemberian kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan;
8. **Sentralisasi kewenangan;** kewenangan harus ada di dalam setiap tingkatan organisasi. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan penggunaan personil.
9. **Disiplin,** perlu ditegakkan standar perilaku yang sejalan dengan peraturan dan prosedur.
10. Meletakkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.
11. **Keadilan,** untuk meningkatkan semangat kerja pegawai perlu dirancang sistem penggajian yang adil dan mampu memotivasi.
12. **Mempekerjakan pegawai dalam jangka panjang.**
13. **Esprit de corps,** memfasilitasi harmony sebagai basis kekuatan.

Prinsip-prinsip tersebut digunakan oleh Frederick yang Agung untuk mengembangkan “mesin militernya”. Prinsip-prinsip tersebut sampai saat ini masih dipergunakan secara luas.

Prinsip dasar manajemen klasik yang dikembangkan oleh Frederick Yang Agung banyak diadopsi oleh teoritis manajemen klasik, diantaranya Frederick Winston Taylor. Taylor mengembangkan prinsip-prinsip manajemen dari Frederick Yang Agung menjadi *scientific management*. Tujuan Taylor mengembangkan prinsip tersebut adalah untuk memperoleh tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi melalui standarisasi pekerjaan. Ide dasar yang dikembangkan oleh Taylor adalah pekerja menjadi pelayan dari mesin dan bekerja dengan kecepatan dan irama seperti mesin-mesin. Untuk mewujudkan ide tersebut Taylor mengembangkan lima prinsip sederhana seperti berikut :

1. Menggeser semua pertanggungjawaban pekerjaan dari pekerja kepada manajer. Semua pekerjaan berpikir yang berkaitan dengan perencanaan dan mendesain pekerjaan menjadi tugas manajer. Tugas pekerja adalah melaksanakan;
2. Menggunakan metode ilmiah untuk menemukan cara yang paling efisien dalam melaksanakan suatu pekerjaan;
3. Memilih pekerja yang paling cocok dengan desain pekerjaan;
4. Melatih pekerja agar dapat bekerja efisien;

5. Memonitor pekerja untuk memastikan semua prosedur diikuti dan hasil yang diharapkan dapat dicapai.

Pelaksanaan kelima prinsip dasar tersebut akan menghasilkan pekerja yang dapat diprediksi hasil kerjanya, terukur secara terus menerus, dan efisien seperti layaknya robot bekerja.

2. Aliran Hubungan Manusia

Aliran Klasik yang memandang bahwa organisasi adalah mesin dapat diterima secara luas pada saat itu. Para penganut Aliran Klasik yakin kalau efektivitas organisasi tidak tergantung pada kondisi-kondisi psikologis karyawan dan perubahan lingkungan. Organisasi hanya dianggap sebagai masalah teknis, tidak ada permasalahan psikologis, sosial, budaya, dan politik. Organisasi dianggap dapat diisolir dari pengaruh luar dan pengaruh psikologis manusia. Namun anggapan tersebut mulai menemukan tantangan ketika Elton Mayo mengumumkan hasil penelitiannya tentang hubungan antara kondisi lingkungan kerja dan kelelahan dan kebosanan di Hawthorne Plant of the Western Electric Company di Chicago yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sikap dan lingkungan sosial. Juga ditemukan adanya organisasi informal yang terbentuk berdasarkan kelompok perkawanan dan interaksi spontan di antara karyawan.

Hasil penelitian Mayo ini mampu memberikan perspektif baru dalam mendesain organisasi yang efektif. Persepektif baru tersebut adalah bahwa organisasi aktivitas dalam bekerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor formal tetapi juga oleh faktor-faktor seperti motivasi dan sosial. Segera saja riset-riset tentang motivasi berkembang. Dipelopori oleh Abraham Maslow dengan Teori Hierarki Kebutuhan yang membagi kebutuhan manusia menjadi lima yang tersusun secara bertingkat yaitu kebutuhan fisik, keamanan, sosial, ego, dan aktualisasi diri kemudian muncul peneliti-peneliti lain yang menaruh perhatian pada motivasi. Mereka adalah Chris Argyris, Frederick Herzberg, dan Douglas McGregor. Hasil penelitian mereka kemudian menjadi alternatif dari organisasi birokrasi yang dikembangkan oleh para penganut Aliran Klasik. Mereka menemukan bahwa kapasitas pegawai untuk pengembangan diri dan kreativitas dipengaruhi tidak hanya struktur birokrasi tetapi juga oleh gaya kepemimpinan dan organisasi pekerjaan. Dengan demikian pandangan Klasik yang menganggap organisasi dapat diisolir dari faktor-faktor sosial dan motivasi semata tidaklah benar. Ada faktor-faktor di

luar faktor teknis, seperti lingkungan sosial, motivasi, dan organisasi informal yang berpengaruh sama besar dengan desain formal organisasi.

3. Aliran Sistem

Hasil-hasil penelitian seperti yang dikemukakan di atas membuka perspektif baru dalam memandang organisasi, yaitu bahwa efektivitas organisasi berhubungan lingkungan luar dan faktor-faktor psikologis di dalam organisasi. Aliran Klasik memandang bahwa organisasi merupakan sistem tertutup dibantah oleh hasil-hasil penelitian yang mampu membuktikan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka. Mulailah muncul “pendekatan sistem” yang dipelopori oleh Ludwig von Bertalanffy dengan mengemukakan *General Systems Theory*. Secara singkat Pendekatan Sistem berfokus pada:

1. menekankan pentingnya lingkungan dimana organisasi tersebut hidup;
2. organisasi terdiri dari sub-subsistem; dan,
3. berusaha mensejajarkan sistem-sistem yang berbeda, mengidentifikasi dan menghilangkan faktor-faktor yang potensial menimbulkan disfungsi.

