

MANAJEMEN

PERUBAHAN



(Pendekatan Perubahan Terencana)

Dr. H. Hazwari Hasan, SE., MM.
Prof. Dr. Hj. Sri Indrastuti, SE., MM.

MANAJEMEN PERUBAHAN

(Pendekatan Perubahan Terencana)

Penulis :

Dr. H. Hazwari Hasan, SE., MM.

Prof. Dr. Hj. Sri Indrastuti, SE., MM.

Editor :

Moniko, SE

Penyunting :

Gilang Nugroho, SE., MM.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan buku ini dengan judul “Manajemen Perubahan : Pendekatan Perubahan Terencana” Dalam kesempatan ini, kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan sumbangsinya dalam proses penulisan naskah ini.

Pertama-tama, kami mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT atas segala limpahan nikmat-Nya yang selalu mengiringi langkah-langkah kami. Tidak lupa kami panjatkan doa semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca.

Tidak lupa kami sampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada rekan-rekan seperjuangan yang telah memberikan dukungan moral dan inspirasi dalam perjalanan penulisan buku ini. Diskusi dan tukar pikiran yang kami lakukan bersama telah memberikan kontribusi penting bagi pengembangan gagasan dalam buku ini.

Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu, namun telah memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Semua sumbangsih dalam bentuk apapun kami hargai dan kami yakini telah memberikan warna dan kekayaan pada buku ini.

Terakhir, kami berharap buku ini dapat menjadi sumber inspirasi dan ilmu pengetahuan bagi semua pembaca. Kami menyadari bahwa naskah ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran dan masukan yang membangun sangat kami harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh
Pekanbaru, 25 September 2023

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN	1
1.1. Pendahuluan.....	2
1.2. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Perubahan.....	4
1.3 Peran Pemimpin dalam manajemen perubahan	7
1.4. Alasan untuk Perubahan.....	11
BAB II Sifat Perubahan Terencana	20
BAB III Masuk dan Membuat Kontrak	34
BAB IV Mendiagnosis.....	41
BAB V Mengumpulkan, Menganalisis, dan Mengumpanbalikkan Informasi Diagnostik	52
BAB VI Mendesain Intervensi	68
BAB VII Mengelola Perubahan	76
BAB VIII Mengevaluasi dan Melembagakan Intervensi Pengembangan Organisasi	83
BAB IX Proses Intervensi Manusia: Pendekatan Proses Interpersonal dan Kelompok.....	101
BAB X Proses Intervensi Manusia Pendekatan Proses Organisasi .	111
BAB XI Intervensi Teknostruktural: Merestruktur Organisasi	122
DAFTAR PUSTAKA	129

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

1.1. Pendahuluan

Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengelola perubahan dalam sebuah organisasi. Ini mencakup serangkaian tindakan yang diambil untuk memastikan bahwa perubahan tersebut diterima, diimplementasikan dengan sukses, dan memberikan dampak yang diinginkan pada organisasi.

Dalam manajemen perubahan, terdapat pengakuan bahwa perubahan adalah suatu hal yang tak terhindarkan dalam kehidupan organisasi, dan organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Manajemen perubahan mencakup pemahaman tentang alasan di balik perubahan, merumuskan rencana perubahan, mengkomunikasikan perubahan kepada seluruh organisasi, memastikan keterlibatan karyawan, mengelola resistensi terhadap perubahan, dan mengevaluasi dampak perubahan tersebut.

Definisi manajemen perubahan sering kali mencakup elemen-elemen seperti pengelolaan budaya organisasi, perubahan dalam struktur organisasi, pengembangan kemampuan individu dan tim, serta upaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi melalui perubahan tersebut.

Selain itu, manajemen perubahan juga memperhatikan aspek-aspek psikologis, sosial, dan emosional dari perubahan, karena perubahan dapat memengaruhi karyawan dan anggota organisasi secara pribadi. Oleh karena itu, manajemen perubahan bukan hanya tentang mengubah proses dan struktur, tetapi juga tentang mengelola perubahan dalam budaya dan manusia di dalam organisasi.

Manajemen perubahan adalah konsep yang telah didefinisikan oleh berbagai ahli dalam berbagai konteks. Di bawah ini adalah beberapa definisi manajemen perubahan menurut beberapa ahli:

1. Kurt Lewin: Kurt Lewin, seorang psikolog sosial terkemuka, adalah salah satu tokoh awal dalam pengembangan teori manajemen perubahan. Menurutnya, manajemen perubahan adalah suatu proses tiga tahap yang melibatkan "unfreeze" (meleburkan kondisi saat ini), "change" (melakukan perubahan yang diperlukan), dan "refreeze" (memastikan perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi yang baru).
2. John P. Kotter: John P. Kotter, seorang profesor Harvard Business School, mengembangkan Model Kotter dengan delapan langkah dalam manajemen perubahan. Ia mendefinisikan manajemen perubahan sebagai "proses yang melibatkan perubahan dalam visi, budaya, struktur, dan sistem organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik."
3. Prosci: Prosci, sebuah perusahaan konsultasi manajemen perubahan, mendefinisikan manajemen perubahan sebagai "disiplin untuk mengelola orang dan memahami bagaimana mereka beradaptasi, terlibat, dan terlibat dalam perubahan." Definisi ini menekankan pentingnya memahami dampak perubahan pada individu.
4. Kotter dan Cohen: John P. Kotter bersama dengan Dan S. Cohen dalam bukunya "The Heart of Change" mendefinisikan manajemen perubahan sebagai "proses mengubah perilaku orang untuk mencapai hasil bisnis yang diinginkan." Mereka menekankan bahwa perubahan sebenarnya terjadi ketika orang-orang berubah.
5. Peter Senge: Peter Senge, seorang ahli dalam pembelajaran organisasi, mendefinisikan manajemen perubahan sebagai "mengubah kesadaran

individu, yang menciptakan kesadaran kolektif yang memungkinkan organisasi untuk bergerak lebih cepat dan lebih baik."

6. Richard Luecke: Richard Luecke, dalam bukunya "Managing Change and Transition," mendefinisikan manajemen perubahan sebagai "proses yang disengaja untuk merubah budaya, struktur, dan perilaku organisasi agar dapat mencapai hasil yang diinginkan."

Perlu diingat bahwa manajemen perubahan adalah disiplin yang kompleks, dan definisinya dapat bervariasi tergantung pada sudut pandang, teori, dan konteks yang digunakan oleh berbagai ahli. Namun, inti dari manajemen perubahan adalah mengelola perubahan dengan cara yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam organisasi.

1.2. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Perubahan

Sejarah dan perkembangan manajemen perubahan adalah perjalanan panjang yang telah melibatkan berbagai perubahan dalam pemikiran, metode, dan praktik. Di bawah ini adalah beberapa poin penting dalam sejarah dan perkembangan manajemen perubahan:

1. Awal Abad ke-20: Pendekatan Ilmiah dalam Manajemen
 - Awal perkembangan manajemen perubahan sering kali dikaitkan dengan gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor dan Henry L. Gantt. Mereka mengembangkan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi di tempat kerja.
2. Tahun 1940-an: Teori Perubahan Lewin

- Kurt Lewin, seorang psikolog sosial, memperkenalkan konsep perubahan sosial dan mengembangkan Teori Lewin tentang perubahan. Teori ini mengusulkan tiga tahap perubahan: unfreeze (meleburkan kondisi saat ini), change (melakukan perubahan yang diperlukan), dan refreeze (memastikan perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi yang baru).

3. Tahun 1950-an - 1960-an: Pemikiran Organisasi

- Pemikiran organisasi mulai berkontribusi pada manajemen perubahan. Douglas McGregor dan Abraham Maslow membawa pemikiran tentang motivasi dan perilaku individu ke dalam konteks manajemen perubahan.

4. Tahun 1980-an: Model Kotter dan Perkembangan Lainnya

- John P. Kotter, seorang profesor Harvard Business School, mengembangkan Model Kotter dengan delapan langkah dalam manajemen perubahan. Model ini mengedepankan pentingnya membangun keterlibatan karyawan dalam perubahan organisasi.

5. Tahun 1990-an: Fokus pada Budaya Organisasi

- Manajemen perubahan semakin terfokus pada budaya organisasi. Para ahli seperti Edgar Schein dan Peter Senge mempertimbangkan peran budaya dalam perubahan organisasi. Mereka menekankan pentingnya "pemahaman yang mendalam" tentang budaya organisasi.

6. Abad ke-21: Pendekatan yang Lebih Terpadu

- Manajemen perubahan di abad ke-21 cenderung menjadi lebih terpadu, mencakup berbagai disiplin ilmu seperti manajemen, psikologi, sosiologi,

dan teknologi informasi. Ini mencerminkan kompleksitas perubahan dalam era globalisasi dan teknologi.

7. Pengaruh Teknologi dan Perubahan Global

- Kemajuan teknologi dan globalisasi telah mengubah lanskap bisnis secara dramatis, memaksa organisasi untuk terus beradaptasi dan berubah. Inovasi teknologi, komunikasi yang lebih cepat, dan akses ke informasi global telah menjadi faktor-faktor yang mendorong perubahan organisasi.

8. Manajemen Perubahan Digital

- Perkembangan teknologi digital juga telah membawa munculnya manajemen perubahan digital, yang berfokus pada transformasi digital organisasi. Perusahaan-perusahaan harus beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi untuk tetap bersaing di pasar yang terus berubah.

Sejarah dan perkembangan manajemen perubahan mencerminkan perubahan dalam pemahaman kita tentang bagaimana organisasi harus merespons perubahan dalam lingkungan mereka. Pemikiran dan praktik dalam manajemen perubahan terus berkembang seiring berjalannya waktu, tetapi inti dari manajemen perubahan tetap memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi, berinovasi, dan tetap relevan dalam lingkungan yang selalu berubah.

1.3 Peran Pemimpin dalam manajemen perubahan

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen perubahan. Perubahan adalah bagian tak terhindarkan dari kehidupan organisasi, dan pemimpin memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa perubahan tersebut diimplementasikan dengan sukses dan memberikan dampak positif pada organisasi. Di bawah ini, kita akan menjelaskan peran utama yang dimainkan oleh pemimpin dalam manajemen perubahan:

1. Pemimpin sebagai Visionary (Pemimpin sebagai Visi)

Salah satu peran utama pemimpin dalam manajemen perubahan adalah sebagai pembawa visi. Pemimpin harus mampu menggambarkan visi masa depan organisasi setelah perubahan diimplementasikan. Visi ini harus menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan. Pemimpin harus menjelaskan dengan jelas mengapa perubahan diperlukan, apa yang akan dicapai melalui perubahan tersebut, dan bagaimana perubahan tersebut akan menguntungkan organisasi dan individu.

2. Pemimpin sebagai Teladan (Role Model)

Pemimpin harus menjadi teladan dalam mengikuti perubahan. Mereka harus menunjukkan komitmen dan keterlibatan mereka dalam perubahan melalui tindakan dan perilaku sehari-hari. Ketika karyawan melihat bahwa pemimpin mereka dengan tulus mendukung perubahan, mereka lebih cenderung untuk mengikuti jejak pemimpin tersebut. Pemimpin harus

menjadi contoh dalam menerima perubahan, mengatasi hambatan, dan menunjukkan adaptabilitas.

3. Pemimpin sebagai Pemimpin Tim Perubahan (Change Team Leader)

Pemimpin juga bertanggung jawab untuk membentuk dan memimpin tim perubahan. Tim perubahan adalah kelompok individu yang bertanggung jawab atas perencanaan, implementasi, dan pengawasan perubahan. Pemimpin harus memilih anggota tim perubahan dengan bijak, memastikan bahwa mereka memiliki keahlian dan pengetahuan yang relevan, serta kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Selain itu, pemimpin harus memberikan dukungan, arahan, dan sumber daya yang diperlukan kepada tim perubahan.

4. Pemimpin sebagai Pengelola Resistensi (Resistance Manager)

Resistensi terhadap perubahan adalah hal yang umum terjadi di organisasi. Pemimpin harus mengenali sumber-sumber resistensi dan mengambil tindakan untuk mengatasi hal tersebut. Ini dapat melibatkan komunikasi yang lebih baik, edukasi, atau pemecahan masalah. Pemimpin juga harus bersedia untuk mendengarkan dan merespons keprihatinan dan kekhawatiran karyawan terkait perubahan.

5. Pemimpin sebagai Komunikator Utama (Primary Communicator)

Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam manajemen perubahan. Pemimpin harus menjadi komunikator utama perubahan. Mereka harus mengkomunikasikan visi perubahan, tujuan, rencana, dan perkembangan kepada seluruh organisasi. Komunikasi harus jelas, meyakinkan, dan terbuka. Pemimpin harus juga membuka saluran komunikasi dua arah, di

mana karyawan dapat memberikan masukan, pertanyaan, dan kekhawatiran mereka tentang perubahan.

6. Pemimpin sebagai Pembentuk Budaya Organisasi (Culture Builder)

Pemimpin memiliki peran dalam menciptakan dan membentuk budaya organisasi yang mendukung perubahan. Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang mendefinisikan bagaimana orang bekerja bersama dalam organisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa budaya ini mendukung inovasi, pembelajaran, dan adaptasi terhadap perubahan. Mereka harus memperkuat norma-norma dan nilai-nilai yang mendukung adaptasi terhadap perubahan, serta menghilangkan atau mengubah elemen-elemen budaya yang mungkin menghambat perubahan.

7. Pemimpin sebagai Evaluators (Evaluators)

Pemimpin memiliki peran dalam memantau dan mengevaluasi progres perubahan. Mereka harus memiliki metrik dan indikator kinerja yang jelas untuk mengukur dampak perubahan dan memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai rencana. Jika ada masalah atau hambatan yang muncul, pemimpin harus siap untuk mengambil tindakan korektif. Penilaian dampak perubahan juga memungkinkan pemimpin untuk merayakan keberhasilan dan mengakui kontribusi karyawan dalam proses perubahan.

8. Pemimpin sebagai Pemelihara Pembelajaran Berkelanjutan (Champion of Continuous Learning)

Perubahan bukanlah proses satu kali, tetapi merupakan bagian dari budaya organisasi yang dinamis. Pemimpin harus mendorong budaya pembelajaran, di mana organisasi belajar dari pengalaman mereka, baik

dari keberhasilan maupun kegagalan. Mereka harus tetap berorientasi pada tujuan jangka panjang organisasi dan memastikan bahwa perubahan yang dilakukan sesuai dengan visi dan strategi jangka panjang. Ini membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah.

Peran pemimpin dalam manajemen perubahan adalah kunci bagi keberhasilan perubahan organisasi. Pemimpin harus mampu memimpin dengan visi, menjadi teladan, membentuk tim perubahan yang kuat, mengelola resistensi, menciptakan budaya yang mendukung perubahan, berkomunikasi dengan efektif, memantau progres, dan memelihara pembelajaran berkelanjutan. Dengan pemimpin yang memainkan peran ini dengan baik, organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai kesuksesan dalam menghadapi perubahan yang terus berlanjut.

1.4. Alasan untuk Perubahan

1.4.1. Dinamika Lingkungan Bisnis

Dinamika lingkungan bisnis mengacu pada perubahan, faktor-faktor, dan kondisi yang memengaruhi operasi, strategi, dan keberhasilan organisasi di dunia bisnis. Lingkungan bisnis adalah ekosistem yang sangat kompleks dan berubah-ubah yang dapat memiliki dampak signifikan terhadap organisasi. Dalam mengkaji dinamika lingkungan bisnis, beberapa aspek penting perlu dipahami:

1. Perubahan Teknologi:

Kemajuan teknologi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi bisnis saat ini. Inovasi teknologi seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, dan Internet of Things telah mengubah cara bisnis beroperasi, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan pelanggan. Perusahaan yang mampu mengadopsi teknologi baru dan beradaptasi dengan cepat memiliki keunggulan kompetitif

Perubahan teknologi adalah salah satu aspek paling signifikan dalam dinamika lingkungan bisnis modern. Teknologi terus berkembang dengan cepat, mengubah cara bisnis beroperasi, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan pelanggan. Berikut ini beberapa aspek lebih detail tentang perubahan teknologi dalam lingkungan bisnis:

- **Inovasi Teknologi:**

Inovasi teknologi mencakup pengembangan dan penerapan teknologi baru yang dapat mengubah cara bisnis dilakukan. Contoh inovasi termasuk kecerdasan buatan (AI), teknologi blockchain, Internet of Things (IoT), dan komputasi awan. Inovasi semacam ini dapat menghasilkan efisiensi, peningkatan kualitas, dan diferensiasi produk atau layanan.

- **Penggunaan Data dan Analitik:**

Kemajuan dalam teknologi telah memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis jumlah data yang besar. Analitik data dan machine learning memungkinkan organisasi untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang perilaku pelanggan, tren pasar, dan efektivitas strategi bisnis.

- **E-Commerce dan Bisnis Online:**

Pertumbuhan e-commerce telah mengubah cara orang berbelanja dan berbisnis. Bisnis dapat menjual produk dan layanan mereka secara online, menciptakan pasar global dan mencapai pelanggan di seluruh dunia. Ini juga telah mengubah perilaku konsumen yang lebih cenderung berbelanja secara online.

- **Mobil dan Komputasi Seluler:**

Perangkat mobile seperti smartphone dan tablet telah mengubah cara orang mengakses informasi, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan bisnis. Aplikasi mobile memungkinkan pelanggan untuk melakukan pembelian, berinteraksi dengan merek, dan mengakses layanan dengan mudah di mana saja dan kapan saja.

- **Keamanan dan Privasi Data:**

Keamanan dan privasi data menjadi perhatian utama seiring dengan pertumbuhan teknologi. Organisasi harus melindungi data pelanggan dan bisnis mereka dari serangan siber dan pelanggaran privasi. Regulasi seperti GDPR di Uni Eropa mengatur cara perusahaan mengelola data pelanggan.

Automatisasi Proses Bisnis:

Robotika dan otomatisasi proses bisnis (RPA) telah memungkinkan perusahaan untuk mengotomatiskan tugas-tugas rutin dan repetitif. Ini dapat menghasilkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya tenaga kerja.

- Kemampuan Beradaptasi dengan Cepat:

Organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi. Ini mencakup pelatihan karyawan, perencanaan strategis teknologi, dan investasi dalam teknologi yang relevan.

- Pertumbuhan Industri Digital:

Industri digital, termasuk perusahaan teknologi besar seperti Amazon, Google, dan Facebook, telah mengubah lanskap bisnis global. Mereka memainkan peran penting dalam inovasi teknologi dan mempengaruhi perilaku konsumen.

- Perubahan dalam Model Bisnis:

Teknologi telah membuka pintu bagi model bisnis baru seperti layanan berbasis berlangganan, platform ekosistem, dan bisnis freemium. Perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana model bisnis mereka dapat beradaptasi dengan teknologi.

- Pengalaman Pelanggan Digital:

Teknologi memungkinkan perusahaan untuk menciptakan pengalaman pelanggan digital yang lebih baik. Ini mencakup personalisasi konten, layanan pelanggan otomatis, dan interaksi melalui platform digital.

Perubahan teknologi tidak hanya tentang mengadopsi perangkat keras atau perangkat lunak baru, tetapi juga tentang memahami dampaknya pada bisnis secara

lebih luas. Organisasi yang berhasil dalam menghadapi perubahan teknologi mungkin perlu mengubah model bisnis mereka, meningkatkan keamanan siber, memperbarui keterampilan karyawan, dan terus berinovasi untuk tetap bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah.

2. Perubahan dalam Regulasi dan Kebijakan:

Regulasi pemerintah, perubahan kebijakan, dan peraturan bisnis dapat memiliki dampak besar pada organisasi. Perubahan dalam peraturan perpajakan, lingkungan, atau privasi data dapat mempengaruhi biaya operasional, strategi bisnis, dan kepatuhan perusahaan.

Perubahan dalam regulasi dan kebijakan adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi lingkungan bisnis. Regulasi dan kebijakan pemerintah dapat memengaruhi cara perusahaan beroperasi, berkembang, dan berinteraksi dengan pasar dan pelanggan. Berikut adalah beberapa aspek penting tentang perubahan dalam regulasi dan kebijakan dalam lingkungan bisnis:

- **Perubahan Regulasi Industri:**

Pemerintah seringkali mengeluarkan peraturan yang mengatur berbagai industri, termasuk perbankan, energi, kesehatan, dan teknologi. Perubahan dalam regulasi industri dapat mempengaruhi cara bisnis beroperasi, persaingan di pasar, dan tingkat kepatuhan yang diperlukan.

- **Kebijakan Pajak:**

Kebijakan perpajakan dapat berubah seiring dengan perubahan pemerintahan atau perubahan dalam kondisi ekonomi. Perubahan tingkat pajak, insentif

pajak, atau perlakuan pajak terhadap jenis bisnis tertentu dapat memiliki dampak signifikan pada keuangan perusahaan.

- **Perlindungan Konsumen:**

Regulasi perlindungan konsumen dapat mempengaruhi cara bisnis berkomunikasi dengan pelanggan, menangani keluhan, dan melindungi data pelanggan. Perubahan dalam regulasi ini dapat memerlukan penyesuaian dalam praktik bisnis dan layanan pelanggan.

- **Keamanan Data dan Privasi:**

Perlindungan data dan privasi adalah perhatian utama di era digital. Perubahan dalam regulasi privasi data seperti GDPR di Uni Eropa atau CCPA di California dapat mempengaruhi cara perusahaan mengumpulkan, menyimpan, dan menggunakan data pelanggan.

- **Lingkungan dan Keberlanjutan:**

Regulasi lingkungan dapat memengaruhi industri yang menghasilkan dampak signifikan pada lingkungan. Peraturan ini dapat mengatur emisi gas rumah kaca, pengelolaan limbah, atau tindakan yang mendukung keberlanjutan.

- **Kebijakan Perdagangan Internasional:**

Perubahan dalam kebijakan perdagangan internasional dan tarif bea masuk dapat mempengaruhi rantai pasokan global, biaya impor, dan ekspor produk. Perusahaan yang terlibat dalam perdagangan internasional harus mengikuti perkembangan ini dengan cermat.

- **Kebijakan Keamanan dan Hukum Kerja:**

Regulasi terkait keamanan di tempat kerja, hak pekerja, dan perjanjian kolektif dapat berdampak pada biaya tenaga kerja, budaya perusahaan, dan kinerja karyawan.

- Kebijakan Investasi Asing:

Beberapa negara memiliki regulasi yang mengatur investasi asing. Perubahan dalam kebijakan ini dapat mempengaruhi investasi langsung asing (FDI) dan kemitraan bisnis antar-negara.

- Kebijakan Fiskal dan Moneter:

Kebijakan fiskal dan moneter yang diambil oleh bank sentral dan pemerintah dapat mempengaruhi suku bunga, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi. Ini dapat berdampak pada biaya modal dan kondisi bisnis secara keseluruhan.

- Ketidakpastian Kebijakan:

Ketidakpastian tentang perubahan kebijakan dapat mempengaruhi perencanaan bisnis dan pengambilan keputusan investasi. Perusahaan harus dapat mengatasi ketidakpastian ini dengan merancang skenario perencanaan yang beragam.

Perubahan dalam regulasi dan kebijakan dapat menciptakan peluang atau tantangan bagi perusahaan. Organisasi perlu memantau perkembangan regulasi dan kebijakan yang relevan dengan bisnis mereka, beradaptasi dengan perubahan tersebut, dan sering kali berkolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti regulator, lembaga pemerintah, dan asosiasi industri untuk memengaruhi kebijakan yang lebih menguntungkan bagi mereka. Kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan dalam regulasi dan kebijakan adalah keterampilan yang sangat penting dalam manajemen bisnis modern.

3. Globalisasi:

Globalisasi telah membuka peluang dan tantangan baru bagi bisnis. Perusahaan sekarang dapat mengakses pasar internasional dengan lebih mudah, tetapi juga harus bersaing dengan pesaing dari seluruh dunia. Dinamika global seperti fluktuasi mata uang dan ketegangan perdagangan dapat mempengaruhi kestabilan bisnis.

Globalisasi adalah proses integrasi ekonomi, politik, sosial, dan budaya yang menghubungkan berbagai negara dan wilayah di seluruh dunia. Ini menciptakan sebuah dunia yang semakin terhubung dan saling bergantung, di mana pergerakan barang, layanan, informasi, dan manusia semakin mudah dan cepat. Berikut adalah beberapa aspek penting tentang globalisasi:

- **Perdagangan Internasional:**

Globalisasi telah mengarah pada peningkatan perdagangan internasional. Negara-negara mengimpor dan mengekspor barang dan layanan secara lebih bebas, membuka peluang pasar yang lebih besar bagi perusahaan dan memungkinkan akses ke berbagai produk dan layanan dari seluruh dunia.

- **Investasi Asing:**

Globalisasi juga memfasilitasi investasi asing langsung (FDI), di mana perusahaan dapat berinvestasi di negara lain. Hal ini menciptakan hubungan ekonomi yang kuat antar-negara dan membuka pintu bagi investasi, teknologi, dan pengalaman baru.