4. Aliran Kontingensi

Teori lain yang dibangun diatas anggapan organisasi sebagai sistem terbuka adalah Teori Kontingensi. Teori Kontingensi beranggapan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan kondisi internalnya dengan kondisi lingkungan. Menurut Teori Kontingensi, tidak ada cara terbaik dalam pengorganisasian, tergantung dari jenis tugas dan lingkungan yang dihadapi. Beberapa hasil penelitian yang mendukung tesis tersebut antara lain dilakukan oleh Tom Burn dan GM. Stalker, yang meneliti tentang kaitan antara organisasi dan teknologi. Penelitian lain dilakukan Joan Woodward yang juga meneliti kaitan antara teknologi dengan struktur organisasi. Paul Lawrence dan Jay Lorsch menemukan bahwa sub-sub unit dalam organisasi memiliki lingkungan yang berbeda-beda. Bentuk setiap subunit dipengaruhi oleh karakteristik dari sublingkungannya. Ahli lain yang cukup besar pengaruhnya dalam mendesain struktur adalah Henry Mintzberg. Melalui karyanya dalam buku *Structure in Five*, Mintzberg menjelaskan berbagai karakteristik struktur organisasi yang cocok dengan situasi lingkungan tertentu.

Berbagai temuan penelitian tersebut mampu memberikan gambaran bahwa lingkungan organisasi terus berubah, oleh karena itu organisasi juga harus terus melakukan penyesuaian.

B. PERUBAHAN ORGANISASI

Jika Anda perhatikan aliran-aliran organisasi pada bacaan di muka, sejak berkembangnya aliran hubungan manusia sampai dengan aliran sistem dan kontingensi, organisasi senantiasa selalu diletakkan dalam konteks yang selalu dalam perubahan. Organisasi diletakkan pada posisi dinamis, baik dalam arti dinamis pada hubungan antar manusianya maupun dinamis dalam arti hubungan dengan lingkungannya. Dinamika dalam hubungan antar manusia terjadi di dalam organisasi. Dinamika tersebut dipengaruhi oleh sistem yang dibangun dalam organisasi. Visi, strategi, dan seluruh perangkat untuk melaksanakan strategi seperti struktur, kultur, politik, dan teknologi organisasi, menjadi faktor penentu hubungan antar manusia dalam organisasi. Sedangkan faktor eksternal adalah perubahan lingkungan yang terus menerus dalam kondisi berubah. Perubahan lingkungan akan memaksa organisasi untuk melakukan penyesuaian sistem internalnya agar tidak tertinggal oleh perubahan lingkungan.

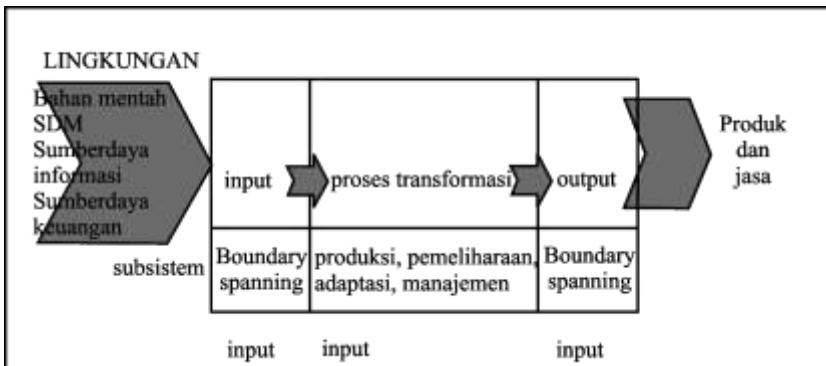
Ada tiga perubahan besar di akhir abad-20, yaitu perubahan ekonomi yang ditandai oleh runtuhnya kapitalisme, perubahan sosial yang ditandai oleh munculnya postmodernisme, dan ada perubahan pola hubungan kemanusiaan ke arah neo humanisme yang muncul dalam tema-tema seperti desentralisasi, otonomi individu, dan harmoni.(Limerick dan Cunningham,1993). Perubahan ini meletakkan informasi dan pengetahuan sebagai bagian penting dari masyarakat. Masyarakat yang demikian disebut masyarakat informasional (Castells,1996), atau masyarakat pasca kapitalis (Drucker,1997), dengan ciri-ciri antara lain adalah adanya pengetahuan, molecularisasi, integrasi dan hubungan antar jaringan (*internetworking*), dan inovasi (Tapscott,1996; Drucker, 1997; Crawford,1991; Savage,1990;), tetapi dengan istilah yang berbeda-beda. Sumber daya utama masyarakat pasca kapitalis adalah pengetahuan, informasi, kepemilikan intelektual, dan pengalaman (Stewart,1997).

Menurut Crawford, pada akhir abad ke 20 ditandai dengan terjadinya perubahan besar dalam cara memandang dunia. Dalam tata nilai sosial telah terjadi pergeseran pandangan dari ide bahwa manusia adalah makhluk yang

dikendalikan oleh takdir dengan keyakinan bahwa struktur sosial yang rasional dapat membawa harmoni kehidupan kepada ide bahwa manusia dipandang sebagai makhluk yang mampu melakukan transformasi dan pertumbuhan, sistem nilai yang menekankan pada otonomi individu pada masyarakat yang desentralistik. Lebih lanjut Crawford menuliskan bahwa dalam masyarakat industri nilai-nilai sosial lebih menekankan pada konformitas, elitisme, dan kelas. Pendidikan dilaksanakan secara massal dan berakhir setelah manusia menginjak dewasa. Sementara itu dalam masyarakat berpengetahuan, tata nilai sosial berbasis pada keragaman, kesamaan, dan individualisme. Pendidikan dilaksanakan secara individual dan berkelanjutan. Human capital merupakan sumber utama kemakmuran.ⁱ

Apa yang dikemukakan oleh Crawford menunjukkan bahwa terjadi perkembangan yang luar biasa dari kehidupan manusia. Perkembangan menjadi semakin cepat dari waktu ke waktu. Telah terjadi revolusi dalam kehidupan. Dryden dan Vosⁱⁱ mengemukakan bahwa dalam bidang komunikasi terjadi lompatan yang luar biasa dalam pengiriman berita dari 3000 berita dalam sekali kirim pada tahun 1988 menjadi 10 juta berita dalam sekali kirim pada tahun 2000. Bandingkan dengan penemuan tulisan pada tahun 6000 SM dan penemuan alphabet pada tahun 4000 SM. Rentang waktu yang semakin pendek untuk setiap peningkatan kemampuan teknologi menuntut peningkatan kemampuan manusia untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut.

Richard L. Daft (1998) menggambarkan kaitan antara perubahan organisasi dengan lingkungan ditinjau dengan Teori Sistem Terbuka.



Bagan di atas menunjukkan bahwa lingkungan organisasi menyediakan input yang berupa bahan mentah, SDM, sumberdaya informasi, dan sumberdayakeuangan. Subsistem boundary spanning tersebut berfungsi sebagai pengendali transaksi input dan output. Subsistem produksi menghasilkan produk barang dan jasa bagi organisasi. Subsistem pemeliharaan bertanggungjawab atas jalannya operasi organisasi. Baik buruknya proses transformasi amat bergantung pada bagaimana subsistem pemeliharaan berfungsi. Subsistem adaptasi bertanggungjawab atas perubahan organisasi. Subsistem manajemen berfungsi mengkoordinasikan dan mengarahkan subsistem lainnya dalam organisasi. Subsistem manajemen bertanggungjawab atas tersedianya arah, strategi, tujuan, dan kebijakan untuk seluruh organisasi.

Antar subsistem dalam organisasi akan saling terkait dan kadang-kadang terjadi tumpang tindih.

Menurut Jones (2004) dalam perubahan organisasi terdapat faktor-faktor yang mendorong perubahan namun ada juga faktor-faktor yang umum yang berusaha bertahan untuk tidak berubah.

Forces for change	Resistances to change
<ul style="list-style-type: none"> ● Competitive forces ● Economic forces ● Political forces ● Global forces ● Demographic forces ● Social forces ● Ethics forces 	<p>Organizational level :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Structure ● Culture ● Strategy <p>Functional level :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Differences in subunit orientation ● Power and conflict <p>Group level :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Norms ● Cohesiveness ● Groupthink <p>Individual level :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cognitive biases ● Uncertainty and insecurity ● Selective perception and retention ● Habit

Sementara itu jika dilihat dari tingkat kecepatan dan lingkup perubahan, Jones membedakan menjadi dua yaitu perubahan yang evolusioner dan perubahan yang revolusioner. Perubahan yang evolusioner adalah perubahan yang dilakukan secara gradual, incremental, dan umumnya terfokus. Perubahan yang dilakukan umumnya adalah melakukan perbaikan, adaptasi, dan menyesuaikan strategi dan struktur organisasi secara incremental untuk mengakomodasikan perubahan lingkungan. Contoh perubahan evolusioner adalah teori sistem sosioteknis, *total quality management*, pemberdayaan, dan pembentukan kelompok kerja yang fleksibel.

Sedangkan perubahan revolusioner adalah perubahan yang dilakukan dengan cepat, drastis, dan mencakup seluruh aspek dalam organisasi. Tiga contoh perubahan revolusioner adalah re-engineering, restrukturisasi, dan inovasi.

C. INOVASI ORGANISASI

Menurut Jones (2004), inovasi adalah proses dimana organisasi menggunakan keahlian dan sumberdayanya untuk mengembangkan produk barang dan jasa yang baru atau untuk mengembangkan sistem produksi dan operasi yang baru sehingga organisasi mampu memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada konsumen.

Selanjutnya Jones menyatakan bahwa perubahan teknologi merupakan sumber utama terjadinya inovasi. Oleh Jones, teknologi didefinisikan sebagai keterampilan, pengetahuan, pengalaman, peralatan, dan mesin yang digunakan untuk mendesain, memproduksi, dan mendistribusikan produk barang dan jasa. Teknologi merupakan jantungnya proses inovasi.

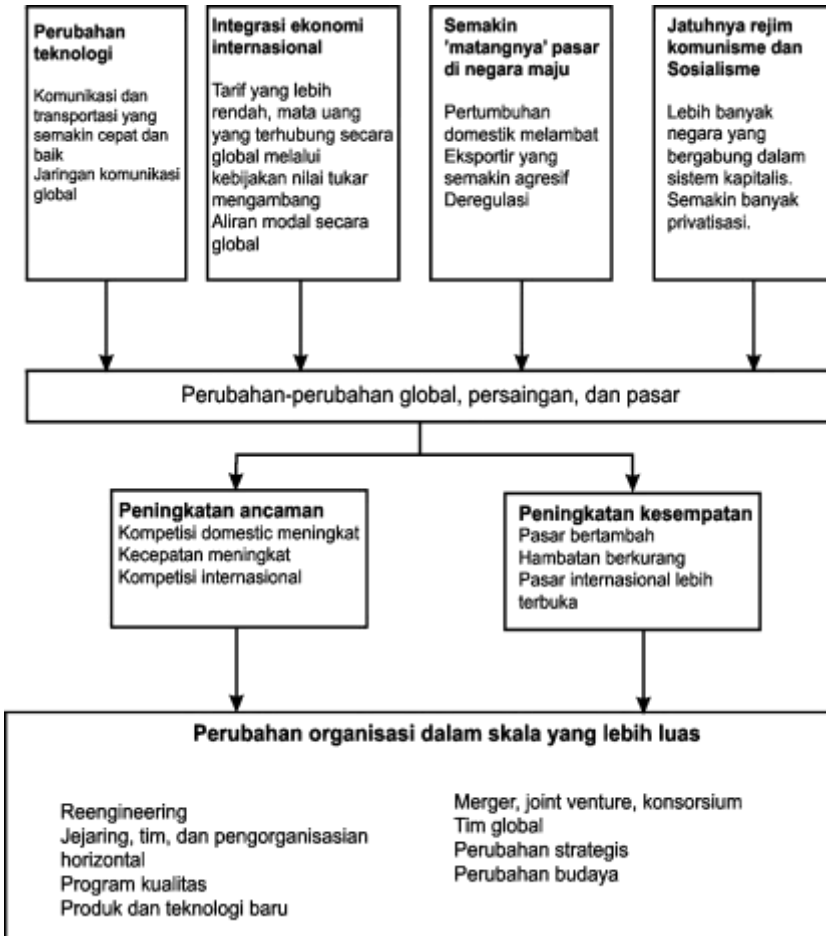
Silakan baca kembali tentang perubahan lingkungan pada butir B di muka KB 2 ini.. Perubahan teknologi memegang peranan penting dalam mendorong terjadinya perubahan lingkungan. Teknologi dapat berubah secara cepat, drastis, dan mendasar, namun juga ada perubahan teknologi yang terjadi secara incremental. Perubahan teknologi yang cepat akan menghasilkan lompatan inovasi, sedangkan perubahan teknologi yang incremental, inovasi yang terjadi juga incremental. Contoh perubahan mendasar adalah penemuan komputer yang telah mampu mengubah cara manusia dalam mencari, mengumpulkan, mengolah, menyimpan, dan mendistribusikan data. Dengan komputer hampir seluruh proses pengolahan data berubah. Sebaliknya, perkembangan teknologi juga memaksa organisasi