- **Pergerakan Tenaga Kerja:**

Globalisasi telah meningkatkan mobilitas tenaga kerja. Orang dapat dengan lebih mudah mencari pekerjaan atau berpindah negara untuk tujuan kerja atau

pendidikan. Ini menciptakan keragaman tenaga kerja dan berkontribusi pada pertukaran budaya.

- **Teknologi dan Komunikasi:**

Teknologi komunikasi seperti internet, media sosial, dan perangkat mobile telah memungkinkan orang untuk berkomunikasi dan berinteraksi melintasi batas negara dengan cepat. Ini mempercepat penyebaran informasi dan ide.

- **Efisiensi dan Spesialisasi:**

Globalisasi memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan efisiensi dan spesialisasi. Mereka dapat mencari pasokan bahan baku yang murah, memanfaatkan keahlian yang ada di berbagai negara, dan menjalankan operasi dengan biaya yang lebih rendah.

- **Pengaruh Budaya:**

Globalisasi telah menghadirkan pengaruh budaya dari berbagai negara ke seluruh dunia. Musik, film, makanan, dan budaya populer lainnya dapat dengan mudah menyebar ke berbagai pasar global.

- **Ketidakpastian dan Ketergantungan:**

Meskipun globalisasi membawa banyak manfaat, ia juga menciptakan ketidakpastian ekonomi dan ketergantungan antarnegara. Krisis ekonomi atau perubahan dalam negara tertentu dapat memiliki dampak global yang signifikan.

- **Perbedaan Regulasi:**

Perbedaan dalam regulasi antarnegara dapat menjadi tantangan dalam perdagangan internasional. Perusahaan harus mematuhi berbagai aturan dan

persyaratan yang berbeda, yang dapat mempengaruhi biaya dan kompleksitas bisnis.

- **Kesenjangan Sosial:**

Globalisasi dapat memperdalam kesenjangan sosial di beberapa negara. Meskipun ada potensi untuk pertumbuhan ekonomi, manfaatnya tidak selalu merata, dan kesenjangan pendapatan bisa menjadi masalah.

- **Krisis Global:**

Globalisasi juga memungkinkan penyebaran krisis secara cepat, seperti pandemi, krisis keuangan global, atau krisis lingkungan. Negara-negara harus bekerja sama dalam menghadapi tantangan global semacam ini.

Globalisasi adalah fenomena yang kompleks dan kontroversial. Meskipun membawa peluang dan keuntungan, juga menghadirkan tantangan yang signifikan. Oleh karena itu, manajemen bisnis dalam era globalisasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perubahan lingkungan global, keterampilan beradaptasi, dan kemampuan untuk beroperasi dalam konteks yang semakin terhubung.

BAB II

SIFAT PERUBAHAN TERENCANA

Tujuan Pembelajaran :

1. Mendeskripsikan dan membandingkan tiga teori utama tentang perubahan terencana
2. Menjelaskan bagaimana perubahan terencana dapat diadopsi agar cocok dengan berbagai konteks.

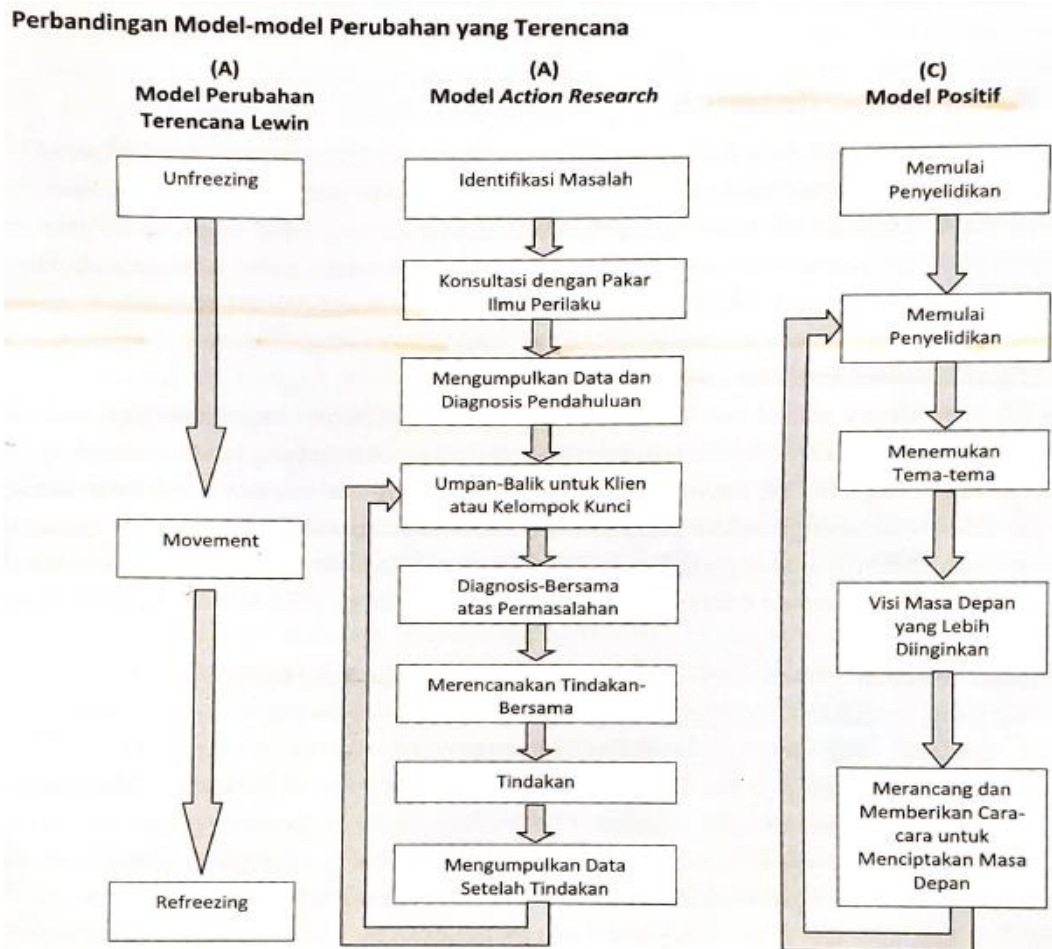
Laju perkembangan global, ekonomi, dan teknologi membuat perubahan menjadi suatu hal yang tidak bisa dihindari ciri kehidupan organisasi. Namun, perubahan yang terjadi pada suatu organisasi dapat dibedakan dengan perubahan yang direncanakan oleh para anggotanya. Dalam buku ini, istilah perubahan akan merujuk pada perubahan yang direncanakan. Pengembangan organisasi (PO) diarahkan untuk mewujudkan perubahan terencana meningkatkan efektivitas dan kapasitas organisasi kemampuan untuk mengubah dirinya sendiri. Biasanya dimulai dan diimplementasikan oleh manajer, seringkali dengan bantuan seorang praktisi PO baik dari dalam maupun luar organisasi. Organisasi dapat menggunakan perubahan terencana untuk memecahkan masalah, untuk belajar dari pengalaman.

Oleh karena itu, untuk mengubah persepsi bersama, untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, untuk meningkatkan kinerja, dan untuk mempengaruhi perubahan di masa depan. Semua pendekatan terhadap PO bergantung pada beberapa teori tentang perubahan yang direncanakan.

Teori-teori tersebut menggambarkan tahapan-tahapan berbeda yang melaluinya perubahan yang direncanakan dapat dilakukan dalam organisasi dan menjelaskan proses sementara penerapan metode PO untuk membantu anggota organisasi mengelola perubahan. Dalam bab ini, menjelaskan dan membandingkan tiga teori utama perubahan organisasi yang mendapat banyak perhatian: **model perubahan Lewin, model penelitian tindakan, dan positif model.**

Teori perubahan terencana memfokuskan pada bagaimana perubahan dapat diimplementasikan dalam organisasi disebut teori pengubahan. Pada bagian ini menjelaskan dan membandingkan tiga teori perubahan: *Model Perubahan Lewin*, teori perubahan *Model Penelitian Tindakan*, dan *Model Positif*.

Gambar 2.1



Lewin memandang proses perubahan ini terdiri dari tiga langkah berikut, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1:

1. Model Perubahan Lewin

Diberikan oleh Kurt Lewin Perubahan sebagai modifikasi kekuatan-kekuatan yang menjaga kestabilan perilaku sebuah system. Seperangkat perilaku tertentu di titik waktu manapun adalah hasil dari dua kelompok kekuatan-kekuatan yang berusaha mempertahankan status quo dan kekuatan yang mendorong perubahan. Lewin menyarankan bahwa mengurangi kekuatan yang mempertahankan status quo menghasilkan ketegangan dan penolakan yang lebih kecil dibanding meningkatkan kekuatan untuk perubahan dan konsekuensinya adalah strategi yang lebih efektif

Tiga langkah proses perubahan Lewin :

a) Unfreezing (mencairkan)

Dilakukan melalui proses diskonfirmasi psikologis dengan memperkenalkan informasi yang memperlihatkan kesenjangan antara perilaku yang diharapkan oleh anggota organisasi dan perilaku saat ini diperlihatkan, anggota dimotivasi untuk terlibat dalam perubahan

b) Moving (memindahkan)

Memindahkan perilaku organisasi, departemen atau individu ke tingkat yang baru. Mengembangkan perilaku, nilai dan sikap baru melalui perubahan dalam struktur organisasi

c) Refreezing (membekukan kembali)

Menstabilkan organisasi pada keadaan keseimbangan baru dan dilakukan melalui penggunaan mekanisme-mekanisme pendukung yang memperkuat keadaan organisasi yang baru.

Model Lewin memberikan kerangka umum untuk memahami perubahan organisasi. Karena ketiga langkah perubahan tersebut relatif luas, banyak upaya

yang dilakukan untuk menguraikannya. Misalnya saja model perencanaan yang dikembangkan oleh Lippitt,

Watson, dan Westley menyusun model Lewin menjadi tujuh langkah:

(pencairan), perencanaan, tindakan (pemindahan), pemantapan dan evaluasi, serta penghentian (membekukan kembali). Demikian pula, proses delapan tahap Kotter dapat dipetakan ke fase-fase Lewin: membangun rasa urgensi, menciptakan koalisi pemandu, mengembangkan visi dan strategi, dan mengkomunikasikan visi perubahan (unfreezing); pemberdayaan yang berbasis luas tindakan, menghasilkan kemenangan jangka pendek (bergerak); dan mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan, serta memasukkan pendekatan-pendekatan baru ke dalam budaya (refreezing).

2. Model Action Research

Memfokuskan kepada perubahan terencana sebagai sebuah proses siklikal dimana riset awal tentang organisasi menyediakan informasi untuk memandu tindakan berikutnya.

Memberikan penekanan besar pada pengumpulan data dan diagnosis sebelum perencanaan dan implementasi tindakan, maupun evaluasi saksama atau hasil-hasil setelah tindakan.

Action research awalnya dikembangkan untuk memiliki fokus ganda yaitu pada perubahan dan menghasilkan pengetahuan, ia telah diadaptasikan dengan upaya-upaya PO dimana penekanan utamanya adalah perubahan terencana

Delapan langkah utama model action research:

1. Identifikasi Masalah

Dimulai ketika seorang eksekutif di organisasi atau seseorang yang memiliki kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasinya

memiliki satu masalah atau lebih yang mestinya diselesaikan oleh praktisi PO

2. Konsultasi dengan seorang pakar ilmu perilaku

Praktisi PO dan klien satu sama lain saling mengases dengan saksama, membangun atmosfer yang terbuka dan kolaboratif

3. Mengumpulkan data dan diagnosis pendahuluan

Melibatkan pengumpulan informasi yang tepat guna dan menganalisisnya untuk menentukan penyebab yang mendasari masalah organisasi. Keempat metode dasar untuk mengumpulkan data adalah wawancara, observasi proses, kuesioner dan data kinerja organisasi.

4. Umpan balik kepada klien atau kelompok kunci

Action research adalah kegiatan kolaboratif, jadi data diagnostik diumpunbalikan kepada klien. Langkah umpan balik dimana paran anggota diberi informasi yang dikumpulkan praktisi PO, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi

5. Mendiagnosis permasalahan bersama-sama

Para anggota mendiskusikan umpan balik yang mereka terima dan mengeksplorasikan bersama praktisi PO apakah mereka ingin menangani masalah yang diidentifikasi.

6. Rencana tindakan bersama

Praktisi PO dan para anggota klien sama–sama menyetujui tindakan lebih lanjut yang akan diambil.

7. Tindakan

Melibatkan perubahan aktual dari sebuah keadaan organisasi ke keadaan lain

8. Mengumpulan data pasca tindakan

Data harus dikumpulkan setelah tindakan diambil untuk mengukur dan menentukan efek-efek tindakan dan mengumpanbalikan hasil-hasilnya kepada organisasi

Ada peningkatan dalam kecenderungan untuk melibatkan anggota organisasi dalam mempelajari tentang organisasinya dan bagaimana cara mengubahnya disebut participatory action research, action learning, action science atau self design menekankan anggota organisasi untuk belajar langsung tentang perubahan terencana.

Modifikasi action research, peran konsultan PO adalah bekerja sama dengan anggota untuk memfasilitasi proses belajar. Kedua pihak adalah co learners dalam merancang dan mengimplementasikan organisasi

3. Model Positif

Mempersentasikan penyimpangan penting dari model Lewin dan proses action research. Memfokuskan kepada apa yang dilakukan organisasi dengan benar. Membantu anggota untuk memahami organisasinya ketika organisasinya bekerja dengan kinerja terbaiknya. Konsisten dengan pertumbuhan gerakan dibidang ilmu sosial yang disebut “positive organizational scholarship” (ilmu pengetahuan organisasi positif)

Model positif diterapkan pada perubahan terencana terutama melalui sebuah proses yang disebut “appreciative inquiry (AI), AI secara eksplisit menyuntikan orientasi nilai positif dalam menganalisis dan mengubah organisasi.

Mendorong keterlibatan anggota dalam menciptakan visi yang sama tentang positif organisasi. Lima fase perubahan terencana model positif:

1) Mengawali penyelidikan

Menetapkan subjek perubahan dan menekankan ketelibatan anggota untuk menentukan isu organisasi dimana mereka memiliki paling banyak energi untuk menanganinya

2) Menyelidiki praktik-praktik terbaik

Melibatkan pengumpulan informasi tentang hal terbaik dalam hal organisasi tersebut

a. Menemukan tema-tema

Para anggota memeriksa cerita-cerita besar atau kecil untuk mengidentifikasi seperangkat tema yang yang mempresentasikan dimensi-dimensi yang lazim untuk pengalaman orang-orang

b. Membayangkan masa depan yang lebih baik

Anggota memeriksa tema-tema yang telah diidentifikasi, menantang status quo dan mendeskripsikan masa depan yang menarik.

c. Merancang dan menyediakan cara-cara untuk menciptakan masa depan

Melibatkan desain dan memberikan cara untuk menciptakan masa depan

Membuat kegiatan dan rencana yang diperlukan untuk mewujudkan visi

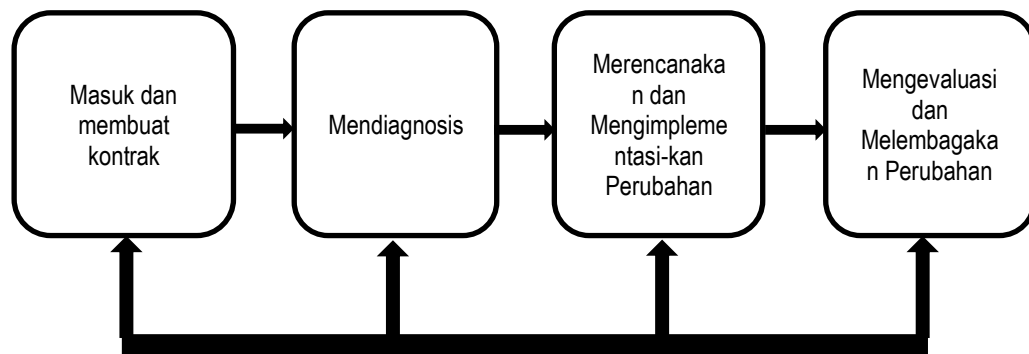
Perbandingan Model-Model Perubahan

- a. Model Lewin dan Model Action Research berbeda dengan Pendekatan Positif dalam hal tingkat keterlibatan peserta dan fokus perubahannya

- b. Model Lewin dan Action Research menekankan pada peran praktisi PO dengan keterlibatan anggota yang relatif terbatas dalam proses perubahan
- c. Model Positif memperlakukan konsultan PO dan peserta sebagai co learners yang saling terlibat.

Model Umum Perubahan yang Direncanakan

Gambar 2.2 : Model Umum Perubahan Terencana



- a. **Masuk dan membuat kontrak**
Langkah-langkah tersebut membantu manajer memutuskan apakah mereka ingin terlibat lebih jauh dalam program perubahan terencana dan mengalokasikan sumber daya untuk proses tersebut. Memasuki suatu organisasi melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi organisasi atau untuk menentukan bidang positif untuk penyelidikan. Setelah informasi ini dikumpulkan, masalah atau peluang didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lainnya untuk mengembangkan kontrak atau kesepakatan untuk terlibat dalam perubahan yang direncanakan. Kontrak tersebut menguraikan aktivitas perubahan di masa depan, sumber daya yang

akan dilibatkan dalam proses tersebut, dan bagaimana praktisi PO dan anggota organisasi akan dilibatkan. Dalam kasus-kasus tertentu, organisasi tidak bisa melampaui tahap awal perubahan yang direncanakan ini karena satu atau lebih situasi muncul: Ketidaksepakatan mengenai perlunya perubahan muncul, kendala sumber daya yang dihadapi, atau metode perubahan lainnya tampaknya lebih memungkinkan. Ketika PO digunakan dalam pengaturan non-tradisional dan internasional, proses masuk dan kontrak harus peka terhadap konteks di mana perubahan itu terjadi.

b. Mendiagnosis

Pada tahap perubahan terencana ini, sistem klien dipelajari dengan cermat. Diagnosa bisa fokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan konsekuensinya. urutan, atau mengumpulkan cerita tentang atribut positif organisasi. Proses Diagnosa adalah salah satu aktivitas terpenting dalam PO. Ini termasuk memilih sebuah model yang tepat untuk memahami organisasi dan mengumpulkan, menganalisis, dan memberikan kembali informasi kepada manajer dan anggota organisasi tentang masalah yang ada atau peluang yang ada.

Model diagnostik untuk menganalisis masalah tiga tingkat kegiatan:

- Masalah organisasi mewakili tingkat analisis yang paling kompleks dan melibatkan keseluruhan sistem.
- Masalah tingkat grup dikaitkan dengan efektivitas departemen dan grup.
- Masalah tingkat individu melibatkan cara pekerjaan dirancang dan dilaksanakan.

c. Merencanakan dan mengimplementasikan perubahan.

Pada tahap ini, anggota organisasi dan praktisi bersama-sama merencanakan dan melaksanakan intervensi PO. Mereka merancang intervensi untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana aksi untuk mengimplementasikannya.

Tergantung pada hasil diagnosis, ada empat jenis intervensi utama pada PO:

1. Intervensi proses manusia pada tingkat individu, kelompok, dan sistem total.
2. Intervensi yang mengubah struktur dan teknologi organisasi.
3. Intervensi sumber daya manusia yang berupaya meningkatkan kinerja dan kesejahteraan anggota.
4. Intervensi strategis yang melibatkan pengelolaan hubungan organisasi dengan organisasinya lingkungan eksternal dan struktur internal serta proses yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis.

d. Mengevaluasi dan Melembagakan Perubahan

Mengevaluasi dan melembagakan perubahan dalam konsep model umum perubahan terencana melibatkan langkah-langkah strategis untuk mengidentifikasi, mengelola, dan menjalankan perubahan organisasi dengan sukses. Berikut adalah panduan umum untuk melakukannya:

1. Identifikasi Alasan Perubahan: Tentukan alasan yang kuat dan jelas untuk mengapa perubahan diperlukan. Identifikasi masalah atau peluang yang memotivasi perubahan.
2. Pemahaman Terhadap Kebutuhan dan Dampak: Tinjau dampak potensial dari perubahan terhadap organisasi, termasuk bagaimana hal itu akan memengaruhi orang, proses, dan hasil akhir. Pahami kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan.
3. Pemilihan Model Perubahan: Pilih model perubahan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa model perubahan yang umum digunakan termasuk model Kotter's 8-Step, Lewin's 3-Step, dan Prosci's ADKAR.
4. Komitmen Pemangku Kepentingan: Libatkan pemangku kepentingan kunci dalam proses perencanaan perubahan. Dapatkan dukungan dan komitmen mereka untuk perubahan.
5. Perencanaan Perubahan: Buat rencana perubahan yang jelas dengan tujuan, langkah-langkah tindakan, jadwal, dan sumber daya yang diperlukan. Pastikan bahwa rencana tersebut selaras dengan visi dan strategi organisasi.
6. Komunikasi Efektif: Komunikasikan dengan baik mengenai perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Sediakan informasi yang transparan dan berikan kesempatan untuk pertanyaan dan masukan.
7. Pelaksanaan Perubahan: Jalankan rencana perubahan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Pastikan pengawasan yang ketat dan kelola hambatan atau masalah yang muncul selama pelaksanaan.

8. Evaluasi dan Pengukuran: Tentukan metrik kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan perubahan. Evaluasi dampak perubahan terhadap berbagai aspek organisasi.
9. Penyesuaian dan Pembelajaran: Jika perlu, lakukan penyesuaian terhadap rencana perubahan berdasarkan hasil evaluasi. Pelajari pelajaran dari pengalaman dan gunakan pengetahuan ini untuk perubahan di masa depan.
10. Melembagakan Perubahan: Pastikan bahwa perubahan telah menjadi bagian dari budaya dan praktik organisasi. Integrasikan perubahan ke dalam proses, struktur, dan kebijakan organisasi.
11. Dukungan Berkelanjutan: Berikan dukungan dan pelatihan yang berkelanjutan kepada karyawan agar mereka dapat beradaptasi dan terus berkontribusi pada perubahan.
12. Pemantauan dan Pemeliharaan: Lanjutkan pemantauan terhadap perubahan setelah melembagakan perubahan. Pastikan agar perubahan tetap relevan dan efektif seiring waktu.

Berbagai Tipe Perubahan Terencana

Perubahan terencana pada berbagai situasi dapat diperbandingkan berdasarkan tiga dimensi kunci:

1. Besarnya Perubahan

- Mulai dari perubahan fundamental yang melibatkan perubahan cara beroperasinya secara radikal. Perubahan inkremental melibatkan dimensi dan tingkat organisasi yang terbatas seperti pada proses pengambilan keputusan

- Perubahan fundamental diarahkan untuk mengubah secara signifikan bagaimana organisasi beroperasi seperti melibatkan dimensi organisasi seperti struktur, budaya, reward.

2. Derajat Organisasi: Sejauh mana sistem klien terorganisasi

1. Dalam situasi *overorganized* (terlalu organisasi), seperti organisasi brokratis yang sangat mekanistik seperti gaya kepemimpinan, rancangan pekerjaan, struktur, kebijakan terlalu kaku. Karyawan biasanya ditekan dan konflik dihindari.
2. Situasi *underorganized* (kurang terorganisasi), sedikit pembatasan untuk tugas kinerja yang efektif, kebijakan buruk dan tidak terarah.

3. Pengaturan Domestik versus Internasional

Upaya perubahan terencana secara tradisional telah diterapkan di Amerika Utara dan Eropa, namun PO semakin banyak digunakan di luar wilayah ini, dikembangkan dalam masyarakat Barat, mencerminkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang mendasari latar budaya tersebut, termasuk kesetaraan, keterlibatan, dan jangka waktu pendek. Di bawah kondisi ini, PO ini bekerja dengan cukup baik. Namun di masyarakat lain, seperangkat nilai budaya dan asumsi yang berbeda membuat penerapan PO menjadi bermasalah., sehingga perlu penyesuaian dengan kondisi masyarakat tersebut.

BAB III

MASUK DAN MEMBUAT KONTRAK

Proses perubahan terencana secara umum dimulai ketika satu orang atau beberapa manajer merasakan adanya peluang bagi organisasi, depertemen, percaya bahwa kapabilitas-kapabilitas baru perlu dikembangkan, atau memutuskan bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui organization development (PO).

Organisasi mungkin sukses namun memiliki ruang untuk perbaikan. Organisasi itu mungkin menghadapi kondisi lingkungan yang akan segera terjadi yang mengharuskan perubahan dalam cara beroperasinya. Organisasi mungkin sedang mengalami masalah-masalah tertentu seperti kualitas produk yang buruk, tingkat absen yang tinggi, atau konflik disfungsional antar departemen.

Masuk-dan-membuat-kontrak adalah langkah-langkah awal dalam proses PO yaitu.