untuk melakukan perubahan-perubahan agar tetap mampu bertahan dan sukses dalam persaingan. Akibat perkembangan teknologi maka daur hidup suatu produk menjadi semakin pendek dan ini berarti adalah tantangan untuk setiap organisasi untuk memperkuat kegiatan penelitian dan pengembangan.

Paul M Romer (2006) memberikan pengertian inovasi sebagai proses menciptakan dan menyalurkan nilai-nilai baru kepada pelanggan. Beberapa bentuk inovasi adalah terobosan teknologi (penciptaan transistor), penemuan baru (scooter roda satu), model bisnis baru, proses produksi yang baru, dan desain baru.

1. Manajemen Inovasi

Pada pembahasan di muka telah dibahas tentang kondisi lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi. Dalam konteks inovasi, perubahan lingkungan berdampak pada dua hal yaitu jika organisasi mampu melakukan inovasi maka organisasi akan mampu mengatasi perubahan lingkungan dan memperoleh keunggulan. Namun, jika organisasi tidak mampu menjawab perubahan lingkungan dengan melakukan inovasi maka organisasi akan mundur atau bahkan mati. John P/Kotter memberikan ilustrasi bahwa faktor-faktor seperti teknologi, ekonomi, perubahan pasar, dan politik menjadi faktor penentu perubahan pasar global. Perubahan tersebut akan ditanggapi secara berbeda oleh organisasi. Organisasi yang memiliki kesanggupan menanggapi perubahan akan menganggap perubahan tersebut sebagai peluang sedangkan organisasi yang tidak memiliki kesanggupan akan menganggapnya sebagai ancaman. Secara skematis John P. Kotter dalam Richard L. Daft (1998) menggambarkan hubungan proses bagaimana 'sikap' organisasi dalam menanggapi perubahan.



Pada bagan seperti yang dikembangkan oleh Kotter menunjukkan bahwa inovasi dilakukan pada level organisasi dalam upaya menjawab perubahan lingkungan, melalui misalnya reengineering, program kualitas, merger, dan perubahan budaya organisasi.

Jika ditinjau dari tipe inovasi, Daft (1998) menyatakan bahwa ada dua tipe inovasi yaitu pada level struktur administrative dan teknologi. Inovasi pada level struktur administrasi dilaksanakan pada tingkatan administratif, dengan arah perubahan ke bawah (top down). Contoh perubahannya adalah perubahan pada strategi, struktur organisasi. Desain organisasi yang terbaik

adalah mekanistik. Sedangkan pada perubahan tingkat teknologi inovasi dilakukan pada level operasional dan produksi. Arah perubahan ke atas (bottom up). Contoh perubahannya adalah perubahan teknik produksi, alir kerja, dan ide-ide baru tentang produk. Desain organisasi yang terbaik adalah organik.



RANGKUMAN

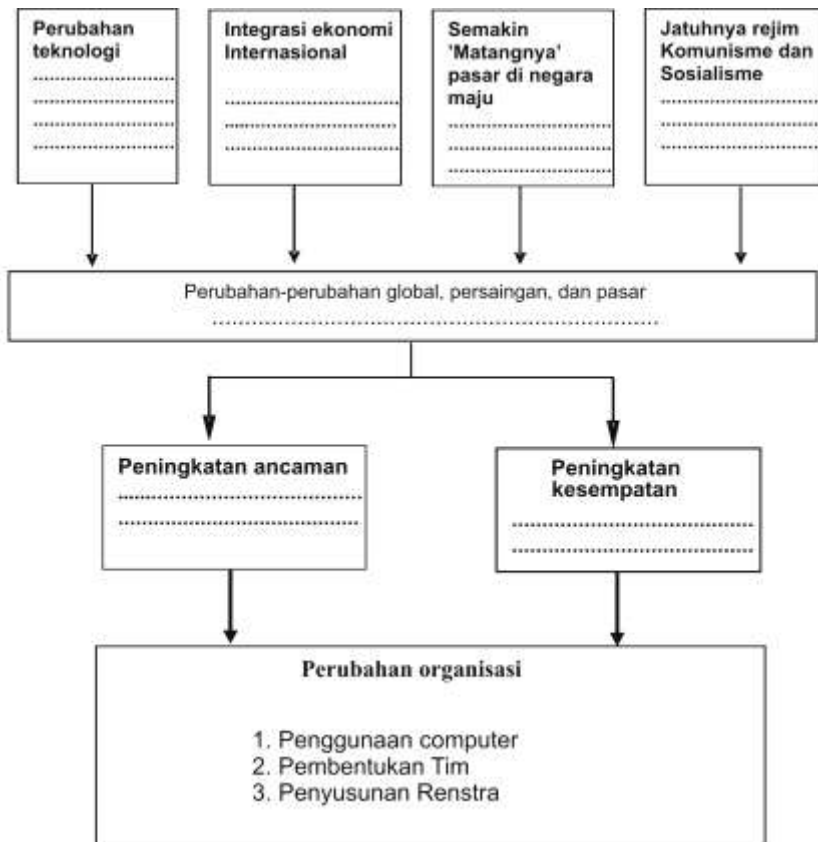
Dengan mengenali sejarah pemikiran tentang organisasi Anda dapat mengenali lingkup organisasi. Pada awalnya para ahli organisasi hanya memfokuskan perhatiannya pada sistem teknis organisasi, kemudian berkembang pemikiran tentang pentingnya kedudukan manusia dalam organisasi, lalu muncul pendekatan pentingnya memasukkan faktor lingkungan dalam analisis organisasi. Dalam konteks bahwa organisasi merupakan bagian dari lingkungan itulah perubahan organisasi diperlukan. Perubahan dapat dilakukan pada berbagai subsistem organisasi dan dengan kecepatan dan skala yang berbeda-beda tergantung pada tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang digunakan. Inovasi adalah instrumen utama perubahan organisasi, baik yang dilakukan pada level struktur administrasi maupun struktur teknis.