- Melibatkan penetapan awal masalah atau peluang organisasi untuk pengembangan dan menetapkan hubungan kolaboratif antara praktisi PO dan para anggota sistem klien tentang bagaimana menangani isu-isu tersebut.
- Menetapkan parameter awal untuk melaksanakan fase-fase PO. Selanjutnya, yaitu mendiagnosis, merencanakan dan mengimplementasikan perubahan, dan mengevaluasi dan melembagakannya. Mereka membantu untuk menetapkan isu-isu apa yang akan ditangani oleh kegiatan-kegiatan itu, siapa yang akan melaksanakannya, dan bagaimana kegiatan-kegiatan itu akan diselesaikan.

Masuk-dan-membuat-kontrak dapat bervariasi dalam hal kompleksitas dan formalitas, tergantung situasinya.

Dalam kasus dimana manajer sebuah kelompok kerja atau departemen bertindak sebagai praktisi Odnya sendiri, maka Masuk-dan-membuat-kontrak biasanya melibatkan manajer dan anggota kelompok yang bertemu untuk

mendiskusikan isu-isu apa yang akan ditangani dan bagaimana mereka akan bersama-sama mencapai tujuan yang mereka tetapkan.

Proses PO pada umumnya dimulai ketika seorang anggota organisasi mengontak praktisi PO tentang bantuan potensial dalam menangani isu organisasional. Anggota organisasi mungkin seorang manajer, spesialis staf, atau partisipan kunci lainnya.

Praktisnya mungkin seorang profesional PO dari dalam atau dari luar organisasi. Menentukan apakah kedua pihak sebaiknya masuk ke dalam sebuah hubungan PO biasanya melibatkan klarifikasi sifat fungsi organisasi saat ini dan isu-isu yang akan ditangani, sistem klien yang relevan untuk isu itu, dan kesesuaian praktisi ODnya.

Ketika mencari bantuan dari praktisi PO, organisasi biasanya mulai dengan sebuah presenting problem – isu yang menyebabkan organisasi tersebut mempertimbangkan proses PO. Isu mungkin bersifat spesifik seperti pangsa pasar menurun, tingkat absen naik. Isu yang bersifat umum seperti ”kami tumbuh terlalu cepat”, “kami perlu siap untuk menghadapi perubahan-perubahan pesat”.

Dalam banyak kasus, presenting problemnya mungkin hanya gejala dari masalah yang mendasari. Contoh, biaya tinggi mungkin merupakan akibat dari berbagai penyebab yang lebih dalam, termasuk pengembangan produk baru atau proses manufaktur yang tidak efektif, kebijakan dan prosedur pelayanan pelanggan yang tidak tepat, atau konflik dua kelompok yang saling tergantung.

Isu yang dihadapi organisasi atau departemen harus diklarifikasi di awal proses PO sehingga kegiatan-kegiatan diagnostik dan intervensi selanjutnya difokuskan secara tepat. Secara umum, klien yang relevan termasuk anggota-anggota organisasi yang dapat berdampak secara langsung pada isu perubahannya,

apakah itu menyelesaikan masalah tertentu atau memperbaiki organisasi atau departmen yang sudah sukses.

Apabila anggota-anggota tidak diidentifikasi dan dimasukkan dalam proses masuk-dan-membuat-kontrak, mungkin mereka akan menahan dukungan dan komitmen mereka terhadap proses PO. Kompleksitas dalam menentukan klien yang relevan dapat bervariasi tergantung situasinya.

Proses masuk-dan-membuat-kontrak lebih mudah dan informal. Mereka langsung melibatkan semua anggota yang relevan dalam proses dengan prosedur formal minimum. Dalam situasi dimana para manajer mempertimbangkan penggunaan praktisi PO profesional, baik dari dalam atau dari luar organisasi, maka masuk-dan-membuat-kontrak cenderung lebih kompleks dan formal. Praktisi PO mungkin perlu mengumpulkan informasi awal untuk membantu menetapkan isu-isu problematik atau pengembangan.

Mereka mungkin perlu bertemu dengan perwakilan organisasi klien. Mereka perlu menformalkan peran masing-masing dan bagaimana proses perubahan akan berjalan. Membuat kontrak adalah perpanjangan alamiah dari proses masuk dan mengklarifikasi bagaimana proses PO akan berjalan. Tujuan kontrak adalah untuk membuat keputusan yang baik tentang bagaimana melaksanakan proses PO. Pelaksanaan bisa relatif informal dan hanya melibatkan kesepakatan verbal antara klien dan praktisi PO.

Dalam kasus lain, membuat kontrak bisa lebih berlarut-larut dan menghasilkan sebuah dokumen resmi. Itu biasanya terjadi ketika organisasi klien mempekerjakan praktisi PO luar. Badan pemerintah, misalnya, pada umumnya memiliki regulasi pengadaan yang berlaku untuk kontrak dengan konsultan luar.

Bagian proses kontrak ini memfokuskan pada ekspektasi klien dan praktisi PO. Klien menyebutkan pelayanan dan hasil yang diberikan praktisi PO dan mendeskripsikan apa yang diharapkan organisasi klien dari proses dan dari konsultan.

Organisasi klien menyatakan apa yang mereka inginkan dalam bentuk hasil, hubungan kerja, dan pencapaian pribadi dapat memfasilitasi pengembangan kontrak yang baik.

Praktisi PO seharusnya juga menyebutkan apa yang dia harapkan untuk dicapai dari proses PO. Termasuk di antaranya adalah kesempatan untuk mencoba intervensi baru, melaporkan hasil-hasilnya kepada klien-klien potensial, dan menerima kompensasi dan pengakuan yang semestinya,

Waktu dan Sumber Daya Untuk melaksanakan perubahan, organisasi dan praktisi PO harus menyediakan waktu dan sumber daya lainnya untuk itu. Masing-masing harus jelas tentang berapa banyak energi dan sumber daya akan dicurahkan bagi proses perubahan.

Poter Block mengemukakan bahwa sumber daya dapat dibagi menjadi dua bagian.

- Persyaratan esensial perspektif praktisi yaitu akses ke orang-orang atau informasi kunci, waktu yang cukup untuk melakukan pekerjaannya, dan komitmen dari kelompok-kelompok pemangku kepentingan tertentu.
- Persyaratan esensial organisasi mungkin mencakup diagnosis yang cepat atau jaminan bahwa proyeknya akan dilaksanakan dengan biaya terendah.

Bagian terakhir proses kontrak melibatkan penetapan bagaimana klien dan praktisi PO akan bekerja bersama:

Menetapkan parameter-parameter isu-isu seperti kerahasiaan, isu-isu pribadi atau interpersonal – bagaimana mengakhiri hubungan, dan apakah praktisi diharapkan untuk membuat rekomendasi ahli atau membantu manajer membuat keputusan.

Untuk konsultan internal, politik organisasi menjadi sangat penting untuk mengklarifikasi isu-isu tentang bagaimana menangani informasi sensitif dan bagaimana cara menyampaikan “khabar buruk”.

Bagian terakhir proses kontrak melibatkan penetapan bagaimana klien dan praktisi PO akan bekerja bersama: Menetapkan parameter-parameter isu-isu seperti kerahasiaan, isu-isu pribadi atau interpersonal – bagaimana mengakhiri hubungan, dan apakah praktisi diharapkan untuk membuat rekomendasi ahli atau membantu manajer membuat keputusan.

Untuk konsultan internal, politik organisasi menjadi sangat penting untuk mengklarifikasi isu-isu tentang bagaimana menangani informasi sensitif dan bagaimana cara menyampaikan “khabar buruk”.

Bagian-bagian sebelumnya tentang masuk-dan-membuat kontrak membahas kegiatan-kegiatan dan isu-isu berorientasi-isi yang berkaitan dengan dimulainya sebuah proyek.

Di bagian terakhir ini adalah membahas isu-isu interpersonal yang harus disadari oleh praktisi PO untuk menghasilkan kesepakatan yang sukses. Pada kebanyakan kasus, ekspektasi, sumber daya, dan persyaratan hubungan klien tidak akan sama persis dengan persyaratan esensial dan yang diharapkan praktisi PO. Menegosiasi perbedaan untuk meningkatkan kemungkinan sukses bisa menantang secara pribadi maupun interpersonal.

Masuk dan membuat kontrak adalah pertukaran-pertukaran pertama antara klien dengan Praktisi PO. Membangun hubungan yang sehat di awal meningkatkan kemungkinan bahwa hasil-hasil yang diharapkan klien akan dicapai dan bahwa praktisi PO akan mampu meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengelola perubahan di masa mendatang.

BAB IV

MENDIAGNOSIS

Tujuan Pembelajaran

1. Membahas filosofi dan tujuan diagnosis dalam pengembangan organisasi (OD).
2. Menjelaskan peran model diagnostik dalam OD, khususnya model sistem terbuka.
3. Menjelaskan dan menerapkan proses diagnostik tingkat organisasi.
4. Menjelaskan dan menerapkan proses diagnostik tingkat kelompok.
5. Menjelaskan dan menerapkan proses diagnostik tingkat individu.

Mendiagnosis adalah fase kedua utama di dalam model umum perubahan-terencana setelah fase pertama masuk-dan-membuat-kontak dilakukan. Fase mendiagnosis yang dilakukan dengan baik dan jelas akan menunjukkan kepada organisasi dan praktisi PO kegiatan-kegiatan intervensi yang tepat yang akan berguna meningkatkan efektifitas organisasi.

Definisi diagnosis

Diagnosis adalah proses memahami bagaimana organisasi saat ini berfungsi dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang intervensi perubahan. Diagnosis merupakan sebuah proses kolaboratif antara anggota organisasi dan praktisi/konsultan PO untuk mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisisnya, dan menarik kesimpulan untuk perencanaan tindakan dan intervensi. Diagnosis dimaksudkan untuk mengungkapkan penyebab masalah tertentu, yang difokuskan pada memahami proses-proses yang efektif, atau diarahkan pada mengakses fungsi organisasi atau departemen secara keseluruhan untuk menemukan bidang-bidang untuk pengembangan di masa mendatang.

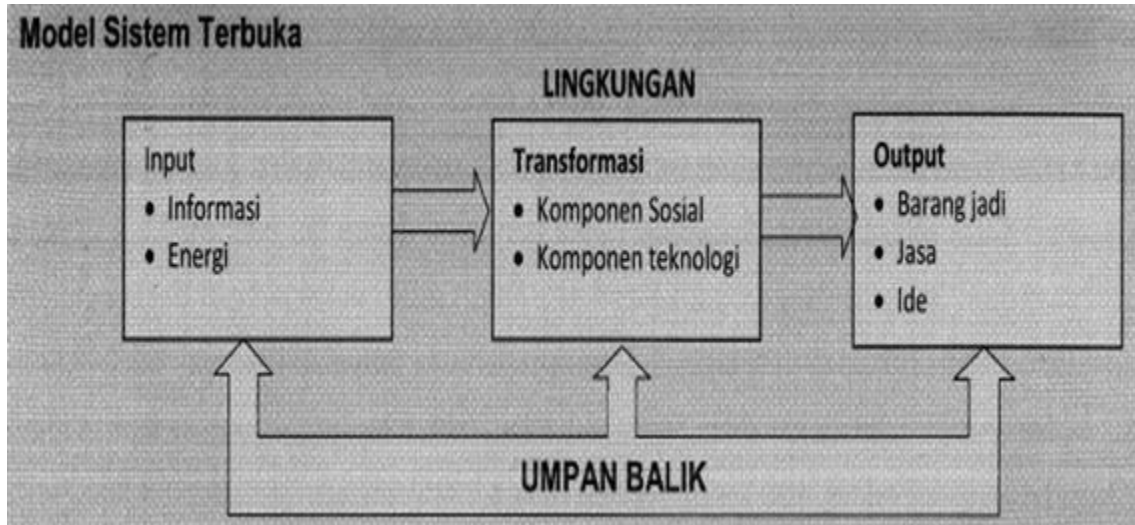
Diagnosis memberikan pemahaman sistematis tentang organisasi sehingga intervensi yang tepat-guna dapat dikembangkan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan efektifitas.

Kebutuhan akan diagnosis Untuk mendiagnosis sebuah organisasi , praktisi PO dan anggota organisasi harus memiliki ide tentang apa informasi yang dikumpulkan dan menganalisis. Pilihan apa yang akan dicari harus tergantung pada bagaimana organisasi dipahami. Persepsi dapat berasal dari penjelasan firasat intuitif sampai penjelasan ilmiah bagaimana organisasi berfungsi. Kerangka kerja konseptual yang digunakan praktisi PO untuk memahami organisasi disebut sebagai “model diagnosis.”

Praktisi PO harus memilih model dan proses diagnosis dengan cermat untuk menangani presenting problem organisasi maupun memastikan komprehensivitas, Model sistem-terbuka Organisasi sebagai system-terbuka. Organisasi sebagai sistem terbuka adalah organisasi yang berinteraksi dengan lingkungan dengan kata lain organisasi yang menerima sesuatu dari suatu sistem dan melepaskannya kepada sistem yang lain.

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka karena selalu berinteraksi dengan lingkungannya. System terbuka adalah “sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya”. Sistem ini menerima masukan dan menghasilkan keluaran untuk lingkungan luar atau subsistem yang lainnya, sehingga harus memiliki sistem pengendalian yang baik. Sistem terbuka mengutamakan adanya interaksi hubungan yang berkelanjutan dengan lingkungannya.

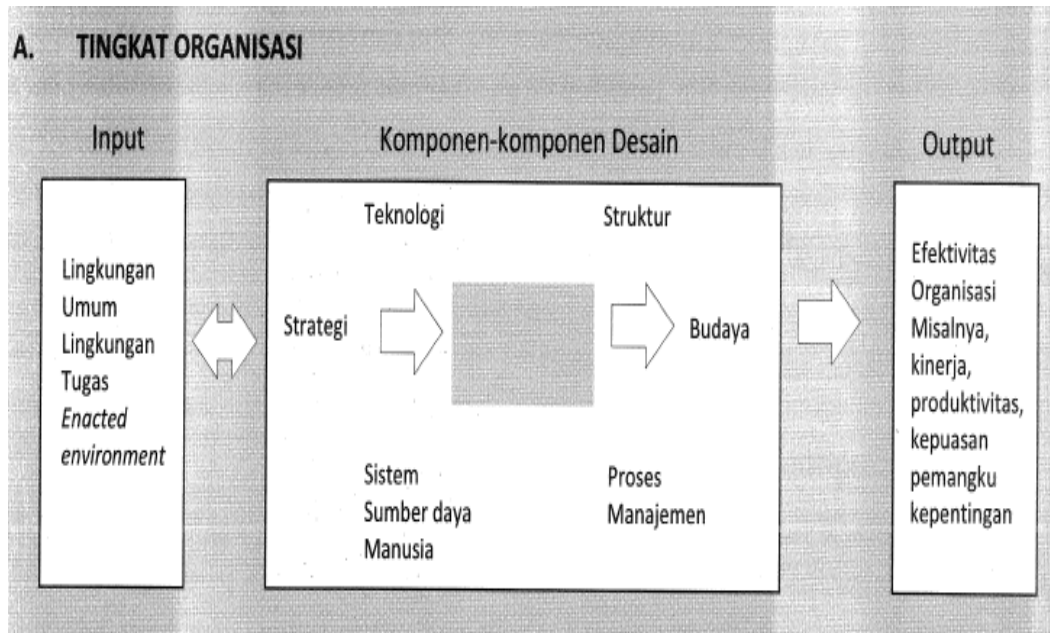
Gambar 4



1. Mendiagnosis sistem organisasi

Mendiagnosis organisasi merupakan salah satu komponen utama dalam melakukan perencanaan perubahan. Diagnosis adalah proses untuk mengerti suatu fungsi dari arus system, yang pada kegiatan tersebut melibatkan pengumpulan informasi yang terkait tentang operasi organisasi yang sedang berjalan, meneliti data tersebut, dan menggambarkan penarikan kesimpulan untuk peningkatan dan perubahan yang potensial.

Proses diagnosis membantu praktisi PO dan anggota klien (yang memakai konsultan perubahan) yang bersama-sama menentukan fokus isu organisasi - bagaimana mengumpulkan dan menganalisis data untuk mengerti posisi organisasi, dan bagaimana bekerja bersama dalam mengembangkan langkah aksi dari diagnosa tersebut.



Gambar 4.1

Diagnosis Tingkat Organisasi

a) Input.

Lingkungan yang mempengaruhi Organisasi:

- Lingkungan umum: Semua kekuatan eksternal; sosial, teknologi, ekonomi, ekologi, politi/regulasi.
- Lingkungan tugas: Kaitannya dengan struktur industri yang dipresentasikan; kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ancaman substitusi, ancaman entri, dan persainag antar kompetitor (Michael Porter).

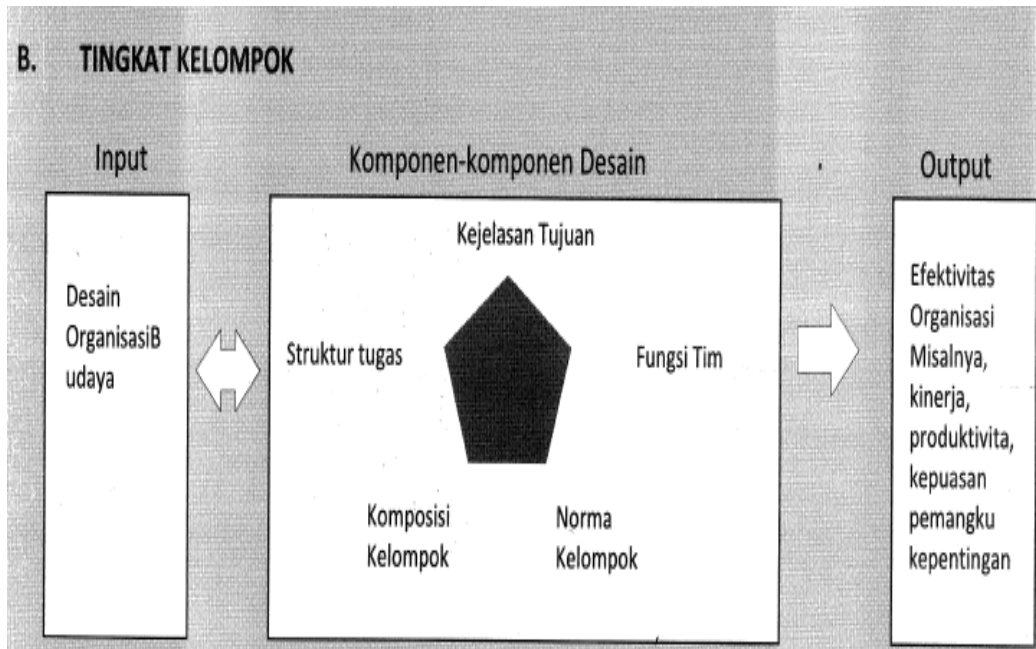
b) Komponen-komponen Desain:

- Teknologi
- Struktur
- Proses manajemen
- Sistem Sumber daya Manusia

c) Output.

- Kinerja Organisasi dalam bentuk finansial, seperti penjualan, laba, laba atas investasi (ROI), atau laba per lembar saham (EPS).
- Produktifitas (efisiensi), seperti penjualan per karyawan, tingkat kesalahan, masalah limbah, kualitas, atau unit satuan yang di produksi per jam.
- Kepuasan pemangku kepentingan, seperti loyalitas pelanggan, keterlibatan karyawan, kepuasan investor.

2. Diagnosis Tingkat Kelompok/Departemen



Gambar 4.2

a) **Input:**

- Desain
- Budaya organisasi.

b) **Komponen-komponen Desain.**

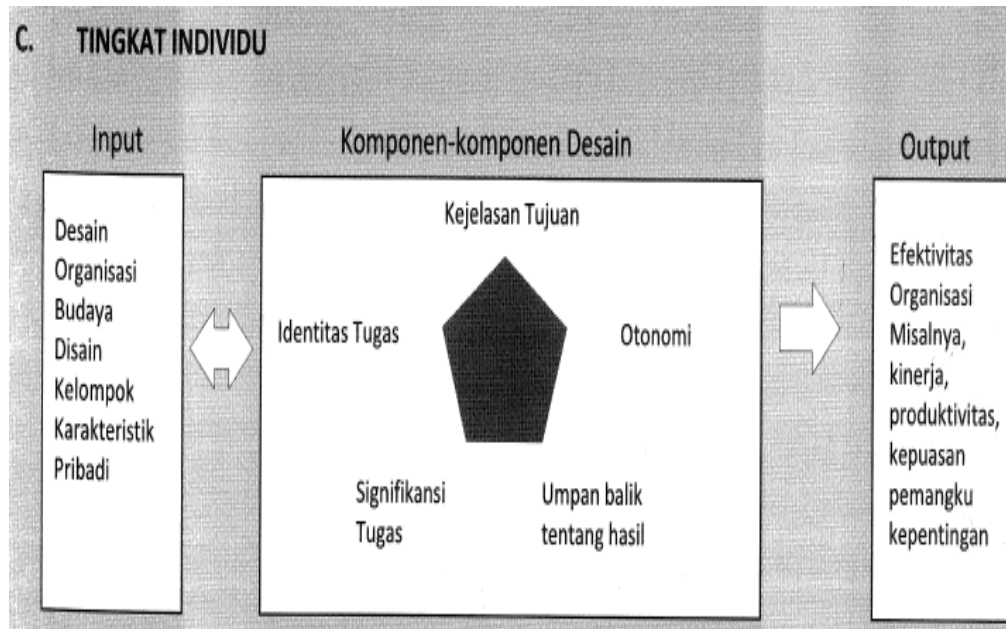
- Kejelasan tujuan melibatkan seberapa baik kelompok memahami tujuannya. secara umum, tujuan seharusnya cukup menantang seharusnya ada metode untuk mengukur, memantau, dan mengumpan balik informasi tentang pencapaian tujuan dan tujuan seharusnya dipahami dengan jelas oleh seluruh Anggota.

- Struktur tugas berkaitan dengan bagaimana pekerjaan kelompok dirancang. struktur tugas dapat bervariasi sepanjang dua dimensi utama koordinasi usaha para anggota dan regulasi tentang perilaku tugas mereka.
- Komposisi Kelompok menyangkut keanggotaan kelompok. anggota dapat berbeda pada sejumlah dimensi yang memiliki relevansi dengan perilaku kelompok. Variabel-variabel demografis seperti umur, Pendidikan, pengalaman, dan keterampilan serta kemampuan dapat mempengaruhi bagaimana orang-orang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan, termasuk keterampilan interpersonal, yang relevan dengan tugas mereka.
- Fungsi kelompok adalah fundamen yang mendasari kehidupan kelompok. ia melibatkan proses-proses kelompok yang berhubungan dengan bagaimana para anggota berhubungan satu dengan yang lain, yang penting dalam kelompok kerja kualitas berhubungan dapat memengaruhi kinerja tugas.
- Norma Kinerja adalah keyakinan anggota tentang bagaimana kelompok seharusnya menjalankan tugasnya dan tingkat kinerja yang dapat diterima.

c) Output.

Kinerja diukur dalam kaitannya dengan kemampuan kelompok untuk mengontrol atau mengurangi biaya meningkatkan produktivitas, atau memperbaiki kualitas.

3. Diagnosis Tingkat Individu



Gambar 4.3

a) Input:

- Desain Organisasi berkaitan dengan organisasi yang lebih besar dimana pekerjaan individual yang ada didalamnya merupakan unit terkecilnya. Desain Organisasi adalah bagian kunci konteks pekerjaan-pekerjaan lebih besar disekitarnya. sebagai contoh, sistem reward perusahaan dapat mengorientasikan karyawan ke perilaku tugas tertentu dan mempengaruhi apakah orang-orang menganggap kinerja pekerjaan cukup rewarding.
- Budaya merepresentasikan nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi. budaya dapat

memengaruhi jenis-jenis desain pekerjaan yang dipertimbangkan organisasi dan yang dipresepsi legitimate oleh anggota.

- Desain kelompok menyangkut kelompok pekerjaan yang mengandung pekerjaan individual seperti desain organisasi, desain kelompok adalah bagian esensial konteks pekerjaan. sebagai contoh, struktur tugas kelompok dapat menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan individual dikelompokkan seperti dalam kelompok-kelompok yang membutuhkan koordinasi diantara pekerjaan-pekerjaan atau dalam jenis orang yang tersedia untuk mengatasi pekerjaan itu.
- Karakteristik Pribadi individu yang memegang pekerjaan mencakup umur, pendidikan, pengalaman, keterampilan, kemampuan, kebutuhan dan ekspektasi individu juga butuhan pertumbuhan kebutuhan akan independensi pribadi, belajar, dan pencapaian pribadi dapat menentukan seberapa puas orang-orang dengan pekerjaan yang dimiliki keragaman tinggi dalam keterampilan, otonomi, dan umpan balik hasil.

b) Komponen-komponen Desain.