TES FORMATIF 2

Saudara, untuk menguji kemampuan Anda dalam menganalisis organisasi khususnya hubungan antara sejarah pemikiran organisasi, perubahan organisasi, dan inovasi silakan Anda kerjakan tugas berikut.

Pilih dua perubahan dalam organisasi Anda, misalnya penggunaan komputer, pembentukan tim kerja, dan penyusunan Renstra. Dari perubahan-perubahan pada skala organisasi tersebut kemudian berikan penjelasan tentang tujuan dan dampak dari perubahan tersebut. Lalu kembangkan pemikiran strategis Anda untuk menemukan alasan strategis dari perubahan pada tingkat organisasi tersebut. Untuk menguji gagasan strategis Anda mintalah tutor Anda untuk memberikan penilaian.



KEGIATAN BELAJAR 3

Hubungan antara Organisasi, Perubahan Organisasi, dan Inovasi Organisasi

A. ORGANISASI DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN

Saudara, dalam pandangan organisasi sebagai sistem organisasi dipandang sebagai bagian dari lingkungan. Sehingga perubahan yang terjadi dalam lingkungan akan mempengaruhi organisasi. Dalam pandangan organisasi sebagai organisasi yang belajar organisasi tidak hanya dipandang pasif terhadap perubahan lingkungan, namun organisasi dipandang mampu merencanakan perubahan dalam jangka panjang ke depan. Dua pandangan ini mewakili pandangan kontemporer dalam memandang organisasi, yaitu organisasi harus selalu dalam kondisi siap berubah untuk menyesuaikan diri atau bahkan mempengaruhi dan memelopori perubahan. Satu hal yang pasti dalam organisasi yaitu perubahan.

Menurut O'Connors, ada tiga jenis perubahan dalam organisasi yaitu perubahan rutin, perbaikan, dan inovasi. Pengertian masing-masing adalah

1. Perubahan rutin adalah perubahan yang terencana dan melekat pada prosedur organisasi. Perubahan rutin dilakukan secara periodik, teratur, dan merupakan salah satu bagian dari prosedur kerja.
2. Pengembangan adalah perubahan yang dilakukan berdasarkan apa yang telah berjalan. Pengembangan dilakukan untuk memberikan nilai tambah atau menambah manfaat dari yang sudah ada.
3. Inovasi merupakan pengadopsian cara-cara baru untuk menggantikan yang telah ada. Dengan inovasi berarti pegawai harus mengubah cara berpikirnya dan cara bekerjanya dengan cara berpikir dan cara kerja yang baru.

Organisasi dalam bentuk apapun dan dimanapun akan selalu berhadapan dengan perubahan, baik itu perubahan lingkungan luarnya maupun perubahan dari dalam organisasi (faktor internal) itu sendiri. Faktor internal adalah komponen-komponen yang ada di dalam organisasi yang turut menentukan pencapaian tujuan organisasi. Komponen-komponen tersebut saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain. Perubahan pada satu

komponen akan berdampak pada komponen yang lain. Misalnya pada komponen strategi ditetapkan bahwa transfer data dilakukan secara online, dari yang sebelumnya manual. Perubahan pada komponen strategis ini akan menuntut terjadinya perubahan pada komponen peralatan yaitu harus tersedia perangkat komputer online baik local area network maupun wide area network. Kemudian sistem storage data juga berubah dari gudang arsip berubah menjadi perlunya penyediaan mainframe komputer, komponen metode kerja berubah, lalu pada SDM juga terjadi perubahan baik dari sisi jumlah, kompetensi, maupun kultur.

Faktor internal organisasi meliputi:

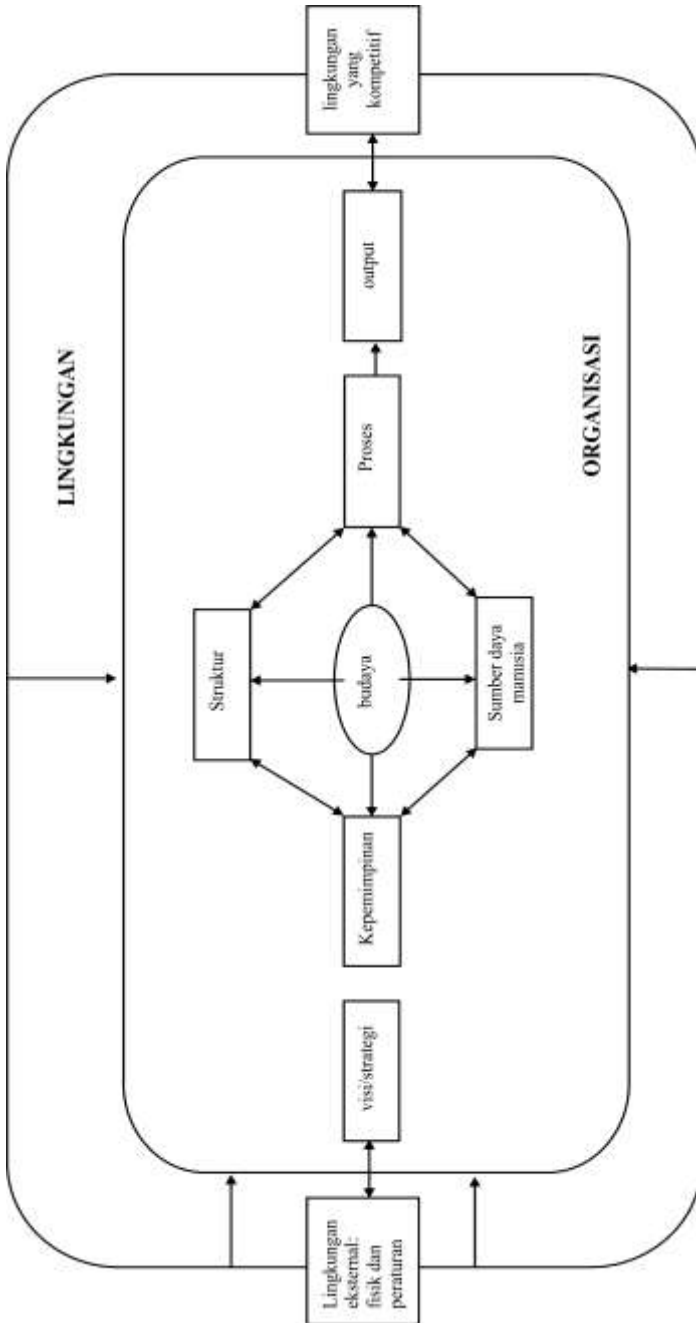
1. Visi dan strategi organisasi. Visi dan misi organisasi merupakan komponen strategis bagi organisasi. Visi dan misi merupakan elemen pengarah bagi organisasi. Dalam visi organisasi dituliskan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi organisasi ke depan yang dibayangkan harus terjadi. Sedangkan dalam strategi organisasi dirumuskan dalam bentuk cara-cara untuk mencapai visi termasuk di dalamnya adalah target waktu dan produk, pelaksana, dan langkah-langkah pencapaian.
2. Sumberdaya manusia yang berfokus pada hal-hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, prosedur pengadaan, dan pemberhentian pegawai; Isu-isu tentang gaji dan bonus; Pengembangan pegawai; komunikasi dan masalah kesejahteraan pegawai, dan masalah lain yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia.
3. Struktur organisasi yaitu suatu bangunan pembagian kerja yang terdiri dari unit-unit yang terspesialisasi, mekanisme koordinasi, komunikasi, pertanggungjawaban dalam melaksanakan strategi organisasi.
4. Kepemimpinan. Faktor penting lain dalam organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan akan menyatukan dan menjadi “konduktor” utama yang mengarahkan dan menyelaraskan seluruh komponen internal dan eksternal organisasi dalam merumuskan dan mencapai visi.
5. Budaya organisasi. Integrasi antara sumberdaya manusia dan komponen organisasi yang lain seperti struktur, kepemimpinan, dan strategi organisasi akan menghasilkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor sentral dalam organisasi. Apapun perubahan yang dilakukan dalam organisasi fokusnya tetap kepada pembentukan budaya organisasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

6. Proses organisasi. Hubungan antara visi, sumberdaya manusia, kepemimpinan, struktur, dan budaya organisasi berlangsung dalam suatu proses organisasi. Komponen-komponen tersebut berinteraksi dengan melibatkan faktor-faktor seperti komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan sistem penggajian.

Sedangkan faktor eksternal adalah seperangkat kekuatan di luar organisasi yang selalu memberikan tekanan terhadap organisasi sehingga akan mempengaruhi kinerja organisasi. Komponen-komponen yang termasuk faktor eksternal adalah:

1. Kebijakan negara dan pemerintah, yang meliputi semua kebijakan yang diundangkan oleh negara dan pemerintah. Kebijakan-kebijakan tersebut akan menentukan bagaimana organisasi harus bekerja. Kebijakan adalah faktor eksternal yang sangat menentukan bagi organisasi, sehingga organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan berbagai model kebijakan.
2. Teknologi. Faktor teknologi adalah faktor yang crucial dalam melakukan perubahan organisasi. Teknologi menjanjikan efisiensi dan efektivitas sekaligus berisiko besar terhadap kerugian.
3. Nilai-nilai sosial, nilai-nilai sosial yang hidup di dalam masyarakat seperti nilai-nilai tentang kesehatan, pendidikan, moral, etika, dan kelas sosial.
4. Kebutuhan pelanggan. Organisasi perlu menciptakan kesesuaian antara penyediaan bentuk dan jenis pelayanan atau produk dengan kebutuhan pelanggan atau masyarakat.
5. Kompetisi. Kompetisi merupakan faktor penting dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kompetisi akan mendorong seluruh komponen organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan produk yang lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat pemerolehannya.

Hubungan antara faktor internal dan eksternal organisasi nampak seperti bagan berikut:



Bagan Model Perubahan Organisasi yang Dikembangkan oleh Lembaga Konsultan Andersen

Dalam bagan tersebut jelas tergambar bahwa organisasi menerima tekanan dari lingkungan eksternal yang berupa lingkungan fisik, kompetitif, maupun dari kebijakan-kebijakan pemerintah. Komponen lingkungan eksternal tersebut memberikan tekanan kepada organisasi secara bersamaan. Dalam bagan tersebut tergambar dengan jelas bahwa pusat dari segala perubahan di dalam organisasi adalah budaya organisasi.

Tekanan yang berasal dari lingkungan eksternal dijawab dengan mengembangkan visi dan strategi organisasi. Tekanan kompetitif dijawab dengan mengembangkan produk. Strategi dan visi akan diterjemahkan oleh pemimpin dengan mendesain struktur dan kultur organisasi, serta mendesain sistem pengembangan SDM. Proses organisasi melibatkan masalah-masalah seperti perencanaan, pengorganisasian, dan kegiatan operasional yang mengkoordinasikan penggunaan material dan SDM untuk mencapai tujuan. Kemampuan pemimpin mengendalikan proses organisasi ini akan mempengaruhi kualitas output dalam memenangkan persaingan.