Ragam keterampilan adalah seberapa jauh sebuah pekerjaan membutuhkan keragaman kegiatan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. pekerjaan lini perakitan, misalnya pada umumnya memiliki keragaman keterampilan terbatas karena para karyawan menjalankan sedikit kegiatan repetitive.

Identitas Tugas mengukur sejauh mana sebuah pekerjaan membutuhkan penyelesaian yang repetif menyeluruh dan dapat

diidentifikasi. pekerjaan lini perakitan hanya melibatkan porsi pekerjaan yang terbatas dan skornya rendah pada identitas tugas.

Signifikansi Tugas mengidentifikasi sejauh mana sebuah pekerjaan memiliki dampak signifikan pada kehidupan orang lain. pekerjaan kustodian dirumah sakit cenderung memiliki signifikansi tugas lebih tinggi dibandingkan pekerjaan serupa dipabrik mainan karena petugas kustodian dirumah sakit cenderung melihat pekerjaannya memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan orang lain.

Otonomi menunjukkan sejauh mana sebuah pekerjaan memberikan kebebasan dan diskresi dalam menadwalkan pekerjaan dan menentukan metode kerja. posisi mengajar diperguruan tinggi memiliki otonomi lebih besar. Dosen biasanya dapat menentukan bagaimana sebuah mata kuliah diajarkan, meskipun mungkin mereka tidak memiliki terlalu banyak kebebasan untuk menentukan jadwal kelas

Kelima dimensi itu dapat digabungkan menjadi sebuah ukuran pengayaan pekerjaan secara keseluruhan.

c) Output:

Efektivitas pekerjaan individual mencakup dua jenis output,yaitu terkait dengan:

- Seberapa baik pekerjaan dilakukan.
- Bagaimana orang-orang mengalami pekerjaannya.
- Kinerja diukur dalam kaitannya dengan kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya untuk memberikan Hasil pekerjaan tertentu seperti produk atau jasa.

BAB V

MENGUMPULKAN, MENGANALISIS, DAN MENGUMPANBALIKKAN INFORMASI DIAGNOSTIK

Tujuan pembelajaran

- Memahami pentingnya hubungan diagnostik dalam proses pengembangan organisasi (PO).
- Menjelaskan metode pengumpulan data diagnostik.
- Memahami teknik utama yang digunakan untuk menganalisis data diagnostik.
- Menguraikan masalah proses yang terkait dengan umpan balik data.
- Menjelaskan dan mengevaluasi intervensi umpan balik survei.

Pengembangan Organisasi (PO) sangat bergantung pada pengumpulan informasi diagnostik yang akan dibagikan dengan klien – bersama-sama mengakses bagaimana organisasi berfungsi untuk menentukan intervensi terbaik. Oleh sebab itu, kualitas informasi yang dikumpulkan dan termasuk efektifitas umpan-baliknya adalah bagian-bagian yang sangat penting dalam proses PO.

Hubungan Diagnostik

Dalam sebagian besar kasus perubahan terencana, praktisi PO berperan aktif dalam mengumpulkan data dari anggota organisasi untuk tujuan diagnostik. Misalnya, mereka mungkin melakukan wawancara anggota tim kerja mengenai penyebab konflik antar anggota; mereka mungkin mensurvei karyawan di pabrik industri besar tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap buruknya kualitas produk.

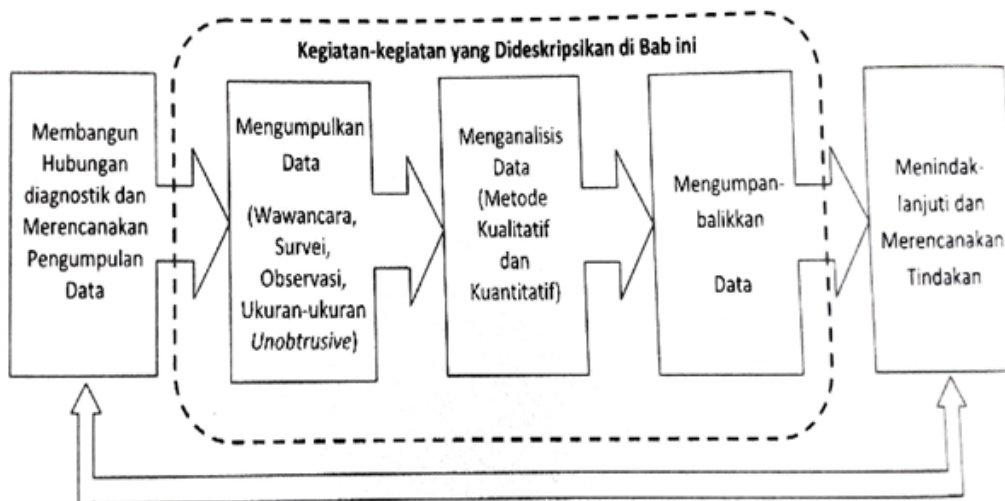
Sebelum mengumpulkan informasi diagnostik, praktisi perlu menjalin hubungan dengan mereka yang akan menyediakan dan selanjutnya menggunakannya. Karena sifat hubungan itu mempengaruhi kualitas dan kegunaan data yang dikumpulkan, hal ini sangat penting bagi praktisi PO memperjelas kepada

anggota organisasi siapa mereka, mengapa data dikumpulkan, apa tujuan pengumpulannya pengumpulan data, dan bagaimana data akan digunakan. Informasi tersebut dapat membantu menghilangkan ketakutan alami orang-orang bahwa data tersebut mungkin digunakan untuk melawan mereka dan mendapatkan dukungan dan partisipasi anggota untuk mengembangkan intervensi yang sukses.

Membangun hubungan diagnostik antara praktisi PO dan anggota organisasi mirip dengan membentuk kontrak. Hal ini dimaksudkan untuk memperjelas harapan dan untuk menentukan kondisi hubungan. Dalam kasus dimana anggota mempunyai terlibat langsung dalam proses masuk dan kontrak, kontrak diagnostik biasanya akan menjadi bagian dari langkah kontrak awal.

Gambar 5.1

Siklus Pengumpulan dan Pengumpanbalikan Data



1) Mengumpulkan data

Empat teknik utama untuk mengumpulkan data diagnostik adalah kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

- Kuesioner

Salah satu cara paling efisien untuk mengumpulkan data adalah melalui kuesioner. Karena biasanya berisi pertanyaan dengan respons tetap tentang berbagai fitur organisasi, langkah-langkah ini dapat diterapkan kepada banyak orang secara bersamaan. Bisa juga dianalisis dengan cepat, terutama dengan penggunaan komputer, sehingga memungkinkan perbandingan dan evaluasi kuantitatif. Hasilnya, data dapat dengan mudah diberikan umpan balik kepada karyawan.

- Wawancara

Teknik pengukuran penting kedua adalah wawancara individu atau kelompok. Wawancara mungkin merupakan teknik yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data di OD. Cara ini, pewawancara mengajukan pertanyaan langsung kepada responden. Oleh karena itu, penyelidikan dan klarifikasi lebih lanjut dapat dilakukan seiring dengan berlangsungnya wawancara. Fleksibilitas ini sangat berguna untuk memperoleh pandangan dan perasaan pribadi mengenai organisasi dan untuk mengeksplorasi isu-isu baru yang muncul selama wawancara.

- Observasi

Salah satu cara pengumpulan data yang lebih langsung adalah dengan mengamati perilaku organisasi dalam lingkungan fungsionalnya. Praktisi OD dapat melakukan hal ini dengan berjalan santai melalui area kerja dan melihat sekeliling atau dengan sekadar menghitung kemunculan perilaku tertentu (misalnya, berapa kali panggilan telepon dijawab setelah tiga deringan di departemen layanan).

- Dokumentasi

Cara ini tidak mengumpulkan data langsung dari responden tetapi dari data sekunder, seperti catatan dan arsip perusahaan. Data ini tersedia secara umum dalam organisasi dan mencakup catatan ketidakhadiran atau keterlambatan; keluhan; kuantitas dan kualitas produksi atau jasa; kinerja keuangan; notulen rapat; dan korespondensi dengan pelanggan utama, pemasok, atau lembaga pemerintah.

2) Sampel

Sebelum membahas bagaimana menganalisis data, masalah pengambilan sampel perlu ditekankan, karena penerapan teknik pengumpulan data yang berbeda selalu memunculkan hal-hal berikut: “Berapa banyak orang yang harus diwawancarai dan siapa saja mereka?” “Apa peristiwa yang harus diamati dan berapa banyak?” “Berapa banyak catatan yang harus diperiksa dan yang mana?”

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

- Menganalisis Data

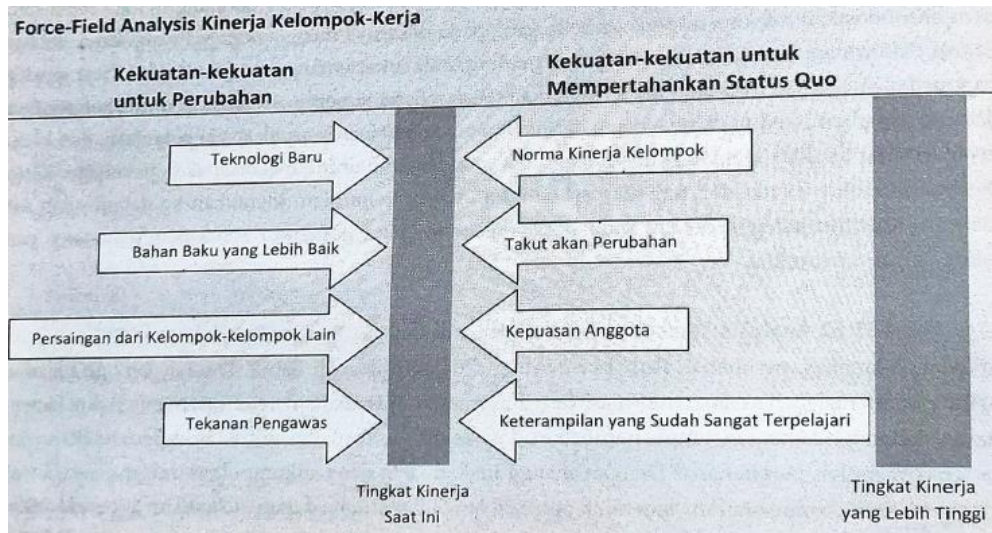
Teknik analisis data terbagi dalam dua: kualitatif dan kuantitatif. Teknik kualitatif umumnya lebih mudah digunakan karena tidak bergantung pada data numerik.

Fakta tersebut juga membuatnya lebih terbuka terhadap bias subjektif namun juga lebih mudah untuk dipahami dan menafsirkan. Sebaliknya, teknik kuantitatif dapat memberikan pembacaan yang lebih akurat mengenai masalah organisasi.

- Alat Kualitatif

Analisis Isi adalah Suatu teknik populer untuk menilai data kualitatif, khususnya data wawancara. Analisis isi, berupaya merangkum komentar-komentar menjadi kategori yang bermakna. Jika dilakukan dengan baik, analisis isi dapat mengurangi ratusan komentar wawancara menjadi beberapa tema yang secara efektif merangkum permasalahan atau sikap sekelompok responden.

Force-Field Analysis, metode kedua untuk menganalisis data kualitatif dalam OD berasal dari model perubahan tiga langkah Kurt Lewin. Disebut analisis medan kekuatan, metode ini mengorganisasikan informasi yang berkaitan dengan perubahan organisasi ke dalam dua kategori utama: kekuatan untuk perubahan dan kekuatan untuk mempertahankan status quo atau menolak perubahan. Menggunakan data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, atau dokumentasi, dimana langkah pertama dalam melakukan analisis medan kekuatan (force-field analysis) adalah mengembangkan daftar semua kekuatan yang mendorong perubahan dan mereka yang menolaknya. Kemudian, berdasarkan keyakinan pribadi praktisi PO atau mungkin berdasarkan masukan dari beberapa anggota organisasi, kekuatan positif dan negatif yang paling kuat ditentukan. Seseorang dapat mengurutkan urutan atau menilai kekuatan kekuatan yang berbeda.



Alat Kuantitatif

Metode untuk menganalisis data kuantitatif berkisar dari statistik deskriptif sederhana mengenai item-item atau skala dari instrumen standar ke analisis multivariat yang lebih canggih, sifat instrumen yang mendasari dan hubungan antar variabel yang diukur. Alat kuantitatif yang paling umum adalah rata-rata, deviasi standar, dan distribusi frekuensi; scattergrams dan koefisien korelasi; dan tes perbedaan. Langkah-langkah ini secara rutin dihasilkan oleh sebagian besar paket perangkat lunak komputer statistik.

a. Mengumpulkan Data

Langkah terpenting dalam proses diagnostik adalah memberikan informasi diagnostik kepada organisasi klien. Meskipun data dikumpulkan dengan bantuan

klien, praktisi PO sering mengatur dan menyajikannya kepada klien. Data yang dianalisis dengan benar dan bermakna dapat berdampak pada perubahan organisasi hanya jika anggota organisasi dapat menggunakan informasi tersebut untuk merancang rencana tindakan yang tepat. Tujuan utama dari proses umpan balik adalah untuk memastikan bahwa klien memiliki kepemilikan atas data..

Isi Umpan Balik

Dalam proses mendiagnosis organisasi, sering kali sejumlah besar data dikumpulkan, lebih banyak informasi daripada yang dibutuhkan atau dapat diinterpretasikan oleh klien dalam jangka waktu yang realistis. Jika terlalu banyak data yang diumpangkan kembali, klien mungkin memutuskan bahwa perubahan tidak mungkin dilakukan. Oleh karena itu, praktisi PO perlu merangkum data sedemikian rupa sehingga memungkinkan klien memahami informasi dan menarik implikasi tindakan dari informasi tersebut. Kriteria tambahan untuk menentukan isi umpan balik diagnostik dijelaskan di bawah ini.

1. Relevan. Anggota organisasi cenderung menggunakan data umpan balik untuk pemecahan masalah ketika mereka menganggap informasi tersebut bermakna. Termasuk manajer dan karyawan dikegiatan pengumpulan data awal dapat meningkatkan relevansi data.
2. Dapat dimengerti. Data harus disajikan kepada anggota organisasi dalam bentuk yang mudah ditafsirkan. Data statistik, misalnya, dapat dimengerti melalui penggunaan grafik dan diagram.
3. Deskriptif. Data umpan balik perlu dikaitkan dengan perilaku organisasi yang sebenarnya untuk membangkitkan dan mengarahkan energi. Penggunaan contoh dan ilustrasi detail bisa membantu karyawan memahami data dengan lebih baik.

4. Dapat diverifikasi. Data umpan balik harus valid dan akurat jika ingin memandu tindakan. Oleh karena itu, informasi tersebut harus memungkinkan anggota organisasi untuk memverifikasi apakah temuannya benar-benar menggambarkan organisasi. Misalnya, data kuesioner mungkin mencakup informasi tentang sampel responden serta distribusi frekuensi untuk setiap item atau ukuran. Informasi tersebut dapat membantu anggota memverifikasi apakah data umpan balik secara akurat mewakili peristiwa atau sikap organisasi.
5. Tepat waktu. Data harus diberikan kembali kepada anggota secepat mungkin setelah dikumpulkan dan dianalisis. Ini akan membantu memastikan bahwa informasi tersebut masih valid dan benar terkait dengan motivasi anggota untuk memeriksanya.
6. Terbatas. Karena orang mudah terbebani dengan terlalu banyak informasi,
6. Data umpan balik harus dibatasi pada apa yang secara realistis dapat diproses oleh karyawan pada satu waktu.
7. Signifikan. Umpan balik harus dibatasi pada permasalahan-permasalahan yang dapat diatasi oleh anggota organisasi karena hal ini akan memberikan semangat dan membantu mengarahkan upaya mereka menuju perubahan yang realistis.
8. Komparatif. Data umpan balik bisa menjadi ambigu tanpa adanya patokan sebagai referensi. Jika memungkinkan, data dari kelompok pembanding harus disediakan untuk memberikan anggota organisasi memiliki gagasan yang lebih baik tentang bagaimana kelompok mereka cocok dengan konteks yang lebih luas.
9. Belum selesai. Umpan balik pada dasarnya merupakan stimulus untuk mengambil tindakan dan oleh karena itu harus memacu diagnosis lebih lanjut dan pemecahan masalah. Anggota harus didorong, misalnya, untuk

menggunakan data tersebut sebagai titik awal untuk diskusi yang lebih mendalam mengenai isu-isu organisasi.

Proses Umpan Balik

Selain memberikan data umpan balik yang efektif, penting juga untuk memperhatikan proses penyampaian informasi tersebut kepada orang-orang. Biasanya, data diberikan kepada anggota organisasi dalam suatu rapat atau serangkaian rapat. Pertemuan umpan balik menyediakan forum untuk mendiskusikan data, menarik kesimpulan yang relevan, dan merancang pendahuluan rencana aksi. Karena datanya mungkin berisi materi sensitif dan evaluasi tentangnya perilaku anggota organisasi, orang-orang mungkin datang ke pertemuan dengan cemas dan tidak siap menerima umpan balik.

Proses umpan balik yang sukses difasilitasi oleh lima fitur sebagai berikut:

1. Motivasi bekerja dengan data. Anggota organisasi perlu merasa bahwa bekerja dengan data umpan balik akan memberikan hasil yang bermanfaat. Hal ini mungkin memerlukan sanksi dan dukungan yang jelas dari kelompok-kelompok yang berkuasa sehingga orang-orang merasa bebas untuk menyampaikan permasalahannya, mengidentifikasi kekhawatiran selama sesi umpan balik. Jika anggota mempunyai sedikit motivasi untuk melakukannya bekerja dengan data atau merasa kecil kemungkinannya menggunakan data untuk perubahan, maka informasi tersebut tidak akan dimiliki oleh sistem klien.
2. Struktur pertemuan. Rapat umpan balik memerlukan struktur tertentu, jika tidak maka akan berubah menjadi kekacauan atau diskusi tanpa tujuan. Agenda atau garis besar rapat dan kehadiran pemimpin diskusi biasanya

dapat memberikan arahan yang diperlukan. Jika pertemuan tidak berjalan pada jalurnya, terutama ketika datanya negatif, maka percakapan menjadi terlalu umum. Jika hal ini terjadi, energi yang didapat dari menangani masalah secara langsung akan hilang.

3. Kehadiran yang sesuai. Umumnya, anggota organisasi yang memiliki masalah yang sama dan dapat mengambil manfaat dari kerja sama harus diikutsertakan dalam pertemuan umpan balik. Hal ini mungkin melibatkan tim kerja utuh atau kelompok yang terdiri dari anggota dari area fungsional atau tingkat hierarki yang berbeda. Tanpa representasi yang tepat dalam pertemuan tersebut, kepemilikan data tidak berguna karena peserta tidak dapat mengatasi masalah yang disarankan oleh umpan balik.
4. Tenaga yang sesuai. Penting untuk memperjelas kekuatan yang dimiliki oleh kelompok penerima data umpan balik. Para anggota perlu mengetahui isu-isu mana yang dapat mereka ubah jika perlu, isu-isu mana yang hanya dapat mereka rekomendasikan untuk diubah, dan isu-isu mana yang tidak dapat mereka kendalikan. Kecuali ada batasan yang jelas, para anggota mungkin akan ragu-ragu dalam menggunakan data umpan balik untuk menghasilkan rencana aksi. Terlebih lagi, jika kelompok tidak mempunyai kekuatan untuk melakukan perubahan, pertemuan umpan balik akan menjadi latihan kosong dan bukan sesi pemecahan masalah yang nyata.
5. Proses bantuan. Orang-orang dalam pertemuan umpan balik memerlukan bantuan dalam bekerja sama sebagai sebuah kelompok. Ketika datanya negatif, ada kecenderungan alami untuk menolak implikasinya, mengalihkan pembicaraan ke topik yang lebih aman, dan sejenisnya. Seorang praktisi PO dengan keterampilan proses kelompok dapat membantu anggota tetap fokus pada subjek dan meningkatkan diskusi umpan balik, pemecahan masalah, dan kepemilikan.

Umpan Balik Survey

Umpan balik survei adalah proses mengumpulkan dan memberi umpan balik data dari suatu organisasi atau departemen melalui penggunaan kuesioner atau survei. Data dianalisis, diumpankan kembali ke anggota organisasi, dan digunakan oleh mereka untuk mendiagnosis organisasi dan mengembangkan intervensi untuk memperbaikinya. Karena kuesioner sering digunakan dalam diagnosis organisasi, khususnya dalam upaya PO yang melibatkan sejumlah besar peserta.

Langkah-langkah umpan balik survey

- Para anggota organisasi, termasuk yang berada dipuncak, dilibatkan dalam perencanaan survei pendahuluan,
- Instrumen survei diberikan kepada seluruh anggota organisasi atau kelompok kerja.
- Praktisi PO biasanya menganalisis data survei, mentabulasi hasil-hasilnya, menyarankan pendekatan diagnosis, dan melatih anggota –anggota klien untuk memimpin proses umpan-baliknya.
- Umpan balik data biasaya dimulai di puncak organisasi dan turun ke kelompok-kelompok yang melapor kepada manajer di tingkat-tingkat yang secara suksesif lebih rendah.
- Feedback meeeting (pertemuan umpanbalik) memberikan kesempatan untuk bekerja dengan datanya.dalam setiap pertemuan, para anggota mendiskusikan dan menginterpretasikan datanya, mendiagnosis bidang-bidang permasalahan, mengembangkan rencana tindakan.

- Survey feedback dan Ketergantungan Organisasi

Survey feedback dan Ketergantungan Organisasi

Secara tradisional, langkah-langkah survei umpan balik telah diterapkan pada kelompok kerja dan unit organisasi dengan sedikit perhatian pada ketergantungan di antara mereka. Namun penelitian menunjukkan bahwa desain survei-umpan balik harus bervariasi tergantung pada seberapa dekat unit-unit yang berpartisipasi terhubung satu sama lain. Ketika unit-unit tersebut relatif mandiri dan tidak terlalu membutuhkan interaksi, survey-umpan balik dapat berfokus pada dinamika yang terjadi dalam masing-masing kelompok dan dapat diterapkan pada kelompok-kelompok tersebut secara terpisah.

Ketika ada ketergantungan yang lebih besar antar unit dan mereka perlu mengoordinasikan upaya mereka, survey-umpanbalik harus mempertimbangkan hubungan antar unit, dengan memberikan perhatian khusus pada kemungkinan terjadinya konflik antarkelompok. Dalam situasi seperti ini, proses survei- umpan balik perlu dikoordinasikan antar kelompok yang saling bergantung. Biasanya prosesnya seperti itu akan dikelola oleh panitia khusus dan satuan tugas yang mewakili kelompok. Mereka akan memfasilitasi konfrontasi antarkelompok dan penyelesaian konflik yang umumnya dibutuhkan dalam hubungan diseluruh kelompok yang didiagnosis

Keterbatasan Survei Umpan Balik

Meskipun penggunaan survei umpan baliktersebar luas di organisasi-organisasi kontemporer, batasan dan risiko berikut telah diidentifikasi:

- 1) Ambiguitas tujuan. Manajer dan kelompok staf yang bertanggung jawab atas proses survei umpan balik mungkin mengalami kesulitan mencapai konsensus yang memadai mengenai tujuan survei, isinya, dan bagaimana survei tersebut akan diumumkan kembali kepada peserta. Kebingungan seperti itu dapat menyebabkan ketidaksepakatan mengenai data yang dikumpulkan dan kelumpuhan dalam melakukan apa pun dengan data tersebut.
- 2) Ketidakpercayaan. Tingkat ketidakpercayaan yang tinggi terhadap organisasi dapat menyebabkan adanya umpan balik survey tidak efektif. Karyawan harus percaya bahwa tanggapan mereka akan tetap anonim dan bahwa manajemen serius dalam berbagi data dan menyelesaikan masalah bersama.
- 3) Topik yang tidak dapat diterima. Kebanyakan organisasi mempunyai topik tertentu yang tidak mereka inginkan diperiksa. Hal ini dapat sangat membatasi ruang lingkup proses survei, khususnya jika topik yang diabaikan penting bagi karyawan.
- 4) Gangguan organisasi. Proses survei umpan balik dapat mengganggu fungsi organisasi secara berlebihan. Pengumpulan data dan umpan balik biasanya melanggar hak karyawan waktu kerja. Selain itu, pelaksanaan survei dapat menarik perhatian terhadap permasalahan yang ada yang tidak ingin ditangani oleh manajemen, dan dapat menciptakan ekspektasi yang tidak realistis tentang perbaikan organisasi.

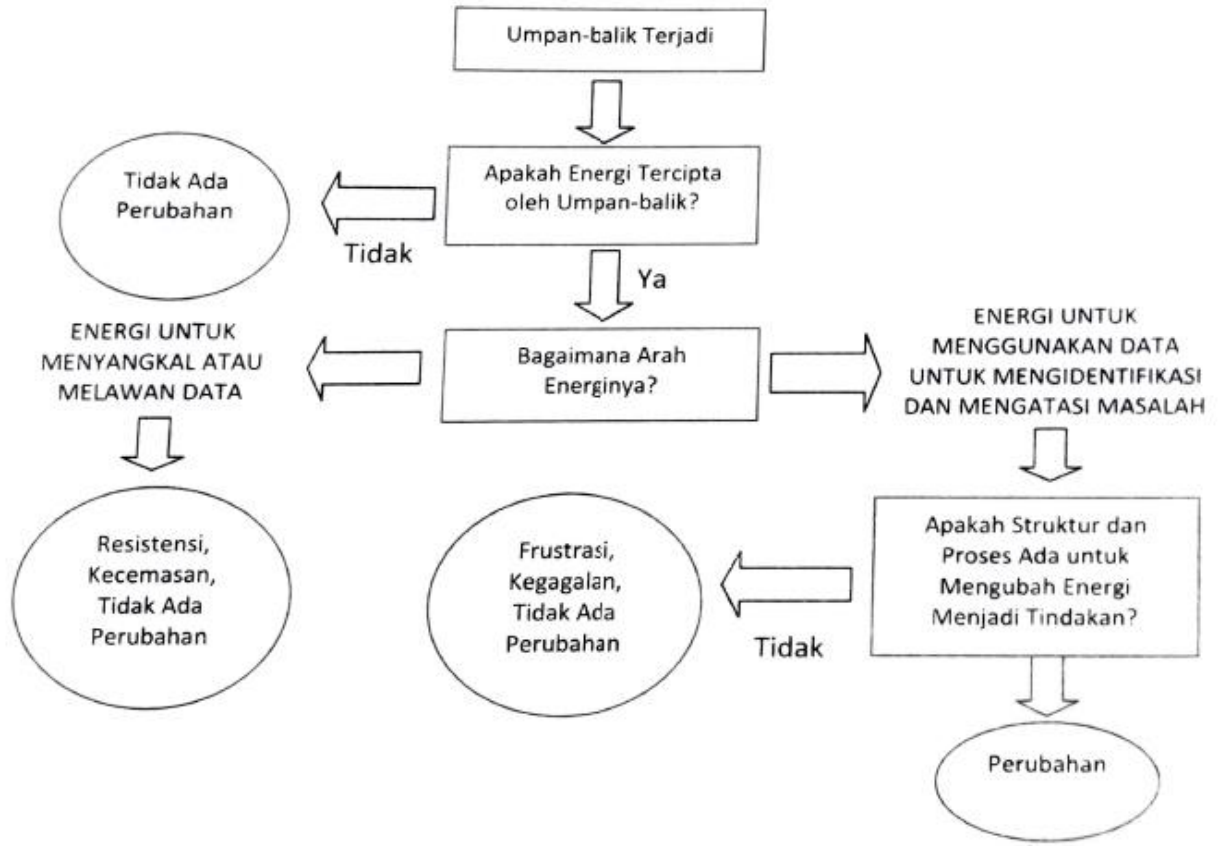
Tabel 6.1

Kekuatan dan Kelemahan Berbagai Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data	Kekuatan Utama	Kelemahan Utama
Survei dan kuesioner	Keyakinan dan sikap anggota dapat diukur dengan mudah Dapat mengumpulkan data dalam jumlah besar dari banyak orang Tidak mahal berdasarkan per-orang	Relatif impersonal Mekanistik dan kaku – berasumsi bahwa semua pertanyaan yang tepat ditanyakan Mudah untuk “over interoret” data Bias respons
Wawancara	Sangat fleksibel – dapat disesuaikan dengan <i>interviewee</i> dan subjek pengumpulan datanya Datanya “kaya” Proses wawancara membangun <i>rapport</i> dan empati	Relatif mahal Respons pewawancara dapat terbias Sulit untuk dikode dan diinterpretasi Bias laporan-diri
Observasi	Mengumpulkan data tentang perilaku aktual, bukan laporan tentang perilaku <i>Real time</i> , bukan retrospektif Adaptif dan objektif	Sulit untuk dikode dan diinterpretasi Pengambilan sampel mungkin tidak konsisten Bias observer dan reliabilitas dapat dipertanyakan Dapat mahal
Ukuran-ukuran <i>unobtrusive</i>	Tidak ada bias respons Validitas-rupa (<i>face validity</i>) tinggi Dapat diukur dengan mudah	Kesulitan terkait privasi, akses, dan pengambilan-kembali data Masalah validitas Sulit untuk dikode dan diinterpretasi

Gambar 6.5

Efek-efek yang Mungkin dari Umpan-Balik



BAB VI

MENDESAIN INTERVENSI

Tujuan pembelajaran

1. Menjelaskan intervensi dalam konteks PO.
2. Mendiskusikan bagaimana pengaruh kontinjensi yang berkaitan dengan situasi perubahan
3. Medesain intervensi pengembangan organisasi (PO) yang efektif.
4. Mendiskusikan bagaimana dampak kontinjensi yang terkait dengan target perubahan desain intervensi PO yang efektif

Intervensi PO:

Intervensi pengembangan organisasi adalah serangkaian kegiatan, tindakan, dan peristiwa yang dimaksudkan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Merancang intervensi, atau perencanaan tindakan, berasal dari diagnosis yang cermat dan dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah tertentu dan untuk meningkatkan bidang fungsi organisasi tertentu yang diidentifikasi dalam diagnosis. Intervensi pengembangan organisasi (OD) bervariasi dari program standar yang telah dikembangkan dan digunakan di banyak organisasi hingga program yang relatif unik yang disesuaikan dengan organisasi atau departemen tertentu.

Intervensi PO yang dijelaskan di sini mewakili metode perubahan organisasi yang utama digunakan dalam OD hari ini. Ini mencakup empat jenis utama perubahan terencana: intervensi proses manusia, intervensi teknostruktural, intervensi manajemen sumber daya manusia, dan intervensi perubahan strategis.

Intervensi Proses Manusia

Pada bab ini menyajikan intervensi yang berfokus pada orang-orang dalam organisasi dan proses yang dilalui mereka mencapai tujuan organisasi. Proses-proses ini mencakup komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Jenis intervensi ini berakar kuat dalam sejarah PO dan mewakili program perubahan paling awal yang menjadi ciri khas bidang PO. Intervensi proses manusia terutama berasal dari disiplin ilmu psikologi dan psikologi sosial dan bidang terapan dinamika kelompok dan hubungan manusia.

Intervensi ini merupakan salah satu intervensi tertua dan paling banyak diterapkan dalam PO dan mencakup tiga program perubahan 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 merancang solusi yang tepat untuk masalah 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 memecahkan masalah antarpribadi dan kelompok sendiri.
- 2) Intervensi pihak ketiga. Metode perubahan ini merupakan salah satu bentuk proses konsultasi ditujukan pada disfungsi hubungan interpersonal dalam organisasi. Konflik interpersonal mungkin berasal dari permasalahan substantif, seperti perselisihan mengenai metode kerja, atau dari masalah interpersonal, seperti miskomunikasi. Intervensi pihak ketiga membantu orang-orang menyelesaikan konflik

melalui metode seperti penyelesaian masalah, tawar-menawar, dan konsiliasi.

- 3) Membangun tim. Intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif menyelesaikan tugas. Seperti konsultasi proses, pembangunan tim membantu anggota mendiagnosis proses kelompok dan merancang solusi terhadap masalah. Namun hal ini lebih dari sekedar proses kelompok, namun juga mencakup pemeriksaan terhadap tugas kelompok, peran anggota, dan strategi dalam melaksanakan tugas. Praktisi OD juga dapat berfungsi sebagai narasumber yang menawarkan keahlian terkait dengan tugas kelompok.

Intervensi proses manusia yang lebih luas sistemnya dibandingkan yang dijelaskan diatas. Biasanya fokus pada keseluruhan organisasi atau keseluruhan departemen, serta hubungan antar kelompok. Ini mencakup tiga intervensi sebagai berikut:

- 1) Pertemuan konfrontasi organisasi. Metode perubahan ini memobilisasi anggota organisasi untuk mengidentifikasi masalah, menetapkan target tindakan, dan mulai mengatasi masalah. Biasanya diterapkan ketika organisasi sedang mengalami stres dan ketika manajemen perlu mengatur sumber daya untuk pemecahan masalah dengan segera. Intervensi umumnya mencakup berbagai kelompok karyawan dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah.
- 2) Hubungan antarkelompok. Intervensi ini dirancang untuk meningkatkan interaksi antara berbagai kelompok atau departemen dalam organisasi. Intervensi kelompok mikrokosmos melibatkan sekelompok kecil orang yang latar belakangnya sangat mirip permasalahan organisasi yang sedang ditangani. Kelompok ini membahas masalah dan mengembangkan cara untuk menyelesaikannya. Model konflik antarkelompok biasanya melibatkan seorang praktisi PO membantu dua kelompok memahami penyebab konflik mereka dan memilih solusi yang tepat.

- 3) Intervensi kelompok besar. Intervensi ini melibatkan berbagai macam intervensi pemangku kepentingan ke dalam pertemuan besar untuk mengklarifikasi nilai-nilai penting, untuk mengembangkan cara-cara baru bekerja, untuk mengartikulasikan visi baru bagi organisasi, atau untuk memecahkan masalah organisasi yang mendesak. Pertemuan-pertemuan seperti ini merupakan alat yang ampuh untuk menciptakan kesadaran masalah organisasi dan peluang untuk menentukan arah yang berharga untuk tindakan di masa depan.

Intervensi Teknostruktural

Jenis intervensi ini berfokus pada teknologi organisasi (misalnya, metode tugas dan rancangan pekerjaan) dan struktur (misalnya, pembagian kerja dan hierarki). Metode perubahan ini semakin mendapat perhatian dalam OD, terutama tentang produktivitas dan efektivitas organisasi, termasuk pendekatan keterlibatan karyawan, serta metode penataan organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Intervensi teknostruktural berakar pada disiplin ilmu teknik, sosiologi, dan psikologi serta pada bidang terapan sistem sositoteknik dan desain organisasi. Praktisi umumnya menekankan produktivitas dan pemenuhan kebutuhan manusia dan berharap bahwa efektivitas organisasi akan dihasilkan dari desain kerja dan struktur organisasi yang tepat. Tiga intervensi teknostruktural berikut yang berkaitan dengan restrukturisasi organisasi:

1. Desain struktural. Proses perubahan ini berkaitan dengan pembagian kerja organisasi, bagaimana tugas dibagi lagi ke dalam unit-unit kerja dan bagaimana unit-unit tersebut dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. Intervensi yang ditujukan pada desain struktural termasuk pemindahan dari cara yang lebih tradisional dalam membagi keseluruhan pekerjaan organisasi (seperti unit fungsional, mandiri, dan struktur matriks) ke bentuk

yang lebih integratif dan fleksibel (seperti struktur berbasis proses, berpusat pada pelanggan, dan berbasis jaringan). Pedoman diagnostik adalah untuk menentukan struktur mana yang sesuai untuk lingkungan organisasi, teknologi, dan kondisi.

2. Perampingan. Intervensi ini mengurangi biaya dan birokrasi dengan mengurangi ukuran organisasi melalui PHK personel, desain ulang organisasi, dan outsourcing. Masing-masing metode perampingan ini harus direncanakan dengan pemahaman secara jelas strategi organisasi.
3. Rekayasa Ulang. Intervensi ini secara radikal mendesain ulang program kerja inti organisasi proses untuk menciptakan hubungan dan koordinasi yang lebih erat di antara berbagai tugas. Rekayasa ulang sering dicapai dengan teknologi informasi baru yang memungkinkan karyawan untuk melakukannya, mengendalikan dan mengkoordinasikan proses kerja dengan lebih efektif.

Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Intervensi ini berfokus pada intervensi yang digunakan untuk memilih, memberi penghargaan, mengembangkan, dan mendukung orang-orang dalam organisasi. Praktik-praktik ini secara tradisional dikaitkan dengan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi. . Intervensi pengelolaan sumber daya manusia berakar pada hubungan perburuhan dan praktik kompensasi yang diterapkan dan tunjangan, seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja, pengembangan karir, serta keberagaman dan kesejahteraan karyawan. Praktisi di bidang ini biasanya fokus pada orang-orang dalam organisasi, percaya bahwa efektivitas organisasi dihasilkan dari praktik yang lebih baik untuk mengintegrasikan karyawan ke dalam organisasi.

Intervensi mengenai manajemen kinerja, termasuk program perubahan berikut:

1. Penetapan tujuan. Program perubahan ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan menantang untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan membangun kesesuaian yang lebih baik di antara tujuan pribadi dan organisasi. Manajer dan bawahan bertemu secara berkala untuk merencanakan pekerjaan, meninjau pencapaian, dan memecahkan masalah dalam mencapai tujuan.
2. Penilaian kinerja. Intervensi ini merupakan proses sistematis penilaian bersama pencapaian, kekuatan, dan kelemahan yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini adalah intervensi utama manajemen sumber daya manusia untuk memberikan umpan balik kinerja kepada individu dan kelompok kerja. Penilaian kinerja mewakili hubungan penting antara keduanya penetapan tujuan dan sistem penghargaan.
3. Sistem penghargaan. Intervensi ini melibatkan desain penghargaan organisasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Ini mencakup pendekatan inovatif untuk membayar, promosi, dan tunjangan tambahan.

Apa Intervensi yang Efektif itu?

Intervensi PO melibatkan serangkaian tindakan atau peristiwa yang direncanakan dan diurutkan untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitasnya. Intervensi dengan sengaja menggeser status quo; adalah upaya yang disengaja untuk mengubah organisasi atau subunit menuju keadaan yang berbeda dan lebih efektif.

Ada tiga kriteria utama yang menentukan intervensi PO yang efektif:

- (1) sejauh mana intervensi tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- (2) sejauh mana hal itu didasarkan mengenai pengetahuan kausal terhadap hasil yang diharapkan; dan
- (3) sejauh mana transfer pengetahuan tersebut dilakukan mengubah kompetensi manajemen terhadap anggota organisasi.

BAB VII

MENGELOLA PERUBAHAN

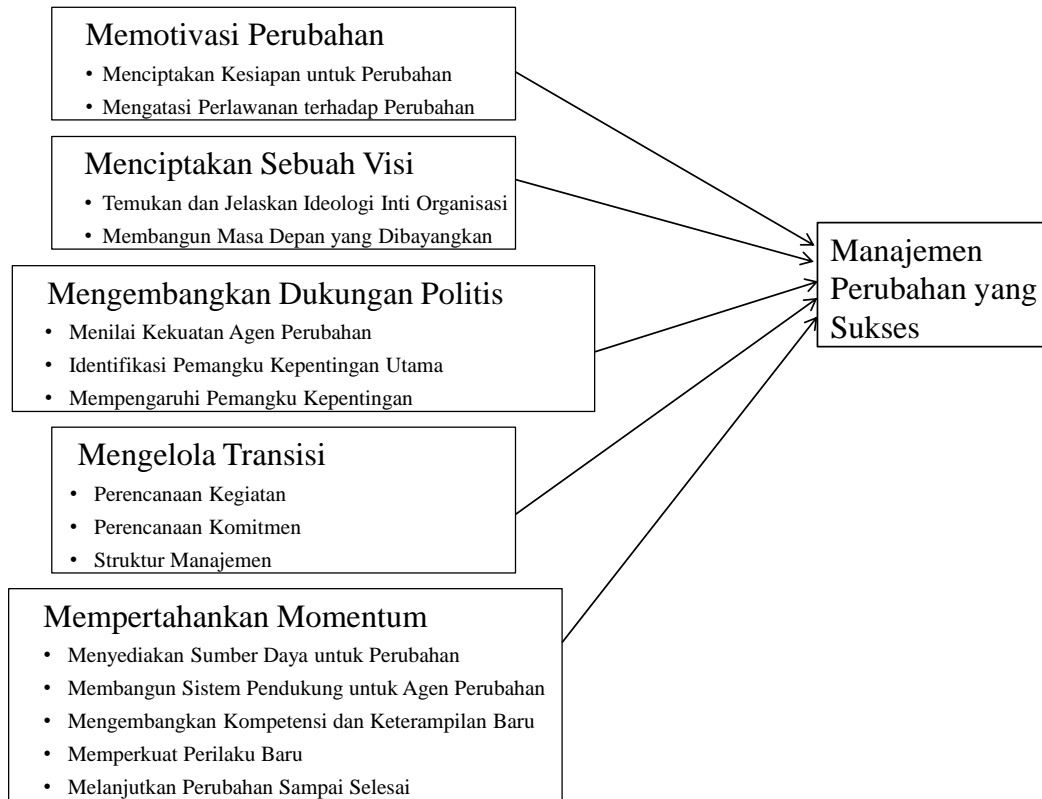
Tujuan pembelajaran

1. Memahami lima elemen kunci manajemen perubahan yang sukses.
2. Menjelajahi proses perubahan yang terkait dengan setiap elemen.

Setelah diagnosis mengungkap penyebab masalah atau mengidentifikasi peluang untuk pengembangan, anggota organisasi mulai membuat perencanaan dan selanjutnya menerapkan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja organisasi.

Bab ini membahas kegiatan-kegiatan utama terkait dengan keberhasilan mengelola perubahan organisasi. Kompleksitas perubahan dapat bervariasi, mulai dari pengenalan proses yang relatif sederhana ke dalam kelompok kerja kecil hingga transformasi strategi dan desain fitur keseluruhan organisasi. Meski manajemen perubahan berbeda antar situasi, bab ini membahas kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam mengelola perubahan dalam bentuk organisasi apa pun.

Kegiatan Manajemen Perubahan



Memotivasi Perubahan

Perubahan organisasi melibatkan perpindahan dari yang diketahui ke yang tidak diketahui. Karena masa depan tidak pasti dan dapat berdampak buruk pada kompetensi, nilai, dan kemampuan seseorang dalam menghadapi tantangan, anggota organisasi umumnya tidak mendukung perubahan kecuali ada alasan kuat yang meyakinkan mereka untuk melakukan hal tersebut. Demikian pula, organisasi cenderung banyak berinvestasi pada status quo, dan mereka menolak mengubahnya karena adanya ketidakpastian manfaat di masa depan. Oleh karena itu, isu utama dalam perencanaan tindakan adalah bagaimana memotivasi komitmen terhadap

perubahan organisasi. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar diatas, hal ini memerlukan perhatian pada dua tugas terkait: menciptakan kesiapan untuk berubah dan mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Salah satu aksioma PO yang lebih mendasar adalah bahwa kesiapan orang terhadap perubahan bergantung pada penciptaan kebutuhan akan perubahan. Ini melibatkan membuat orang menjadi sangat tidak puas dengan status quo, mereka termotivasi untuk mencoba proses kerja baru, teknologi, atau cara berperilaku. Menciptakan ketidakpuasan seperti itu bisa jadi sulit, seperti yang diketahui semua orang yang telah mencoba menurunkan berat badan, berhenti merokok, atau mengubah beberapa perilaku kebiasaan lainnya.

- Menciptakan Kesiapan untuk Perubahan

Tiga metode berikut dapat membantu menghasilkan perubahan:

- Buat organisasi peka terhadap tekanan untuk perubahan
 - Identifikasi kesenjangan antara keadaan aktual dan yang diinginkan
 - Sampaikan ekspektasi positif yang kredibel untuk perubahan
-
- Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan
- Memberikan empati dan dukungan
 - Menyampaikan/ Komunikasikan
 - Libatkan anggota dalam perencanaan dan pengambilan keputusan

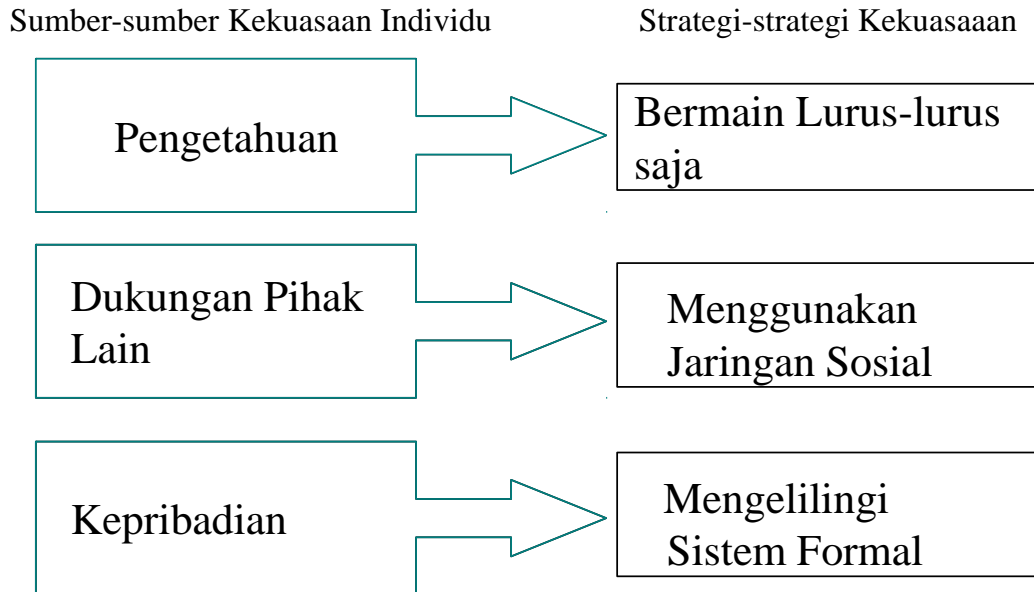
Menciptakan Sebuah Visi

- **Temukan dan Jelaskan Ideologi Inti Organisasi**
 - Apa nilai-nilai inti yang menginformasikan anggota apa yang penting dalam organisasi?
 - Apa tujuan inti atau alasan keberadaan organisasi?
- **Membangun Masa Depan yang Dibayangkan**
 - Apa hasil yang jelas dan berharga?
 - Apa keadaan masa depan yang diinginkan?

Mengembangkan Dukungan Politis

- **Menilai Kekuatan Agen Perubahan**
- **Identifikasi Pemangku Kepentingan Utama**
- **Mempengaruhi Pemangku Kepentingan**

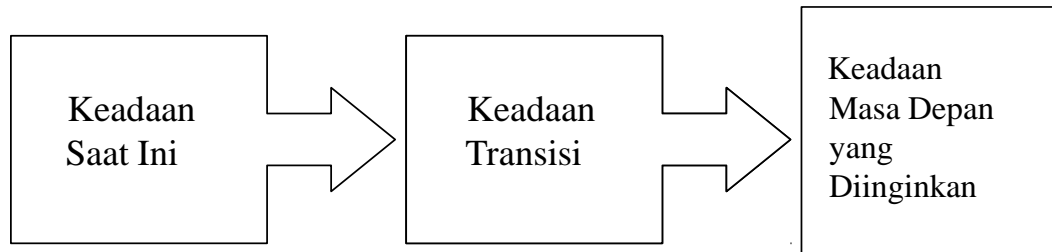
Sumber Kekuatan dan Strategi Kekuatan Agen Perubahan



Mengelola Transisi

- Perencanaan Kegiatan
 - Apa “peta jalan” untuk perubahan?
- Perencanaan Komitmen
 - Dukungan siapa yang dibutuhkan, di mana posisi mereka, dan bagaimana memengaruhi perilaku mereka?
- Struktur Manajemen
 - Apa bentuk pengaturan orang dan kekuasaan yang tepat untuk mendorong perubahan?

Perubahan sebagai sebuah Transisi



Mempertahankan Momentum

- Menyediakan Sumber Daya untuk Perubahan
- Membangun Sistem Pendukung untuk Agen Perubahan
- Mengembangkan Kompetensi dan Keterampilan Baru
- Memperkuat Perilaku Baru
- Melanjutkan Perubahan Sampai Selesai

BAB VIII

MENGEVALUASI DAN MELEMBAGAKAN INTERVENSI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran untuk Bab Sembilan

- Menjelaskan desain penelitian dan masalah pengukuran yang terkait dengan mengevaluasi intervensi pengembangan organisasi (PO).
- Menjelaskan elemen-elemen kunci dalam proses intervensi pelembagaan Pengembangan Organisasi.

Bab ini berfokus pada tahap akhir dari evaluasi siklus pengembangan organisasi dan pelembagaan. Evaluasi berkaitan dengan pemberian umpan balik kepada praktisi PO dan anggota organisasi tentang kemajuan dan dampak intervensi. Informasi tersebut mungkin menyarankan perlunya diagnosis dan modifikasi lebih lanjut dari program perubahan, atau mungkin menunjukkan bahwa intervensi berhasil. Pelembagaan adalah proses untuk mempertahankan perubahan tertentu untuk jangka waktu tertentu. Ini memastikan bahwa hasil dari program perubahan yang sukses akan bertahan seiring berjalannya waktu.

Proses evaluasi mempertimbangkan keduanya yaitu keberhasilan implementasi intervensi yang dimaksudkan dan hasil jangka panjang yang dihasilkannya. Dua aspek kunci dari evaluasi yang efektif adalah pengukuran dan desain penelitian. Bertahannya dampaknya intervensi diteliti dalam kerangka yang menunjukkan karakteristik organisasi, dimensi intervensi, dan proses yang berkontribusi terhadap pelembagaan intervensi PO dalam organisasi.