Berikut adalah penjelasan tentang peranan kepemimpinan, struktur, proses, dan sumberdaya manusia dalam proses perubahan organisasi.

a. *Kepemimpinan*

Kepemimpinan adalah proses menuntun dan mempengaruhi pihak lain secara cerdas dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi-dimensi penting dalam perubahan organisasi adalah visi, *image*, kekuasaan, inovasi, gaya kepemimpinan, dan pengambilan risiko. Berbagai dimensi tersebut akan menyatu dalam diri seorang pemimpin. Interaksi antara pemimpin dengan faktor internal dan eksternal akan melahirkan kepemimpinan. Dengan demikian kepemimpinan adalah faktor kendali utama dalam melaksanakan perubahan dan inovasi. Hal lain yang juga penting adalah keberanian seorang pemimpin mengambil risiko. Perubahan dan inovasi berkaitan erat dengan risiko. Banyak hal yang sulit untuk diprediksi terutama bila menyangkut soal hasil. Sehingga keberanian seorang pemimpin untuk memikul risiko yang mungkin timbul adalah sangat berpengaruh terhadap keputusan terhadap perubahan dan inovasi organisasi.

b. *Struktur Organisasi*

Struktur organisasi berkaitan dengan tiga komponen yaitu peranan, hubungan, dan bentuk. Kedudukan seseorang dalam struktur organisasi akan menghasilkan status dan peranan. Dalam organisasi status biasanya berkaitan

dengan spesialisasi pekerjaan yang akan menentukan deskripsi kerjanya. Untuk menyatukan berbagai status dan peranan tersebut organisasi akan menciptakan jalur hubungan. Jalur hubungan tersebut digambarkan dalam kebijakan, prosedur, dan peraturan-peraturan organisasi. Jalur hubungan tersebut akan membentuk suatu pola yang khas dari organisasi. Bentuk organisasi merupakan pencerminan dari keinginan manajer dengan mekanisme dan prosedur seperti apa suatu pekerjaan akan dilaksanakan. Bentuk organisasi yang biasa dipilih oleh para manajer adalah birokrasi, divisional, matriks, dan jaringan.

c. Proses Organisasi

Proses organisasi ini mengacu pada interaksi antara faktor-faktor kepemimpinan, struktur, dan sumberdaya manusia. Interaksi ketiga komponen tersebut tercermin dalam proses setiap penyusunan rencana, operasi, pengendalian, komunikasi, pendidikan, dan pelaksanaan sistem ganjaran.

d. Sumberdaya Manusia

Ada lima komponen yang berkaitan dengan sumberdaya manusia dalam organisasi yaitu nilai, keterampilan, pengetahuan, dan motivasi. Keberhasilan pengelolaan SDM sangat bergantung pada kelihaihan para pemimpin dalam mengelola nilai, keterampilan, pengetahuan, dan motivasi. Dalam melakukan perubahan pemimpin dapat melakukan perubahan pada komponen-komponen kepemimpinan, struktur, proses, dan sumberdaya manusia.

B. INOVASI DAN KREATIVITAS

Jika Anda membaca kembali modul 1 Kb 2, khususnya pada bagan yang dikembangkan oleh Kotter, mungkin Anda akan bertanya-tanya 'dari mana datangnya inovasi?', 'siapa yang menggerakkan inovasi?', 'faktor apa yang memberikan peluang munculnya inovasi?'. Penjelasan berikut akan menjelaskan pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Inovasi selalu dimulai dengan kreativitas, yaitu dimulai dengan memikirkan hal-hal yang belum pernah ada. Proses ini kemudian diikuti dengan proses mewujudkan konsep-konsep baru tersebut. Proses mewujudkan hal-hal yang baru tersebut oleh Levitt disebut sebagai inovasi. Sementara itu Gareth Jones mendefinisikan inovasi sebagai suatu proses di

mana organisasi menggunakan keahlian dan sumberdayanya untuk mengembangkan barang dan jasa atau untuk mengembangkan system produksi dan operasi sehingga mereka dapat memberikan tanggapan atas tuntutan konsumen secara lebih baik. Walaupun inovasi menjanjikan perubahan, namun inovasi perlu dikelola dengan baik sebab inovasi selalu berhubungan dengan resiko yang tinggi karena outcomes dari aktivitas riset dan pengembangan biasanya masih belum pasti.

Dalam www.managing-creativity.com/12.html, disajikan 12 tema umum yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi terutama yang berkaitan dengan bagaimana memacu munculnya ide-ide, menilainya, dan menggunakannya.

Keduabelas tema umum tersebut adalah:

1. Kreativitas dan inovasi

Kreativitas bukan inovasi. Kreativitas adalah proses awal inovasi, proses pembentukan ide. Kreativitas akan menghasilkan sekumpulan masalah dan ide-ide pemecahan terhadap suatu masalah. Inovasi merupakan proses menyeleksi, mengembangkan, dan mewujudkan ide. Inovasi mempersyaratkan adanya kompetensi, pengetahuan, struktur, proses, sumberdaya, dan waktu.

2. Karakteristik umum orang-orang kreatif

Sampai saat ini tidak ada kesepakatan tentang ciri orang kreatif. Walau orang kreatif itu ada. Orang kreatif dibutuhkan untuk memunculkan ide baru dan inovasi. Pada umumnya orang kreatif memiliki toleransi dan keberanian mengambil risiko.

3. Belajar atau bakat

Ada perdebatan tentang orang kreatif. Ia dilahirkan atau dicetak (dilatih).

4. Motivasi

Sebagian orang yang menganggap bahwa kreativitas berkaitan dengan latihan atau praktik menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam mendorong munculnya kreativitas. Motivasi dianggap lebih penting daripada bakat dalam membangkitkan kreativitas. Motivasi tinggi akan mendorong orang untuk bertindak kreatif.

5. Hambatan untuk kreatif dan budaya organisasi

Motivasi merupakan variabel yang dinamis, dapat rendah dapat pula tinggi. Jika kreativitas diasumsikan berkaitan dengan motivasi maka kreativitas dapat tinggi dapat pula rendah. bahkan dapat berhenti. Penyebab berhentinya kreativitas adalah pertama yaitu *evaluation apprehension*, kedua adalah ketiadaan dukungan finansial dan sumberdaya lainnya.