Mengevaluasi Intervensi Pengembangan Organisasi

Penilaian terhadap intervensi PO melibatkan penilaian mengenai apakah suatu intervensi telah dilaksanakan sebagaimana dimaksud dan, jika memang demikian, apakah intervensi tersebut memberikan hasil yang diinginkan. Para manajer yang

menginvestasikan sumber daya dalam upaya PO semakin dimintai pertanggungjawaban atas hasil yang diminta untuk menjustifikasi pengeluaran dalam kaitannya dengan hasil akhir yang nyata. Terlebih lagi, para manajer meminta penilaian yang ketat terhadap intervensi PO dan menggunakan hasilnya untuk membuat keputusan alokasi sumber daya yang penting mengenai PO, seperti: apakah akan terus mendukung program perubahan, memodifikasi atau mengubahnya, atau menghentikannya, dan mencoba yang lain.

Umpan Balik Implementasi dan Evaluasi

Kebanyakan diskusi dan penerapan evaluasi PO menyiratkan bahwa evaluasi adalah sesuatu yang dilakukan setelah intervensi. Biasanya dikatakan bahwa setelah intervensi dilaksanakan, hal ini harus dievaluasi untuk mengetahui apakah hal tersebut menghasilkan efek yang diinginkan. Misalnya, program pengayaan pekerjaan mungkin diharapkan akan menghasilkan kepuasan dan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Setelah melaksanakan pengayaan pekerjaan, akan dilakukan evaluasi melibatkan penilaian apakah hasil positif ini memang terjadi. Pandangan evaluasi setelah implementasi ini hanya sebagian yang benar. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa intervensi telah dilaksanakan sebagaimana mestinya dan tujuan utama evaluasi adalah untuk melakukan penilaian dampaknya. Namun, di banyak, atau bahkan sebagian besar, program pengembangan organisasi, penerapan intervensi tidak bisa dianggap remeh. Sebagian besar intervensi PO memerlukan perubahan signifikan dalam perilaku dan cara berpikir seseorang mengenai organisasi, namun hal ini memerlukan perubahan yang signifikan biasanya hanya menawarkan resep yang luas tentang bagaimana perubahan tersebut terjadi. Misalnya, pengayaan pekerjaan memerlukan penambahan kebijaksanaan, variasi, dan umpan balik yang bermakna terhadap pekerjaan masyarakat. Menerapkan

perubahan seperti itu memerlukan banyak pembelajaran dan eksperimen ketika karyawan dan manajer menemukan cara menerjemahkan aturan umum ini ke dalam perilaku dan prosedur tertentu. Proses pembelajaran ini melibatkan banyak trial and error dan perlu dipandu oleh informasi tentang apakah perilaku dan prosedur diubah sebagaimana dimaksud. Oleh karena itu, kita harus memperluas pandangan kita mengenai evaluasi dengan mencakup penilaian selama implementasi tentang apakah dan seberapa baik perubahan benar-benar diterapkan dan evaluasi setelah implementasi mengenai apakah perubahan tersebut membuahkan hasil yang diharapkan.

❑ Pengukuran

Memberikan umpan balik implementasi dan evaluasi yang berguna melibatkan dua kegiatan, yaitu 1) Memilih variabel yang sesuai, dan 2) merancang ukuran yang baik untuk variabel tersebut.

Memilih variabel yang sesuai

Idealnya, variabel-variabel yang diukur dalam evaluasi PO harus berasal dari teori atau model konseptual yang mendasari intervensi tersebut. Model tersebut harus memasukkan ciri-ciri utama intervensi serta hasil yang diharapkan.

Pilihan terhadap variabel hasil yang akan diukur juga harus ditentukan oleh teori intervensi, yang merinci jenis hasil yang dapat diharapkan dari program perubahan tertentu. Dalam materi beberapa buku lain mengidentifikasi berbagai ukuran hasil, seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, komitmen organisasi, ketidakhadiran, *turnover*, dan produktivitas.

Merancang Pengukuran yang yaitu didahului dengan mendapatkan data melalui kuesioner, wawancara, observasi, dokumentasi. Banyak dari karakteristik ini terkait dengan sejauh mana suatu pengukuran didefinisikan secara operasional, dapat diandalkan, dan valid. Karakteristik penilaian ini dibahas di bawah ini.

Definisi Operasional.

Ukuran yang baik ditentukan secara operasional; yaitu, menentukan data empiris yang dibutuhkan, bagaimana data tersebut dikumpulkan, dan bagaimana data tersebut diubah dari data menjadi informasi. Definisi operasional sangat penting dalam pengukuran karena memberikan pedoman yang tepat tentang karakteristik situasi apa yang harus diamati dan bagaimana penggunaannya. Hal ini dapat memberi tahu praktisi PO dan anggota organisasi bagaimana variabel diagnostik, intervensi, dan hasil akan diukur.

Reabilitas.

Keandalan berkaitan dengan sejauh mana suatu ukuran mewakili nilai sebenarnya dari suatu variabel: yaitu, seberapa akurat definisi operasional menerjemahkan data menjadi informasi. Praktisi PO dapat meningkatkan keandalan pengukuran melalui empat cara. Pertama, tentukan variabel yang dipilih secara ketat dan operasional. Definisi operasional yang ditentukan dengan jelas berkontribusi terhadap keandalan dengan menjelaskan secara eksplisit bagaimana data yang dikumpulkan akan diubah menjadi informasi terhadap suatu variabel. Deskripsi yang eksplisit membantu menghilangkan kekhawatiran organisasi tentang bagaimana informasi dikumpulkan dan diberi kode. Kedua, menggunakan beberapa metode untuk mengukur variabel tertentu. Seperti yang dibahas menggunakan kuesioner, wawancara, observasi dapat meningkatkan keandalan dan menghasilkan pemahaman yang lebih

komprehensif tentang organisasi. Karena setiap metode mengandung bias yang melekat, beberapa metode berbeda dapat digunakan untuk melakukan triangulasi dimensi masalah organisasi. Jika pengukuran independen tersebut menyatu atau menunjukkan hasil yang konsisten, maka dimensi atau permasalahan tersebut kemungkinan besar telah didiagnosis secara akurat. Ketiga, menggunakan beberapa item untuk mengukur variabel yang sama pada kuesioner. Keempat, menggunakan instrumen yang terstandar. Semakin banyak kuesioner standar yang tersedia untuk mengukur intervensi PO dan variabel hasil.

Validitas.

Validitas menyangkut sejauh mana suatu ukuran benar-benar mencerminkan variabel yang hendak diukur. Misalnya, jumlah mobil yang meninggalkan jalur perakitan mungkin merupakan ukuran produktivitas pabrik yang dapat diandalkan, namun mungkin bukan ukuran yang valid. Jumlah mobil hanyalah salah satu aspek produktivitas; barang-barang tersebut mungkin diproduksi dengan biaya yang sangat tinggi atau dengan kualitas yang sangat rendah. Karena jumlah mobil tidak memperhitungkan biaya dan kualitas, maka jumlah tersebut bukanlah ukuran produktivitas pabrik yang sepenuhnya valid.

Desain penelitian.

Selain pengukuran, praktisi PO harus membuat pilihan tentang bagaimana merancang evaluasi untuk mencapai hasil yang valid. Persoalan utamanya adalah bagaimana merancang penilaian untuk menunjukkan apakah intervensi tersebut benar-benar memberikan hasil yang diharapkan. Ini disebut validitas

internal. Pertanyaan kedua mengenai apakah intervensi akan memberikan hasil yang sama pada situasi lain disebut sebagai validitas eksternal. Validitas eksternal tidak relevan tanpa terlebih dahulu menetapkan efektivitas utama suatu intervensi, sehingga validitas internal merupakan persyaratan minimum yang penting untuk menilai intervensi PO. Kecuali para manajer mempunyai keyakinan bahwa hasil yang dicapai adalah hasil intervensi, mereka tidak mempunyai dasar rasional dalam mengambil keputusan mengenai akuntabilitas dan alokasi sumber daya.

Menilai validitas internal suatu intervensi sebenarnya adalah menguji hipotesis bahwa perubahan organisasi tertentu akan menghasilkan hasil tertentu. Selain itu, menguji validitas hipotesis intervensi berarti hipotesis alternatif atau penjelasan hasil harus ditolak. Artinya, untuk mengklaim bahwa suatu intervensi berhasil, perlu dibuktikan bahwa penjelasan lain dalam bentuk hipotesis tandingan tidak memperhitungkan hasil yang diamati. Misalnya, jika program pengayaan pekerjaan tampaknya meningkatkan kinerja karyawan, kemungkinan penjelasan lain seperti teknologi baru, peningkatan bahan baku, atau karyawan baru harus dihilangkan.

Tiga fitur berikut sangat kuat untuk menilai perubahan:

1. Pengukuran *Longitudinal*. Hal ini melibatkan pengukuran hasil berulang kali dalam jangka waktu yang relatif lama. Idealnya, pengumpulan data harus dimulai sebelum program perubahan dilaksanakan dan dilanjutkan selama jangka waktu yang dianggap wajar untuk memperoleh hasil yang diharapkan.
2. Unit Komparasi. Pengukuran ini adalah membandingkan hasil dalam situasi intervensi dengan hasil dalam situasi lain di mana tidak ada perubahan yang terjadi. Meskipun tidak mungkin mendapatkan kelompok pencocokan yang

identik dengan kelompok intervensi, sebagian besar organisasi menyertakan sejumlah unit kerja serupa yang dapat digunakan untuk tujuan perbandingan.

3. Analisis statistik. Jika memungkinkan, metode statistik harus digunakan untuk mengesampingkan kemungkinan bahwa hasil disebabkan oleh kesalahan acak atau kebetulan. Berbagai teknik statistik dapat diterapkan pada desain eksperimen semu, dan praktisi PO harus menerapkan metode ini atau mencari bantuan dari mereka yang dapat menerapkannya.

Melembagakan Perubahan Organisasi

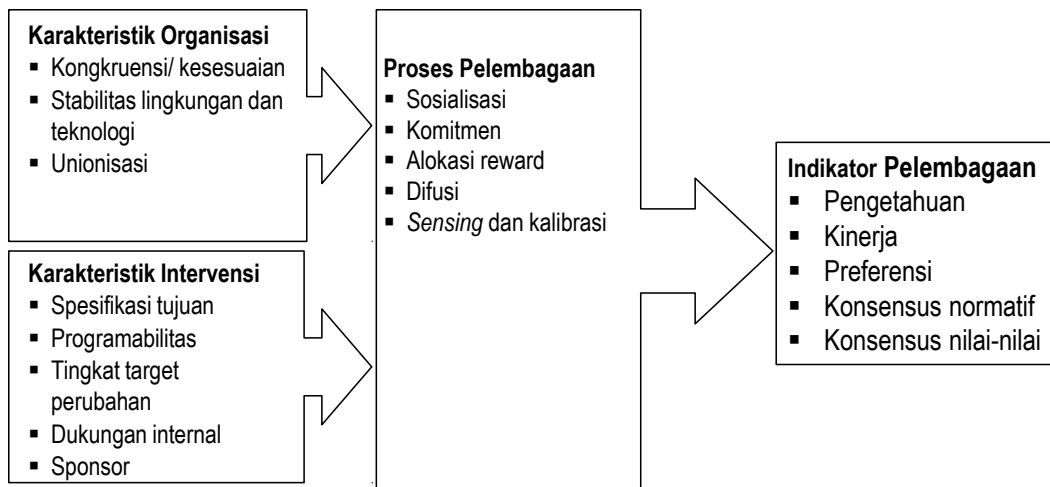
Setelah ditentukan bahwa perubahan telah diterapkan dan efektif, perhatian diarahkan pada pelembagaan perubahan agar perubahan tersebut tetap menjadi bagian normal dari fungsi organisasi untuk jangka waktu tertentu. Dalam lingkungan yang kompleks dan tidak menentu, beberapa perubahan hanyalah bagian dari perjalanan panjang adaptasi organisasi. Inovasi produk baru bukanlah perubahan yang terjadi satu kali saja melainkan sebuah proses berkesinambungan yang harus dilaksanakan berulang kali. Perubahan lain, seperti proses penilaian kinerja, perlu dipertahankan.

Lewin menggambarkan perubahan terjadi dalam tiga tahap: pencairan, pergerakan, dan pembekuan kembali. Pelembagaan intervensi PO berkaitan dengan pembekuan ulang. Hal ini melibatkan perubahan organisasi yang bertahan dalam jangka panjang: Sejauh perubahan tersebut bertahan, maka perubahan tersebut dapat dikatakan terlembaga. Perubahan tersebut tidak bergantung pada satu orang saja tetapi ada sebagai bagian dari budaya suatu organisasi.

Kerangka Pelembagaan

Gambar 9.1 menyajikan kerangka kerja yang mengidentifikasi karakteristik organisasi dan intervensi serta proses pelembagaan yang mempengaruhi sejauh mana perubahan program dilembagakan. Model tersebut menunjukkan bahwa dua anteseden utama organisasi dan karakteristik intervensi mempengaruhi proses pelembagaan yang berbeda yang beroperasi di organisasi. Proses-proses ini, pada gilirannya, mempengaruhi berbagai indikator pelembagaan. Model tersebut juga menunjukkan bahwa karakteristik organisasi dapat mempengaruhi karakteristik intervensi. Misalnya, organisasi yang memiliki serikat pekerja yang kuat mungkin mengalami kesulitan untuk memperoleh dukungan internal untuk intervensi PO.

Gambar 9.1: Kerangka Kerja Pelembagaan



Karakteristik Organisasi

1. Kesesuaian. Ini adalah sejauh mana suatu intervensi dianggap selaras dengan filosofi, strategi, dan struktur manajerial organisasi; lingkungannya saat ini; dan perubahan lain yang terjadi. Ketika suatu intervensi selaras

dengan dimensi-dimensi ini, kemungkinan intervensi tersebut akan didukung dan berkelanjutan. Kesesuaian dapat memfasilitasi keteguhan dengan mempermudah memperoleh komitmen anggota terhadap intervensi dan menyebarkannya ke segmen organisasi yang lebih luas.

2. Stabilitas lingkungan dan teknologi. Hal ini melibatkan sejauh mana perubahan lingkungan dan teknologi organisasi. Keteguhan perubahan lebih disukai ketika lingkungan stabil. Dalam kondisi seperti ini, masuk akal untuk memasukkan perubahan ke dalam budaya organisasi dan proses desain organisasi. Di sisi lain, permintaan yang fluktuatif terhadap produk atau layanan perusahaan dapat menyebabkan pengurangan personel yang dapat mengubah komposisi kelompok yang terlibat dalam intervensi atau mendatangkan anggota baru dengan kecepatan yang lebih cepat daripada kemampuan mereka untuk disosialisasikan secara efektif.
3. Serikat pekerja. Penyebaran intervensi mungkin lebih sulit dilakukan di lingkungan serikat pekerja, terutama jika perubahan tersebut berdampak pada masalah kontrak serikat pekerja, seperti gaji dan tunjangan, rancangan pekerjaan, dan fleksibilitas karyawan. Misalnya, kontrak serikat pekerja yang kaku dapat menyulitkan penggabungan beberapa klasifikasi pekerjaan menjadi satu, yang mungkin diperlukan untuk meningkatkan variasi tugas dalam program pengayaan pekerjaan. Namun penting untuk ditekankan bahwa serikat pekerja dapat menjadi kekuatan yang kuat untuk mendorong perubahan, terutama ketika terdapat hubungan yang baik antara serikat pekerja dan manajemen.

Karakteristik Intervensi

1. Kekhususan tujuan. Hal ini mencakup sejauh mana tujuan intervensi bersifat spesifik. Kekhususan tujuan membantu mengarahkan aktivitas sosialisasi (misalnya, pelatihan dan orientasi anggota baru) terhadap perilaku tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan intervensi. Hal ini juga membantu mengoperasionalkan perilaku baru sehingga imbalan dapat dihubungkan secara jelas dengan perilaku tersebut. Misalnya intervensi yang hanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk cenderung lebih terfokus dan siap dilaksanakan dibandingkan program perubahan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, keamanan, ketidakhadiran, dan pengembangan karyawan.
2. Programalitas. Hal ini mencakup sejauh mana perubahan dapat diprogram atau sejauh mana karakteristik intervensi yang berbeda dapat ditentukan dengan jelas sebelumnya untuk memungkinkan sosialisasi, komitmen, dan alokasi imbalan. Misalnya, pengayaan pekerjaan menetapkan tiga target perubahan: kebijaksanaan karyawan, variasi tugas, dan umpan balik. Program perubahan dapat direncanakan dan dirancang untuk mempromosikan fitur-fitur spesifik tersebut.
3. Tingkat target perubahan. Hal ini menyangkut sejauh mana target perubahan adalah keseluruhan organisasi, bukan departemen atau kelompok kerja kecil. Setiap tingkat organisasi memiliki fasilitator dan penghambat keteguhan. Perubahan departemen dan kelompok rentan terhadap kekuatan penyeimbang dari pihak lain di dalam organisasi organisasi. Hal ini dapat mengurangi penyebaran intervensi dan menurunkan kemampuannya dalam mempengaruhi efektivitas organisasi. Namun, hal ini tidak menghalangi pelebagaan perubahan dalam sebuah departemen yang berhasil mengisolasi dirinya dari bagian lain dalam organisasi. Pengisolasian seperti ini sering kali memanifestasikan dirinya sebagai subkultur dalam organisasi.

4. Dukungan internal. Hal ini mengacu pada sejauh mana terdapat sistem pendukung internal untuk memandu proses perubahan. Dukungan internal, biasanya diberikan oleh praktisi PO internal, dapat memperoleh komitmen terhadap perubahan dan membantu anggota organisasi menerapkannya. Konsultan eksternal juga dapat memberikan dukungan, terutama yang bersifat sementara pada tahap awal implementasi. Misalnya, dalam banyak intervensi yang ditujukan untuk menerapkan organisasi dengan keterlibatan tinggi, baik praktisi PO eksternal maupun internal memberikan dukungan perubahan. Konsultan eksternal biasanya membawa keahlian dalam desain organisasi dan melatih anggota untuk mengimplementasikan desain tersebut. Konsultan internal umumnya membantu anggota berhubungan dengan unit organisasi lain, menyelesaikan konflik, dan melegitimasi aktivitas perubahan dalam organisasi.
5. Sponsor. Hal ini menyangkut kehadiran sponsor yang kuat yang dapat memulai, mengalokasikan, dan melegitimasi sumber daya untuk intervensi tersebut. Sponsor harus berasal dari tingkat organisasi yang cukup tinggi untuk mengendalikan sumber daya yang sesuai, dan mereka harus memiliki visibilitas dan kekuatan untuk mendorong intervensi dan memastikan bahwa intervensi tersebut tetap dapat dilaksanakan. Ada banyak contoh intervensi PO yang bertahan selama beberapa tahun dan kemudian terhenti secara tiba-tiba ketika sponsor, biasanya seorang administrator puncak, meninggalkan organisasi. Ada juga banyak contoh manajer menengah yang menarik dukungan terhadap intervensi karena manajemen puncak tidak memasukkan mereka ke dalam program perubahan.

Proses Pelembagaan

1. **Sosialisasi.** Hal ini menyangkut transmisi informasi tentang keyakinan, preferensi, norma, dan nilai sehubungan dengan intervensi. Karena implementasi intervensi PO umumnya melibatkan banyak pembelajaran dan eksperimen, proses sosialisasi yang berkesinambungan diperlukan untuk mendorong keteguhan program perubahan. Anggota organisasi harus memusatkan perhatian pada sifat intervensi yang terus berkembang dan makna berkelanjutannya. Mereka harus mengkomunikasikan informasi ini kepada karyawan lain, terutama anggota baru 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 karyawan sering kali mencakup penyampaian informasi awal mengenai intervensi, serta pelatihan ulang bagi peserta yang sudah ada dan pelatihan bagi anggota baru. Proses seperti ini dimaksudkan untuk mendorong kegigihan program seiring dengan dipelajarinya perilaku baru dan diperkenalkannya anggota baru.
2. **Komitmen.** Hal ini mengikat orang pada perilaku yang terkait dengan intervensi, mencakup komitmen awal terhadap program, serta komitmen ulang seiring berjalannya waktu. Peluang untuk berkomitmen harus memungkinkan orang-orang untuk memilih perilaku yang diperlukan secara bebas, eksplisit, dan umum. Kondisi ini mendukung komitmen yang tinggi dan dapat mendorong stabilitas perilaku baru. Komitmen harus berasal dari beberapa organ tingkat nasional, termasuk karyawan yang terlibat langsung dan manajer menengah dan atas yang dapat mendukung atau menggagalkan intervensi. Dalam banyak program awal keterlibatan karyawan, misalnya, perhatian diarahkan pada perolehan komitmen pekerja terhadap program tersebut. Sayangnya, manajer menengah sering diabaikan dan timbul resistensi manajemen terhadap intervensi tersebut.

3. Alokasi penghargaan. Hal ini menghubungkan imbalan dengan perilaku baru yang diperlukan oleh suatu intervensi. Penghargaan organisasi dapat meningkatkan keteguhan perubahan setidaknya dalam dua cara. Pertama, kombinasi penghargaan intrinsik dan ekstrinsik dapat memperkuat perilaku baru. Imbalan intrinsik bersifat internal pada manusia dan berasal dari peluang tantangan, pengembangan, dan pencapaian yang ditemukan dalam pekerjaan. Ketika intervensi memberikan peluang ini, motivasi untuk melakukan tindakan harus tetap ada. Perilaku ini dapat diperkuat lebih lanjut dengan memberikan imbalan ekstrinsik, seperti uang, untuk meningkatkan kontribusi. Karena nilai imbalan ekstrinsik cenderung berkurang seiring berjalannya waktu, sistem imbalan mungkin perlu direvisi untuk mempertahankan perilaku yang diinginkan.

Kedua, perilaku baru akan bertahan sejauh penghargaan dianggap adil oleh karyawan. Ketika perilaku baru diberi kompensasi yang adil, orang cenderung mengembangkan preferensi terhadap perilaku tersebut. Seiring berjalannya waktu, preferensi tersebut akan mengarah pada konsensus normatif dan nilai mengenai kelayakan intervensi. Misalnya, banyak program keterlibatan karyawan gagal dipertahankan karena karyawan merasa bahwa peningkatan kontribusi mereka terhadap perbaikan organisasi tidak dihargai secara adil. Hal ini terutama berlaku untuk intervensi yang hanya mengandalkan imbalan intrinsik. Banyak yang berpendapat bahwa intervensi yang memberikan peluang untuk mendapatkan imbalan intrinsik juga harus memberikan bayaran yang lebih besar atau imbalan ekstrinsik untuk tingkat kontribusi yang lebih tinggi terhadap organisasi.

4. Difusi. Ini 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 yang gagal bertahan karena bertentangan dengan nilai, tujuan, atau identitas organisasi yang lebih besar. Alih-alih mendukung intervensi tersebut, organisasi yang lebih besar menolak perubahan dan sering memberikan tekanan pada target perubahan untuk kembali ke perilaku lama. Penyebaran perubahan ke unit organisasi lain mengurangi kekuatan implementasi tandingan ini. Ia cenderung mengunci perilaku dengan memberikan konsensus normatif dari bagian lain dalam organisasi. Selain itu, tindakan meneruskan perilaku yang dilembagakan ke sistem lain akan memperkuat komitmen terhadap perubahan.

5. *Sensing* dan kalibrasi. Hal ini melibatkan pendeteksian penyimpangan dari perilaku intervensi yang diinginkan dan pengambilan tindakan perbaikan. Perilaku yang dilembagakan selalu menghadapi kekuatan yang tidak stabil, seperti perubahan lingkungan, teknologi baru, dan tekanan dari departemen lain untuk membatalkan perubahan. Faktor-faktor ini menyebabkan beberapa variasi dalam kinerja, preferensi, norma, dan nilai. Untuk mendeteksi variasi ini dan mengambil tindakan perbaikan, organisasi harus memiliki mekanisme penginderaan. Mekanisme penginderaan, seperti umpan balik implementasi, memberikan informasi tentang terjadinya penyimpangan. Pengetahuan ini kemudian dapat memulai tindakan perbaikan untuk memastikan bahwa perilaku lebih sejalan dengan intervensi. Misalnya, jika tingkat keleluasaan kerja yang tinggi terkait dengan intervensi pengayaan pekerjaan tidak bertahan, informasi tentang masalah ini mungkin akan memulai tindakan perbaikan, seperti upaya baru untuk mensosialisasikan masyarakat atau untuk mendapatkan komitmen terhadap intervensi tersebut.

Indikator Pelembagaan

1. Pengetahuan. Hal ini melibatkan sejauh mana anggota organisasi memiliki pengetahuan tentang perilaku yang terkait dengan suatu intervensi. Hal ini berkaitan dengan apakah anggota cukup tahu untuk melakukan perilaku dan mengenali konsekuensi dari kinerja tersebut. Misalnya, pengayaan pekerjaan mencakup sejumlah perilaku baru, seperti melakukan lebih banyak variasi tugas, menganalisis informasi tentang kinerja tugas, dan membuat keputusan tentang metode dan rencana kerja.
2. Kinerja. Hal ini berkaitan dengan sejauh mana perilaku intervensi benar-benar dilakukan. Hal ini dapat diukur dengan menghitung proporsi orang-orang yang melakukan perilaku tersebut. Misalnya, 60% karyawan di unit kerja tertentu mungkin melakukan perilaku pengayaan pekerjaan yang dijelaskan di atas. Ukuran kinerja lainnya adalah frekuensi perilaku baru tersebut dilakukan. Dalam menilai frekuensi, penting untuk memperhitungkan variasi berbeda dari perilaku penting yang sama, serta perilaku yang sangat terlembaga yang perlu dilakukan hanya sesekali.
3. Preferensi. Hal ini melibatkan sejauh mana anggota organisasi secara pribadi menerima perubahan organisasi. Hal ini berbeda dengan penerimaan yang terutama didasarkan pada sanksi organisasi atau tekanan kelompok. Penerimaan pribadi biasanya tercermin dalam sikap positif orang-orang terhadap perubahan dan dapat diukur dari arah dan intensitas sikap tersebut di seluruh anggota unit kerja yang menerima intervensi. Misalnya, kuesioner yang menilai persepsi anggota terhadap program pengayaan pekerjaan mungkin menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki sikap positif yang kuat terhadap pengambilan keputusan, menganalisis umpan balik, dan melakukan berbagai tugas.
4. Konsensus normatif. Hal ini berfokus pada sejauh mana orang-orang sepakat mengenai kelayakan perubahan organisasi. Indikator pelembagaan ini mencerminkan seberapa penuh perubahan telah menjadi bagian dari

struktur normatif organisasi. Perubahan tetap ada sampai pada tingkat dimana anggota merasa bahwa mereka harus mendukung perubahan tersebut. Misalnya, program pengayaan pekerjaan akan dilembagakan sejauh karyawan mendukungnya dan menganggapnya sesuai dengan fungsi organisasi.

5. Nilai konsensus. Hal ini berkaitan dengan konsensus sosial mengenai nilai-nilai yang relevan dengan perubahan organisasi. Nilai adalah keyakinan tentang bagaimana seseorang harus atau tidak seharusnya berperilaku. Itu adalah abstraksi dari norma-norma yang lebih spesifik. Pengayaan pekerjaan, misalnya, didasarkan pada nilai-nilai yang mendorong pengendalian diri dan tanggung jawab karyawan. Perilaku berbeda yang terkait dengan pengayaan pekerjaan, seperti membuat keputusan dan melakukan berbagai tugas, akan bertahan sejauh karyawan memiliki nilai-nilai pengendalian diri dan tanggung jawab yang sama.

Rangkuman

Dalam bab ini telah membahas dua tahap terakhir dari perubahan terencana yaitu mengevaluasi intervensi dan melembagakannya. Evaluasi dibahas dalam dua jenis umpan balik yang diperlukan: umpan balik implementasi, berkaitan dengan apakah intervensi dilaksanakan sebagaimana dimaksud, dan umpan balik evaluasi, yang menunjukkan apakah intervensi memberikan hasil yang diharapkan. Pertama terdiri dari data yang dikumpulkan tentang ciri-ciri intervensi, persepsi orang-orang yang terlibat, dan dampak langsungnya, yang diumpankan kembali secara berulang-

ulang dan dalam jangka waktu singkat. Kemudian data tentang dampak jangka panjang dari intervensi, yang diumpamakan kembali dalam jangka waktu yang lama. Evaluasi intervensi juga melibatkan keputusan tentang pengukuran dan desain penelitian. Masalah pengukuran fokus pada pemilihan variabel dan merancang ukuran yang baik. Idealnya, keputusan pengukuran harus berasal dari teori yang mendasari intervensi dan harus mencakup ukuran fitur intervensi serta jangka pendek dan jangka panjangnya. Selanjutnya, langkah-langkah ini harus didefinisikan secara operasional, dapat diandalkan, dan valid serta harus melibatkan berbagai metode, seperti kombinasi kuesioner, wawancara, dan catatan perusahaan. Desain penelitian berfokus pada pengaturan kondisi untuk membuat penilaian yang valid mengenai dampak suatu intervensi. Hal ini mengesampingkan penjelasan atas hasil observasi selain intervensi. Meskipun desain eksperimen acak jarang dapat dilakukan dalam PO, ada desain eksperimen semu untuk menghilangkan penjelasan alternatif.

Intervensi PO dilembagakan ketika program perubahan tetap ada dan menjadi bagian dari fungsi normal organisasi. Kerangka kerja untuk memahami dan meningkatkan pelebagaan intervensi mengidentifikasi karakteristik organisasi (kesesuaian, stabilitas lingkungan dan teknologi, dan serikat pekerja) dan karakteristik intervensi (kekhususan tujuan, kemampuan program, tingkat target perubahan, dukungan internal, dan sponsorship) yang mempengaruhi proses pelebagaan. Kerangka kerja ini juga menjelaskan proses pelebagaan tertentu (sosialisasi, komitmen, alokasi imbalan, difusi, dan penginderaan dan kalibrasi) yang secara langsung mempengaruhi indikator persistensi intervensi (pengetahuan, kinerja, preferensi, konsensus normatif, dan konsensus nilai).

BAB IX

PROSES INTERVENSI MANUSIA: PENDEKATAN PROSES INTERPERSONAL DAN KELOMPOK

Tujuan Pembelajaran

1. Memahami isu-isu diagnostik yang berkaitan dengan intervensi hubungan interpersonal dan dinamika kelompok.
2. Menjelaskan prinsip-prinsip konsultasi proses.
3. Menjelaskan resolusi konflik pihak ketiga.
4. Mendiskusikan dan mengevaluasi intervensi PO inti, team building (membangun tim).

Isu-isu Diagnostik dalam Intervensi Proses Interpersonal dan Kelompok.

- Input utama untuk memahami efektifitas kelompok adalah: desain organisasi – strategi, struktur, dan budaya.
 - Sebagai contoh: Jika organisasi sedang menjalankan strategi pertumbuhan agresif untuk sebuah struktur fungsional, maka konflik tingkat sedang-sampai tinggi mungkin masih dapat diterima. Keahlian tingkat tinggi yang menjadi salah satu kekuatan struktur fungsional juga mengakibatkan kecenderungan untuk konflik.
 - Praktisi PO harus mendiagnosis apakah tujuan agresif memperburuk kecenderungan untuk konflik.

Proses kelompok yang harus dipahami praktisi PO, mencakup:

Komunikasi. Gaya komunikasi, atau proses meneruskan dan menerima pemikiran, fakta dan perasaan. Komunikasi bisa mencakup bahasa tubuh, termasuk ekspresi wajah, postur, dan gestur tangan.

Peran fungsional anggota kelompok. Adanya peran yang berbeda oleh individu-individu anggota di sebuah kelompok.

Pengatasan masalah dan pengambilan keputusan kelompok. Sebuah kelompok harus dapat mengidentifikasi masalah, menelaah alternatif-alternatif, dan mengambil keputusan,

Norma kelompok. Jika kelompok orang yang bekerja selama kurun waktu lama, kelompok itu mengembangkan norma atau standar perilaku kelompok tentang baik-buruk, diizinkan-dilarang, benar-salah.

Penggunaan kepemimpinan dan otoritas. Proses-proses kepemimpinan dan bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat membantu atau mengambat fungsi kelompok.

Konsultasi Proses

Konsultasi Proses: adalah kerangka kerja umum untuk melaksanakan hubungan yang bersifat memberi bantuan atau pertolongan (hubungan menolong).

Konsultan proses tidak menawarkan bantuan ahli dalam bentuk solusi masalah, seperti dalam model dokter-pasien.

Konsultan proses bekerja untuk membantu manajer, karyawan, dan kelompok mengases dan memperbaiki proses-proses manusia, seperti komunikasi hubungan interpersonal, pengambilan keputusan, dan kinerja tugas.

Sepuluh prinsip untuk memberikan pedoman tindakan konsultan proses:

- Selalu berusaha membantu.
- Selalu terhubung dengan realita saat ini.
- Akses ketidaktahuan Anda.

- Apapun yang anda lakukan adalah intervensi.
- Klienlah yang memiliki masalah dan solusinya.
- Mengikuti arus.
- Waktu adalah krusial.
- Oportunistik secara konstruktif dengan intervensi-intervensi konfrontatif.
- Segalanya adalah informasi; kesalahan akan selalu terjadi dan merupakan sumber utama pembelajaran.
- Jika ragu-ragu, ceritakan masalahnya.

Intervensi-intervensi Proses Dasar

❑ Intervensi Individual.

Intervensi ini dirancang terutama untuk membantu orang-orang agar menjadi lebih efektif dalam komunikasinya dengan orang lain.

Sebagai contoh, konsultan proses dapat memberikan umpan balik kepada seorang individu atau lebih tentang perilaku mereka yang dapat dilihat selama rapat.

Model *Johari Window*, yang dikembangkan Luf bermanfaat dalam meningkatkan kesadaran individu tentang bagaimana perilakunya mempengaruhi orang lain.

Johari Window



☉ Intervensi Kelompok.

Intervensi ini diarahkan pada **proses, isi, atau struktural kelompok**.

- Intervensi proses: pembelajaran kelompok terhadap proses-proses internalnya sendiri dan membangkitkan ketertarikan untuk menganalisisnya.
- Intervensi isi: membantu kelompok menentukan apa yang diperbaikinya.
- Intervensi struktural: membantu kelompok memeriksa metode-metode stabil yang berulang-kali digunakannya untuk menyelesaikan tugas dan menangani isu-isu eksternal.

Intervensi Pihak-Ketiga menfokuskan pada konflik-konflik yang timbul antara dua orang atau lebih di dalam organisasi yang sama.

Konflik melekat pada kelompok dan organisasi serta dapat timbul dari berbagai sumber, termasuk perbedaan dalam kepribadian, orientasi tugas, persepsi di antara para anggota kelompok, maupun kompetensi untuk sumber daya-sumber daya langka.

Team Building

Membangun tim (team building): merujuk pada rentang kegiatan-kegiatan terencana yang luas, yang membantu tim memperbaiki diri cara mereka menyelesaikan tugas, membantu para anggota meningkatkan keterampilan interpersonal dan keterampilan mengatasi masalah mereka, dan meningkatkan kinerja tim.

Organisasi terdiri atas banyak tipe kelompok yang berbeda, termasuk kelompok-kelompok kerja permanen, tim-tim proyek temporer, dan tim virtual.

Team building adalah sebuah pendekatan efektif untuk meningkatkan kerja-tim dan penyelesaian tugas di lingkungan nya.

Team building juga dapat memfasilitasi intervensi-intervensi PO lain, seperti keterlibatan karyawan, desain pekerjaan, restrukturisasi dan perubahan strategi.

Kegiatan-kegiatan Team Building

Tim adalah sekelompok orang yang saling tergantung yang memiliki maksud sama, memiliki metode kerja yang sama, dan menganggap satu sama lain akuntabel.

Beberapa faktor dapat mempengaruhi hasil kegiatan team-building tertentu; lamanya waktu yang dialokasikan untuk kegiatan, kemauan tim untuk melihat proses-prosesnya, lamanya waktu telah bekerja bersama-sama, latar belakang kultur para anggota tim, dan keabadian tim.

Intervensi yang Relevan dengan Perilaku Individu

Orang-orang memasuki kelompok dan organisasi dengan kebutuhan akan prestasi, inklusi, pengaruh dan perasaan menjadi bagian kelompok/organisasi yang berbeda. Kebutuhan-kebutuhan ini dapat didukung dan dipupuk oleh struktur dan proses tim atau justru sebaliknya.

Kegiatan peningkatan/perbaikan yang mengarah pada perilaku seseorang di dalam kelompok meliputi *coaching*, umpan-balik 360 derajat, dan bantuan terkait konflik. Intervensi-intervensi ini berusaha mengubah proses-proses kelompok yang sedang berjalan dengan memfokuskan pada perilaku dan sikap individu-individu anggota.

Intervensi-intervensi yang Relevan Dengan Perilaku Kelompok

Dalam sebuah tim yang efektif, perilaku tugas dan proses kelompok harus dintegrasikan antara satu dengan yang lain maupun dengan kebutuhan dan keinginan orang-orang yang menjadi bagian kelompok.

Kegiatan-kegiatan peningkatan/perbaikan yang dimaksudkan untuk memperbaiki proses dan fungsi kelompok. Diantara kegiatan tersebut adalah klarifikasi peran, meningkatkan kejelasan tujuan dan komitmen anggota memodifikasi atau mengklarifikasi proses pengambilan keputusan atau mengatasi masalah, mengubah

norma, meningkatkan perilaku mengambil risiko dan kepercayaan, serta memperbaiki komunikasi.

Intervensi yang mempengaruhi Integrasi Kelompok dengan Seluruh Organisasi

Ketika sebuah tim mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang dirinya sendiri serta lebih mampu mendiagnosis dan mengatasi masalahnya sendiri, tim memfokuskan perannya di dalam organisasi.

Kegiatan-kegiatan diagnosis biasanya berfokus untuk memahami peran organisasional kelompok, bagaimana tujuannya mendukung organisasi yang lebih besar, atau bagaimana tim berinteraksi dengan tim-tim yang lain dengan mewawancarai para pelanggan internal dan pemangku-pemangku kepentingan lain.

Kegiatan-kegiatan peningkatan/perbaikan melibatkan intervensi perencanaan strategis dan pemetaan pemangku kepentingan untuk memodifikasi kontribusi tim terhadap organisasi, bagaimana ia mendapatkan sumber daya, atau mengubah outputnya dalam kaitannya dengan biaya, kualitas, dan kuantitas.

Peran Manajer dalam Team-Building

Pada dasarnya peran konsultan PO adalah bekerja erat dengan manajer dan para anggota tim sampai ke titik dimana manajer mampu terlibat dalam kegiatan-kegiatan-kegiatan pengembangan tim sebagai bagian reguler dan terus-menerus dari tanggung jawab manajerial secara keseluruhan.

- Manajer lah yang pada akhirnya bertanggung jawab untuk semua kegiatan team-building, meskipun sumber daya konsultan terseida.

- ⊙ Tujuan kehadiran konsultan untuk membantu manajer belajar untuk melanjutkan proses pengembangan tim dengan bantuan konsultan minimum atau tanpa bantuan terus-menerus dari konsultan.

Hasil-hasil Team-Building

Dalam sebuah eksperimen lapangan oleh Buller dan Bell antara intervensi **team-building** dan **goal setting**, pada penambang bawah tanah untuk ukuran produktifitas penambang tersebut, hasil mereka menunjukkan bahwa team-building mempengaruhi *kualitas kinerja* sedangkan goal setting mempengaruhi *kuantitas kinerja*.

Dampak berbeda ini dijelaskan dalam kaitannya dengan sifat tugas penambangan.

Tugas memperbaiki kualitas kinerja lebih kompleks, tak terstruktur, dan saling-tergantungan dibanding tugas mencapai kuantitas.

Ini menunjukkan bahwa team-building dapat memperbaiki kinerja kelompok, khususnya pada tugas-tugas yang kompleks, tak terstruktur, dan saling-tergantungan.

Rangkuman

- Intervensi-intervensi proses manusia diarahkan pada hubungan interpersonal dan dinamika kelompok.
- Konsultasi proses digunakan bukan hanya sebagai cara untuk membantu kelompok menjadi efektif, tetapi juga sebagai sebuah sarana di mana kelompok belajar mendiagnosis dan mengatasi masalahnya sendiri dan terus menerus mengembangkan kompetensi serta kematangannya. Bidang-bidang kegiatan pentingnya mencakup komunikasi, peran anggota kelompok, kesulitan dengan norma dalam mengatasi-masalah dan pengambilan keputusan, dan kepemimpinan serta otoritas,
- Perbedaan dasar antara konsultasi proses dan intervensi pihak-ketiga adalah bahwa intervensi pihak-ketiga memfokuskan pada disfungsi interpersonal dalam hubungan sosial antara dua individu atau lebih di dalam organisasi yang sama dan ditargetkan untuk mengatasi konflik langsung di antara individu-individu tersebut.
- Team building diarahkan untuk meningkatkan efektifitas kelompok dan cara anggota tim bekerja bersama. Tim mungkin bersifat permanen atau temporer atau tradisional atau virtual, tetapi para anggotanya memiliki maksud organisasi atau kegiatan pekerjaan yang sama.
- Proses umum team-building, seperti halnya konsultasi proses, berusaha mempersiapkan tim untuk menangani dalam mengatasi-masalah terus-menerus sendiri,

BAB X

PROSES INTERVENSI MANUSIA PENDEKATAN PROSES ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

- Memahami isu-isu diagnostik yang berkaitan dengan intervensi proses yang meliputi seluruh organisasi.
- Mendemonstrasikan Pertemuan konfrontasi Organisasi (*Organization Confrontation Meeting*).
- Membandingkan intervensi hubungan kelompok: kelompok-kelompok mikrokosmos (*microcosm group*) dan konflik antarkelompok (*intergroup conflict*).
- Menjelaskan dan mengevaluasi efektifitas intervensi kelompok besar (*large-group intervention*).

Isu-isu Diagnostik dalam Intervensi Proses Organisasi

- 1) Input-input utama kontekstual kunci diagnosis adalah lingkungan organisasi yang berkaitan dengan ketidakpastian informasi, ketergantungan sumber daya, dan struktur industri .
 - 1) Sebagai contoh: Jika ada ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi yang timbul dari larinya sejumlah pelanggan ke perusahaan pesaing atau, dalam kasus nirlaba, jika dana menjadi lebih sulit didapat, maka intervensi proses organisasi dapat digunakan untuk memahami mengapa masalah ini terjadi dan bagaimana cara menanganinya.-→ Praktisi PO yang efektif mengamati dari dekat lingkungan eksternal organisasi untuk menemukan tekanan-tekanan perubahan.
 - 2) Dalam kaitannya dengan komponen-komponen desain strategi, struktur, teknologi, sistem manajemen, dan sistem sumber daya

manusia, pendekatan proses organisasi dapat diarahkan berdasarkan data diagnostik isu-isu ini.

Ada tiga tipe intervensi proses yang meliputi seluruh organisasi.

- ⊙ **Pertemuan konfrontasi Organisasi (*Organization Confrontation Meeting*).**
- ⊙ **Intervensi hubungan antar kelompok:**
 - ⊙ Kelompok-kelompok mikrokosmos (*microcosm group*)
 - ⊙ Konflik antarkelompok (*intergroup conflict*).
- ⊙ **Intervensi kelompok besar (*large-group intervention*).**

Pertemuan konfrontasi Organisasi (*Organization Confrontation Meeting*).

Adalah intervensi yang dirancang untuk memobilisasi sumber daya seluruh organisasi untuk mengidentifikasi masalah, untuk menetapkan prioritas dan target tindakan, dan untuk mulai menangani masalah yang diidentifikasi.

Tahap-tahap Penerapan

- ⊙ Pertemuan kelompok yang diikuti oleh semua pihak yang terlibat dijadwalkan dan diselenggarakan di tempat yang tepat. Tugasnya mengidentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan dan efektifitas organisasi.
- ⊙ Kelompok-kelompok yang ditunjuk mewakili seluruh departemen yang ada dalam organisasi.

- ⦿ Poin yang ditekankan adalah bahwa kelompok harus terbuka dan jujur serta bekerja keras untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang mereka lihat dalam organisasi.
- ⦿ Kelompok diberi waktu satu atau dua jam untuk mengidentifikasi masalah-masalah organisasi.
- ⦿ Kelompok-kelompok kemudian berkumpul kembali di tempat pertemuan sentral. Setiap kelompok melaporkan masalah-masalah yang telah diidentifikasinya.
- ⦿ Pertemuan kelompok yang diikuti oleh semua pihak yang terlibat dijadwalkan dan diselenggarakan di tempat yang tepat. Tugasnya mengidentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan dan efektifitas organisasi.
- ⦿ Kelompok-kelompok yang ditunjuk mewakili seluruh departemen yang ada dalam organisasi.
- ⦿ Poin yang ditekankan adalah bahwa kelompok harus terbuka dan jujur serta bekerja keras untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang mereka lihat dalam organisasi.
- ⦿ Kelompok diberi waktu satu atau dua jam untuk mengidentifikasi masalah-masalah organisasi.
- ⦿ Kelompok-kelompok kemudian berkumpul kembali di tempat pertemuan sentral. Setiap kelompok melaporkan masalah-masalah yang telah diidentifikasinya.

Hasil Pertemuan Konfrontasi

Pertemuan konfrontasi organisasi adalah pendekatan klasik dan kuat untuk memobilisasi pengatasan masalah organisasi, khususnya pada saat kinerja rendah.

Namun pertemuan konfrontasi organisasi sering dikombinasikan dengan pendekatan lain, seperti *survey feedback*, maka sulit untuk menentukan hasil-hasil spesifik.

Intervensi hubungan antar kelompok

Kemampuan mendiagnosis dan memahami hubungan antarkelompok penting bagi praktisi PO karena:

- ⦿ Kelompok harus sering bekerja bersama dan melalui kelompok-kelompok lain untuk mencapai tujuannya,
- ⦿ Kelompok-kelompok di dalam organisasi sering menciptakan masalah dan saling menuntut kelompok lain,
- ⦿ Kualitas hubungan antarkelompok dapat mempengaruhi derajat efektifitas organisasi.

Kelompok-kelompok mikrokosmos (microcosm group)

Kelompok-kelompok mikrokosmos terdiri atas sejumlah kecil individu yang dipilih untuk merefleksikan dan mempresentasikan isu yang sedang ditangani.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan investasi skala menengah yang reputasinya rusak selama krisis ekonomi tertarik untuk belajar tentang bagaimana budaya perusahaan mungkin menjadi suatu faktor. Kelompok mikrokosmos terdiri atas anggota-anggota yang mewakili fungsi-fungsi dan level-level berbeda dalam organisasi yang dibentuk, kemudian kelompok tersebut diberi tugas untuk mendiagnosis nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi serta fitur-fitur desain organisasi yang mungkin telah berkontribusi pada perilaku perusahaan. Selain menangani desain organisasi dan masalah budaya, kelompok mikrokosmos digunakan untuk mengatasi masalah komunikasi, memfasilitasi integrasi merger, mengeksplorasi isu-isu keberagaman, melancarkan transisi ke struktur baru, dan menangani proses politis yang disfungsi.

Tahap-tahap Penerapan.

Proses menggunakan kelompok mikrokosmos untuk menangani isu-isu tingkat-organisasi melibatkan lima langkah sbb:

1. Mengidentifikasi isu.
2. Membentuk kelompok.
3. Memberikan pelatihan kelompok.
4. Menangani isu.
5. Membubarkan kelompok.

Hasil-hasil kelompok mikrokosmos.

Intervensi kelompok mikrokosmos berasal dari teori hubungan antarkelompok yang dikembangkan oleh Alderfer, yang telah menerapkannya pada masalah komunikasi dan hubungan ras. Kelompok mikrokosmos yang menangani isu-isu komunikasi memperbaiki cara pelaksanaan pertemuan; mengembangkan iklan lowongan pekerjaan, pengembangan karir, dan program promosi, serta melaksanakan orientasi karyawan baru. Selain itu, kelompok membantu dalam pengembangan, administrasi, dan umpan-balik survey pendapat karyawan tingkat organisasi.

Mengatasi Konflik antarkelompok (intergroup conflict)

Intervensi konflik antarkelompok dirancang secara spesifik untuk membantu dua kelompok atau departemen di dalam sebuah organisasi untuk mengatasi konflik yang disfungsional.

Tahap-tahap Penerapan.

1. Seorang konsultan eksternal untuk kedua kelompok mendapatkan persetujuan mereka untuk langsung memperbaiki hubungan antarkelompok.
2. Waktu tertentu di tentukan bagi kedua kelompok untuk bertemu.
3. Konsultan, bersama para manjer kedua kelompok, mendeskripsikan maksud dan tujuan pertemuan.
4. Kedua kelompok ditempatkan di ruangan terpisah dan diminta untuk menulis jawaban mereka tentang beberapa pertanyaan.

5. Setelah kelompok melengkapi daftar jawaban mereka, kedua kelompok berkumpul kembali.
6. Ketika jelas bahwa kedua kelompok sudah benar-benar memahami isi daftarnya, mereka berpisah lagi.
7. Tugas kedua kelompok adalah menganalisis dan meninjau alasan ada deskrepansi/perbedaan.
8. Ketika kedua kelompok sudah mempelajari deskrepansi, mereka bertemu untuk berbagi kedua deskrepansi yang diidentifikasi dan pendekatan pengatasan masalah mereka atas deskrepansi itu.
9. Kedua kelompok diminta mengembangkan rencana tindakan spesifik untuk mengatasi masalah tertentu dan untuk memperbaiki hubungan mereka.
10. Ketika kedua kelompok sudah berjalan sejauh mungkin dalam memformulasikan rencana tindakan, selanjutnya mengidentifikasi masalah-masalah lebih lanjut yang telah timbul, dan bilaman perlu, memformulasikan rencana tindakan tambahan.