6. Struktur organisasi

Berbagai pendapat tentang struktur menyatakan bahwa bahwa struktur yang fleksibel akan memberikan pengaruh positif terhadap kreativitas namun belum cukup bukti untuk menyatakan bahwa struktur organisasi dapat memicu kreativitas.

7. Struktur kelompok

Penemuan-penemuan besar dunia umumnya dihasilkan oleh individu bukan kelompok. Peranan kelompok umumnya adalah dalam pengembangannya. Kreativitas jarang muncul dari kelompok besar karena dalam kelompok besar selalu muncul dominasi, kompromi, perbedaan status, dan penggerusan ide dan sebagainya, dengan demikian tidak ditemukan hubungan antara ukuran kelompok dengan kreativitas.

8. Peranan pengetahuan

Sampai saat ini belum ditemukan bukti adanya seberapa besar pengaruh pengetahuan terhadap kreativitas? Apakah pengetahuan itu membantu atau malahan menghambat kreativitas?

9. Kreativitas radikal atau inkremental

Dalam konteks inovasi, dapat dibedakan antara inovasi yang radikal dan inkremental. Namun dalam konteks kreativitas sulit untuk menjawab apakah suatu kreativitas itu bersifat radikal atau inkremental. Namun demikian, apapun istilahnya radikal atau inkremental, kreativitas tetap mensyaratkan struktur, proses, keterampilan, dan sumberdaya.

10. Struktur dan tujuan.

Kreativitas adalah pekerjaan yang tak terstruktur seperti sebuah penciptaan pada seni. Orang-orang kreatif menolak bahwa kreativitas berhubungan dengan struktur dan tujuan. Dalam kreativitas yang terpenting

adalah proses dan orisinalitas. Sulit untuk menjawab apakah struktur dan tujuan dapat bekerja lebih baik jika dibandingkan bekerja dengan hanya mengandalkan “mengerjakan dengan cara terbaik/*do your best?*”

11. Proses

Kreativitas merupakan sebuah proses, yaitu proses mengidentifikasi dan memeriksa secara intensif problem-problem, memaksakan keluarnya ide-ide dengan menggunakan teknik berpikir kritis dan berpikir kreatif (*creative thinking and critical thinking*), mencari rangsangan, dan menggunakan pikiran-pikiran bawah sadar untuk membantu menyelesaikan pekerjaan.

12. Penilaian

Tidak semua hasil kreativitas dapat diwujudkan dan dipasarkan. Ada skala ekonomi tertentu yang harus dicapai agar inovasi dan kreativitas dapat diwujudkan. Hasil kreativitas perlu diuji dalam skala laboratorium, kemudian pada skala model sebelum diproduksi. Sampai saat ini belum ada alat ukur atau instrumen yang dapat digunakan secara tepat (yang disepakati) untuk menilai ide apakah ide tersebut menguntungkan atau tidak. Bagaimanapun organisasi harus membuat keputusan, sehingga penilaian atas ide-ide harus terus dilakukan, apakah ide tersebut bisa diteruskan atau dihentikan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa tidak ada cara khusus dan umum tentang bagaimana meningkatkan kreativitas dan inovasi. Dengan demikian kemampuan pemimpin dalam mengombinasikan kemampuan pribadinya dengan komponen internal dan eksternal organisasi akan menentukan kemampuannya dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi. Inovasi berkaitan erat dengan proses penciptaan pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan dilakukan dengan melakukan observasi atas kejadian, mengolahnya menjadi data, lalu data dijadikan informasi, dan informasi diberikan konteks sehingga menjadi pengetahuan. Pengetahuan inilah yang oleh pemimpin dijadikan arah atau bekal untuk melakukan inovasi. Organisasi yang mampu secara terus menerus melakukan penciptaan pengetahuan disebut sebagai *learning organization*.



RANGKUMAN

Organisasi hidup di tengah-tengah lingkungan, sehingga ia akan selalu terpengaruh oleh perubahan lingkungan. Untuk menjawab perubahan lingkungan organisasi akan dituntut lebih inovatif dan kreatif. Agar dapat kreatif dan inovatif organisasi dituntut untuk meningkatkan peranan kepemimpinan, struktur, proses, dan sumberdaya manusia dalam proses perubahan organisasi. Kemampuan pemimpin mengombinasikan kemampuan pribadinya dengan komponen internal dan eksternal organisasi akan menentukan tingkat kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Terdapat duabelas tema umum yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi.



TES FORMATIF 3

Penggunaan komputer untuk menggantikan mesin ketik manual di kantor-kantor pemerintah adalah perubahan organisasi melalui inovasi. Cobalah hubungkan proses pengadopsian teknologi digital yang berupa penggunaan komputer untuk menggantikan mesin ketik manual dengan peranan kepemimpinan, struktur, proses, dan sumberdaya manusia dalam proses perubahan organisasi.

Daftar Pustaka

- Gibson, Ivansevich, dan Donnelly, Organisasi (terj)., Jakarta, Erlangga, 1995.
- Hodge, B. J., and Anthony, W.P., Organization Theory (3rd edition), Massachussets, Allyn and Bacon , 1988.
- Jones, G.R, Organizational Theory: Text and Cases (2nd edition), Reading, Addison Wesley Longman Publishing Company,1998.
- Nolan, Richard L., dan Croson, David C., Creative Destruction: A Stage Process for Transforming Organization, Boston, Harvard Bussines School, 1995.
- Robbins, S. P., Organizational Behavior, New Jersey, Pearson Education, 2003.
- Shapiro, Stephen, M., 24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change, New York, McGraw Hill, 2002.
- Steers, R.M., Ungson, G.R., and Mowday, R.T., Managing Effective Organization; An Introduction, Boston, Kent Publishing, 1985.
- http://www.setjen.depdiknas.go.id/prof_setjen/index.php?a=10#.

ⁱ Richard Crawford, *In The Era Of Human Capital; The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economics Force and What It Means to Managers and Investors*, Harper Business, 1991.

ⁱⁱ Gordon Dryden dan Dr.Jeannette Vos, *The Learning Revolution; To Change the Way the World Learns*, Torrance, California, 1999.