Hasil-hasil Intervensi Konflik Antarkelompok.

Praktisi PO awal melaporkan tentang sejumlah studi mengenai efek-efek resolusi konflik antarkelompok. Beberapa peneliti melaporkan hasil positif dalam berbagai seting, termasuk hubungan serikat pekerja dan manajemen, organisasi pemerintah, dan perusahaan nirlaba. Hasil-hasilnya termasuk perubahan sikap, seperti persepsi yang lebih baik, kepercayaan yang meningkat, dan hasil-hasil operasional yang meningkat.

Sebagai contoh, Huse menemukan bahwa menyatukan wakil-wakil dari kelompok-kelompok yang berbeda untuk menangani masalah terkait pekerjaan yang sama memiliki efek nyata, bukan hanya pada hubungan di antara sejumlah kelompok manufaktur yang berbeda namun juga pada kualitas produk, yang meningkat 62%.

Intervensi kelompok besar (large-group intervention).

Intervensi kelompok besar memfokuskan pada isu-isu yang memengaruhi seluruh organisasi atau segmen-segmen besarnya, seperti mengembangkan produk atau jasa baru, merespon perubahan lingkungan, merancang-ulang organisasi, atau memperkenalkan teknologi baru.

Pertemuan atau konferensi diadakan secara luas selama dua sampai empat hari. Peserta konferensi bekerja bersama-sama untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah-masalah tingkat organisasi, merancang pendekatan-pendekatan baru untuk menstruktur dan mengelola perusahaan, atau mengusulkan arah masa depan organisasi.

Tahap-tahap Penerapan

- 1) Tema pertemuan yang kuat.
- 2) Partisipan yang tepat.
- 3) Tugas-tugas yang relevan untuk menangani tema konferensi.
- 4) Tindak-lanjut pasca-pertemuan.

Hasil-hasil Intervensi Kelompok- besar

Intervensi Kelompok-besar telah dilaksanakan di perusahaan-perusahaan prolaba seperti:

1. Allstate Insurance
2. Hewlett-Packard
3. Toyota
4. Boeing
5. Microsoft
6. Motorola
7. Marriott
8. Rockport

Dan juga pada organisasi pemerintah maupun nonpemerintah seperti:

1. Save the Children
2. World Vision
3. City of Carlbad
4. California
5. Departemen Pertanian AS

Rangkuman

- Bab sebelas ini membahas tiga tipe intervensi proses tingkat-system: Pertemuan konfrontasi organisasi, intervensi hubungan antar kelompok, dan intervensi kelompok besar.
- Pertemuan konfrontasi organisasi adalah cara memobilisasi sumber daya untuk mengatasi masalah organisasi dan sangat sesuai dengan organisasi yang sedang mengalami stres.
- Pendekatan hubungan antar kelompok dirancang untuk membantu mengatasi berbagai masalah organisasi. Kelompok mikrokosmos dapat dibentuk untuk menangani isu-isu tertentu dan menggunakan proses-proses parallel untuk menyebarkan solusi kelompok ke organisasi. Pendekatan resolusi konflik antar-kelompok melibatkan sebuah metode untuk mengurangi konflik disfungsional antar kelompok atau antar departemen.
- Konflik bisa bersifat disfungsional dalam situasi-situasi di mana kelompok-kelompok harus bekerja bersama-sama. Akan tetapi, konflik dapat mendukung efektifitas organisasi jika departemen-departemen relatif independen satu sama lain.
- Intervensi kelompok-besar dirancang untuk memfokuskan energi dan perhatian “seluruh sistem” di seputar proses-proses organisasi seperti visi, strategi, desain organisasi, atau budaya. Metode ini paling baik digunakan ketika organisasi hampir memulai upaya perubahan skala-besar atau menghadapi sebuah situasi baru.
- Ketiga intervensi proses ini mempresentasikan metode-metode yang penting, teruji-waktu, dan sukses untuk memperkenalkan perubahan dalam organisasi.

BAB XI

INTERVENSI TEKNOSTRUKTURAL: MERESTRUKTUR ORGANISASI

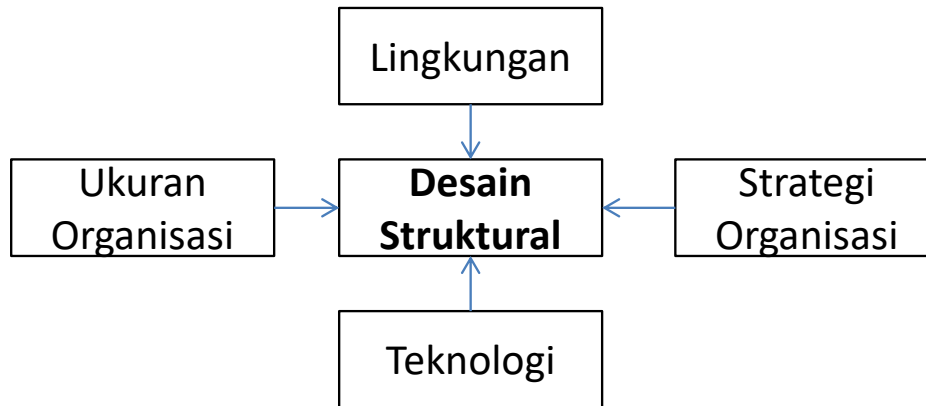
Tujuan pembelajaran

1. Menjelaskan bentuk struktur organisasi yang paling lazim digunakan saat ini dan memahami kekuatan dan kelemahannya.
2. Menjelaskan proses *downsizing*.
3. Mendiskripsikan dan mengevaluasi intervensi *reengineering*.

Desain Struktural

1. STRUKTUR organisasi mendeskripsikan bagaimana seluruh pekerjaan organisasi dibagi menjadi sub-sub unit dan bagaimana sub-sub unit ini dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas.
 1. Struktur organisasi seharusnya dirancang setidaknya cocok dengan empat faktor: Lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, dan strategi organisasi.
 2. Efektifitas organisasi bergantung pada sejauh mana strukturnya responsif terhadap empat faktor tsb.

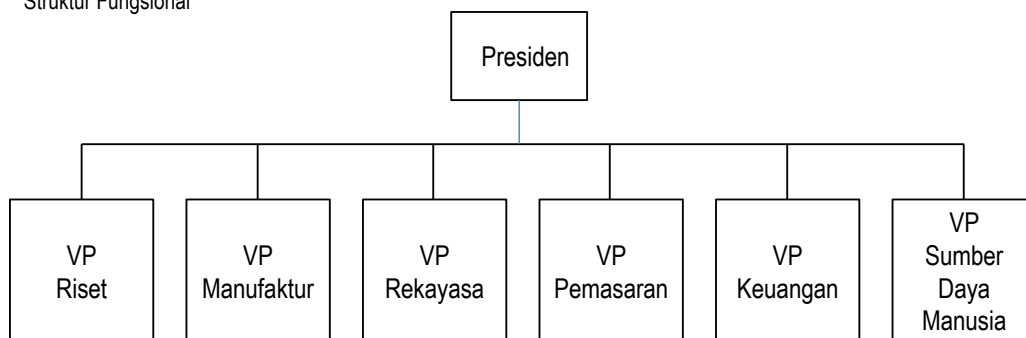
Kontijensi-kontijensi yang mempengaruhi pilihan struktur



Struktur Fungsional

Struktur organisasi ini biasanya dibagi menjadi unit-unit fungsional, seperti pemasaran, operasi, riset dan pengembangan, sumber daya manusia, dan keuangan.

Struktur Fungsional



Downsizing

Downsizing (perampingan) merujuk pada intervensi yang diarahkan untuk mengurangi ukuran organisasi.

- ⦿ Mengurangi jumlah karyawan melalui PHK
- ⦿ *Redeployment* (memindahkan karyawan ke tempat atau tugas lain di dalam organisasi)
- ⦿ Menawarkan pensiun dini kepada karyawan
- ⦿ *Delayering* (mengurangi unit organisasi atau level manajerial).

Ada empat kondisi dilakukan terkait dengan intervensi *Downsizing* sbb:

- ⦿ Adanya merger dan akuisisi
- ⦿ Penurunan organisasi disebabkan hilangnya pendapatan dan pangsa pasar serta perubahan teknologi dan industri
- ⦿ Adanya pengimplementasi struktur baru di dalam organisasi

Tahap-tahap penerapan Downsizing

- ⦿ Mengklarifikasi strategi organisasi
- ⦿ Mengases opsi-opsi downsizing dan membuat pilihan relevan.
- ⦿ Mengimplementasikan perubahan.
 - Downsizing di kontrol dari atas kebawah
 - Bidang-bidang inefisiensi tertentu dan biaya yang tinggi perlu diidentifikasi dan ditargetkan

- Tindakan-tindakan tertentu sebaiknya dikaitkan dengan strategi organisasi.
- ⦿ Menangani kebutuhan *survivor* dan mereka yang meninggalkan perusahaan.
- ⦿ Menindaklanjuti dengan rencana pertumbuhan.

Hasil-hasil Downsizing

Data empirik tentang downsizing sebagian besar negatif. Penelitian oleh National Research Council menyimpulkan: ” Downsizing sebagai sebuah strategi untuk perbaikan terbukti, kebanyakan gagal.”

Reengineering

Reengineering atau Rekayasa-ulang adalah pemikiran-ulang fundamental dan rancang-ulang radikal proses-proses bisnis untuk mencapai peningkatan kinerja yang dramatis.

Reengineering mentransformasikan bagaimana organisasi secara tradisional memproduksi dan mengirim barang dan jasa.

Intervensi-intervensi *Reengineering* menekankan identifikasi proses-proses bisnis mana yang akan direkayasa-ulang dan mengases secara teknis alur pekerjaannya.

Tahap-tahap penerapan

1. Memepersiapkan organisasi

2. Memikirkan kembali secara fundamental bagaimana pekerjaan diselesaikan.
 - a. Mengidentifikasi dan menganalisis proses-proses bisnis.
 - b. Menetapkan tujuan kinerja.
 - c. Mendesain proses baru.

3. Merestruktur organisasi di seputar proses bisnis baru.

Hasil-hasil dari Reengineering

Sebuah studi dari 497 perusahaan dari Amareka Serikat dan 1.245 perusahaan di Eropa, dan menemukan bahwa 60% perusahaan Amareka Serikat dan 75% perusahaan Eropa pernah terlibat satu upaya reengineering

Rangkuman

Bab ini menyajikan intervensi yang bertujuan untuk merestrukturisasi organisasi. Beberapa struktur dasar, seperti struktur fungsional, divisi, dan matriks, mendominasi sebagian besar organisasi. Tiga bentuk baru, struktur berbasis proses, berpusat pada pelanggan, dan berbasis jaringan, juga dijelaskan. Masing-masing struktur ini mempunyai kekuatan dan kelemahan masing-masing, dan kondisi yang mendukung harus dinilai ketika menentukan struktur mana yang sesuai dengan tujuan organisasi. lingkungan, strategi, teknologi, dan ukuran.

Dua intervensi restrukturisasi dijelaskan: perampingan dan rekayasa ulang. Perampingan berkaitan dengan berkurang ukuran organisasi melalui pengurangan tenaga kerja atau desain ulang organisasi. Umumnya dikaitkan dengan PHK dimana sejumlah atau kelas organisasi tertentu anggotanya tidak lagi dipekerjakan

oleh organisasi. Perampingan dapat berkontribusi pada pengembangan organisasi dengan berfokus pada strategi organisasi, menggunakan berbagai taktik perampingan, memenuhi kebutuhan semua orang anggota organisasi, dan menindaklanjuti rencana pertumbuhan. Rekayasa ulang melibatkan hal mendasar memikirkan kembali dan mendesain ulang proses bisnis secara radikal mencapai peningkatan dramatis dalam kinerja. Hal ini bertujuan untuk mengubah cara organisasi memproduksi secara tradisional dan cara mengirimkan barang dan jasa. Sebuah rekayasa ulang yang khas merupakan proyek mempersiapkan organisasi, memikirkan kembali bagaimana cara pekerjaan diselesaikan, dan merestrukturisasi organisasi di sekitar proses inti yang baru dirancang.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Woolley, "Effects of Intervention Content and Timing on Group Task Performance," *Journal of Applied Behavioral Science* 34 (1998): 30–46.
- Austin and M. Seo, "The Conceptual Underpinnings of Intervening in Organizations," in *Handbook of Organization Development*, ed. T. Cummings (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008).
- B. B. Bunker and B. Alban, *Large Group Interventions* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); N. Tichy and S. Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: HarperCollins, 1993).
- B. Bunker and B. Alban, *The Handbook of Large Group Methods* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006); P. Holman and T. Devane, eds., *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1999).
- B. Macy and P. Mirvis, "Organizational Change Efforts: Methodologies for Assessing Organizational Effectiveness and Program Costs Versus Benefits," *Evaluation Review* 6 (1982): 301–72.
- Bunker and Alban, *Large Group Interventions*; Owen, *Open Space Technology*; V. Prewitt, "Working in the Café: Lessons in Group Dialogue," *The Learning Organization* 18 (2011): 189–202.
- C. Argyris, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1970).
- C. Lundberg, "Organization Development Diagnosis," in *Handbook of Organization Development*, ed. T. Cummings (Los Angeles: Sage Publications, 2008), 137–50; D. Nadler, "Role of Models in Organizational Assessment," in *Organizational Assessment*, ed. E. Lawler

III, D. Nadler, and C. Cammann (New York: John Wiley & Sons, 1980), 119–31; R. Burton, B. Obel, H. Starling, M. Sondergaard, and D. Dojbak, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*, 2nd ed. (Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2001).

- D. Coghlan, “Rediscovering Organizational Levels for OD Interventions,” *Organization Development Journal* 13 (1995): 19–27. K. Brown and M. Eisenhardt, “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations,” *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 1–34.
- D. Greenwood, W. Whyte, and I. Harkavy, “Participatory Action Research as Process and as Goal,” *Human Relations* 46, no. 2 (1993): 175–92; G. Morgan and R. Ramirez, “Action Learning: A Holographic Metaphor for Guiding Social Change,” *Human Relations* 37 (1984): 1–28; C. Argyris, R. Putnam, and D. Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); S. Mohrman and T. Cummings, *Self-Designing Organizations: Learning How to Create High Performance* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989).
- D. Jamieson and C. Worley, “The Practice of Organization Development,” in *Handbook of Organization Development*, ed. T. Cummings (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008): 99–121; N. Tichy, “Agents of Planned Change: Congruence of Values, Cognitions, and Actions,” *Administrative Science Quarterly* 19 (1974): 163–82.
- D. Macri, M. Tagliaventi, and F. Bertolotti, “A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization,” *Journal of Organizational Change Management* 15 (2002): 292–311.
- E. Schein, *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants* (Reading, MA: AddisonWesley, 1987).
- E. Schein, *Process Consultation*, vols. 1 and 2 (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).
- Examples of basic resource books on survey methodology include L. Rea and R. Parker, *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive*

Guide (San Francisco: Jossey-Bass, 2012); W. Saris and I. Gallhofer, *Design, Evaluation, and Analysis for Survey Research* (New York: Wiley-Interscience, 2007); S. Seashore, E. Lawler III, P. Mirvis, and C. Cammann, *Assessing Organizational Change* (New York: Wiley-Interscience, 1983); E. Lawler III, D. Nadler, and C. Cammann, *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life* (New York: Wiley-Interscience, 1980).

G. Ledford and C. Worley, "Some Guidelines for Effective Survey Feedback" (working paper, Center for Effective Organizations, University of Southern California, Los Angeles, 1987). 21. D. Nadler, P. Mirvis, and C. Cammann, "The Ongoing Feedback System: Experimenting with a New Managerial Tool," *Organizational Dynamics* 4 (Spring 1976): 63–80.

Hackman and Morris, "Group Tasks"; T. Cummings, "Designing Effective Work Groups," in *Handbook of Organizational Design*, vol. 2, ed. P. Nystrom and W. Starbuck (Oxford: Oxford University Press, 1981), 250–71.

Hackman, "The Design of Work Teams"; R. Hackman and R. Wageman, "A Theory of Team Coaching," *Academy of Management Review* 30 (2005): 269–87.

J. Amis, T. Slack, and C. Hinings, "Values and Organization Change," *Journal of Applied Behavioral Science* 38 (2002): 436–65.

J. Dixon, "Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions," *California Management Review* 36 (1994): 93–108.

J. Galbraith and R. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, 2nd ed. (St. Paul: West, 1986), 159–60.

J. Galbraith, *Designing the Customer-Centric Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).

J. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996, 2012).

J. Kotter, *Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

- Jamieson and Worley, "The Practice of Organization Development"; Frohman, Sashkin, and Kavanagh, "Action Research"; Mohrman and Cummings, *Self-Designing Organizations*; M. Beer, R. Eisenstat, and B. Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change," *Harvard Business Review* 6 (November–December 1990): 158–66.
- K. Brown and M. Eisenhardt, "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations," *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 1–34.
- K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).
- K. McArdle and P. Reason, "Action Research and Organization Development," in *Handbook of Organization Development*, ed. T. Cummings (Los Angeles, Sage Publications, 2008): 123–36; A. Shani and G. Bushe, "Visionary Action Research: A Consultation Process Perspective," *Consultation* 6 (Spring 1987): 3–19; G. Sussman and R. Evered, "An Assessment of the Scientific Merit of Action Research," *Administrative Science Quarterly* 12 (1978): 582–603.
- L. Zucker, "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," *American Sociological Review* 42 (1977): 726–43; R. Jacobs, "Institutionalizing Organization Change Through Cascade Training," *Journal of European Industrial Training* 26 (2002): 177–83.
- M. Lacey, "Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change," *Journal of Organization Change Management* 8, no. 3 (1995): 75–84; J. Geirland and M. Maniker-Leiter, "Five Lessons for Internal Organization Development Consultants," *OD Practitioner* 27 (1995): 44–48; A. Freedman and R. Zackrisson, *Finding Your Way in the Consulting Jungle* (San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001).
- M. Manning and J. Delacerda, "Building Organization Change in an Emerging Economy: Whole Systems Change Using Large Group Methods in Mexico," in *Research in Organization Change and Development*, vol. 14, ed. W. Pasmore and R. Woodman (Oxford: JAI Press, 2003), 51–97.
- M. Weisbord, "The Organization Development Contract," *Organization Development Practitioner* 5 (1973): 1–4; M. Weisbord, "The Organization

Contract Revisited,” Consultation 4 (Winter 1985): 305–15; D. Nadler, *Feedback and Organization Development: Using Data Based Methods* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), 110–14.

- M. Weisbord, *Productive Workplaces* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
- R. Beckhard, “The Confrontation Meeting,” *Harvard Business Review* 4 (1967): 149–55.
- R. Lippitt, J. Watson, and B. Westley, *The Dynamics of Planned Change* (New York: Harcourt, Brace and World, 1958).
- R. Walton, *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles*, 2nd ed. (Reading, MA: AddisonWesley, 1987); Nugent, “Managing Conflict.” D. Levi, *Group Dynamics for Teams* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011); N. Clapp, “Work Group Norms: Leverage for Organizational Change, Theory and Application” (undated working paper, Block Petrella Weisbord, Plainfield, NJ); R. Allen and S. Pilnick, “Confronting the Shadow Organization: How to Detect and Defeat Negative Norms,” *Organizational Dynamics* (Spring 1973): 3–18.
- S. Gallant and D. Rios, “Entry and Contracting Phase,” in *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, ed. B. Jones and M. Brazzel (San Francisco: Pfeiffer, 2006); M. Beer, *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980); G. Lippitt and R. Lippitt, *The Consulting Process in Action*, 2nd ed. (San Diego: University Associates, 1986).
- S. Mohrman, T. Cummings, and E. Lawler III, “Creating Useful Knowledge with Organizations: Relationship and Process Issues,” in *Producing Useful Knowledge for Organizations*, ed. R. Kilmann and K. Thomas (New York: Praeger, 1983): 613–24; C. Argyris, R. Putnam, and D. Smith, eds., *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); E. Lawler III, A. Mohrman, S. Mohrman, G. Ledford Jr., and T. Cummings, *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
- T. Cummings and E. Molloy, *Strategies for Improving Productivity and the Quality of Work Life* (New York: Praeger, 1977); J. Whitfield, W. Anthony, and

- K. Kacmar, "Evaluation of Team-Based Management: A Case Study," *Journal of Organizational Change Management* 8, no. 2 (1995): 17–28.
- T. Cummings and M. Nathan, "Fostering New University-Industry Relationships," in *Making Organizations Competitive*, ed. R. Kilman (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).
- Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley. *Organization Development & Change*, Tenth Edition, © 2015, 2009 Cengage Learning.
- W. Bennis, *Changing Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1966); J. Porras and P. Robertson, "Organization Development Theory: A Typology and Evaluation," in *Research in Organizational Change and Development*, vol. 1, ed. R. Woodman and W. Pasmore (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), 1–57.
- W. Dyer, *Team Building: Issues and Alternatives*, 2nd ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).
- W. French, "Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies," *California Management Review* 12 (1969): 23–34; A. Frohman, M. Sashkin, and M. Kavanagh, "Action Research as Applied to Organization Development," *Organization and Administrative Sciences* 7 (1976): 129–42; E. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980).
- W. Joyce, "Matrix Organization: A Social Experiment," *Academy of Management Journal* 29 (1986): 536–61; C. Worley and C. Teplitz, "The Use of 'Expert Power' as an Emerging Influence Style within Successful U.S. Matrix Organizations," *Project Management Journal* 24 (1993): 31–36.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*, PT. Rajagrafindo Persada, 2012.
- Winardi. *Management of Change*. Jakarta: PT. RajaGrafindo, Persada, 2005.

BIOGRAFI



Hazwari Hasan, lahir di Lubuk Bendahara, Rokan Hulu, Riau dan menetap ditempat kelahirannya sampai menamatkan sekolah dasar. Melanjutkan pendidikan sekolah menengah pertama di kota Pekanbaru dan sekolah menengah atas di kota Padang. Setelah menyelesaikan Sarjana Muda Teknik di Fakultas Teknik Pertambangan UPN Yogyakarta, kemudian beliau bekerja selama 29 tahun di Perusahaan Minyak dan Gas PT. Caltex Pacific Indonesia, terakhir berubah nama menjadi PT. Chevron Pacific Indonesia. Di sela-sela kesibukannya bekerja sebagai karyawan, beliau tetap menimba ilmu sehingga mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau, dan beberapa tahun setelah itu menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen di Pasca Sarjana program Magister Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung. Setahun sebelum pensiun dari perusahaan, beliau menyelesaikan pendidikan akhir di Universiti Utara Malaysia Kedah program post graduate dan mendapatkan Gelar PhD (Doktor) dibidang Manajemen pada tahun 2013. Sampai sekarang beliau dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan dosen Pasca program Magister Manajemen Universitas Islam Riau.



Sri Indrastuti. S., lahir di Kota Pekanbaru Riau pada tanggal 30 Januari tahun 1956. Sekolah dasar (SD), selesai Tahun 1966. Sekolah Menengah Pertama (SMP) selesai tahun 1972 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) selesai tahun 1975 semuanya diselesaikan di Yayasan Cendana PT. CPI Rumbai Pekanbaru. Melanjutkan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru tamat tahun 1982. Tahun 1998 melanjutkan pendidikan pada Program Magister Manajemen (S2) Universitas Padjadjaran Bandung tamat tahun 2000. Jenjang pendidikan terakhir

S3 Program Doktor dilalui pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang yang dimulai tahun 2004 diselesaikan dengan memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi 16 Agustus 2007. Dikukuhkan sebagai Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau tahun 2008. Pengalaman mengajar setelah diangkat sebagai Dosen PNS Kopertis Wilayah I Medan Tahun 1984 ditempatkan pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan melaksanakan tugas sampai tahun 1989. Selama berada di Medan juga mengajar di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), Universitas Medan Area (UMA), Universitas Cut Nyak Dhien. Mulai tahun 1989 sampai sekarang ditugaskan sebagai Dosen LL DIKTI Wilayah X Dpk Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau (FEB-UIR). Disamping mengajar di Program S1 juga mengajar pada Program S2 Ilmu Administrasi dan S2 Agribisnis Program Pascasarjana Universitas Islam Riau. Program S2 Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Riau, Program S2 Universitas Terbuka (UT) Pekanbaru dan Program S2 Magister Manajemen Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia Pekanbaru.. Penguji dan promotor pada Program Pascasarjana Universitas Jambi dan Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia serta Program Pascasarjana Universitas Islam Riau. serta S2 MM Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia Pekanbaru.