

PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Kelanjutan dari Manajemen Perubahan)

A. Pengertian Pengembangan Organisasi (PO)

@ PO adalah pendekatan modern dalam Manajemen terhadap perubahan dan pengembangan organisasi dari sudut Sumber Daya Manusia yg disebut Manajemen Perubahan (Fred Luthan).

@ PO diartikan juga sebagai respon terhadap perubahan yang kompleks karena berkaitan dengan usaha merubah keyakinan, sikap, nilai-nilai, keterampilan/keahlian dan struktur organisasi, agar mampu mengadaptasi secara baik teknologi baru, dinamika/perubahan masyarakat yang dilayani, dan tantangan-tantangan di dalam perubahan itu.

@ PO adalah usaha melakukan perubahan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dlm memecahkan masalah dan dalam proses pembaharuan melalui manajemen dan kerja sama yg lebih efektif sebagai budaya yg dikembangkan dalam organisasi (Wendel L French & Cecil H Bell)

@ PO adalah proses merencanakan perubahan budaya organisasi dengan mempergunakan ilmu tentang perilaku teknologi (behavior science of technology), penelitian dan teori-teori yang relevan (W.Warren Berke)

@ PO Modern adalah kegiatan Manajemen Perubahan yg hasilnya adalah organisasi yang lebih sehat/baik dari kondisi sebelumnya. (Allan C Filley, Robert J. House & Steven Kerr)

@ Winn di dalam Gibson James L mengatakan PO merupa kan strategi normatif, re-edukasi yang dimaksudkan utk mempengaruhi sistem kepercayaan, nilai dan sikap di dalam organisasi, sehingga organisasi itu lebih mampu menyesuaikan diri dengan tingkat perubahan yg cepat dalam teknologi, lingkungan dan masyarakat pd umumnya.

C, FILSAFAT DAN NILAI-NILAI PO

FILSAFAT PO

**Manajemen Perubahan dlm mengimplementasikan PO untuk mewujudkan perubahan di lingkungan sebuah organisasi didasari oleh Filsafat Demokratis yang menghargai kemampuan setiap anggota organisasi sebagai individu
Setiap individu diperlakukan sesuai prestasinya**

Filsafat tersebut berarti setiap anggota organisasi memiliki kebebasan dalam berprestasi melalui inisiatif, kreativitas dan inovasi sebagai upaya perubahan yg di sepakati organisasi

@ Nilai-nilai dalam Filsafat PO adalah :

- 1. Perlakuan yang tidak deskriminatif pada semua SDM anggota organisasi dalam seluruh proses pelaksanaan suatu perubahan di dalam organisasi.**
- 2. Menghargai dan memberdayakan perbedaan kemampuan SDM anggota organisasi sebagai individu yang memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing dalam melaksanakan perubahan melalui PO.**
- 3. Mengutamakan nilai-nilai kebersamaan dalam mewujudkan perubahan organisasi melalui kegiatan PO, khususnya berupa Tim Kerja (Team Work)/**
- 4. Kebebasan yang bertanggung jawab dalam arti setiap SDM sebagai anggota organisasi memiliki kebebasan dalam berpikir dan berpendapat yang dibatasi oleh kebebasan anggota yang lain.**

5. PO menjalankan prinsip-prinsip Keterbukaan/Transparansi, dan Akuntabilitas dalam melaksanakan perubahan sesuai dengan kondisi dan peraturan organisasi

@ Filsafat dan Nilai-nilai PO tersebut mengkristal dalam Budaya Organisasi yang mengatur dan mengendalikan SDM sebagai anggota organisasi dalam cara berpikir, bersikap dan berperilaku di dalam dan di luar organisasi Cara-cara tersebut harus didasari etika dan tanggung jawab sosial yang demokratis dan tidak diskriminatif, baik antar pihak manajemen dengan anggota organisasi maupun dalam memberikan pelayanan pada pihak terkait atau masyarakat luas.

@ Filsafat dan nilai PO terfokus pada SDM sebagai sumber dan pelaksana perubahan untuk menjadikan kondisi organisasi lebih baik dari kondisi sebelumnya.

8 Filsafat dan nilai-nilai PO di dalam organisasi yg sehat/baik (good organization) me nolak atau bertolak belakang dengan filsafat dan nilai-nilai yang terdapat di dalam organisasi yg tidak sehat/buruk (bad organization) berupa filsafat otoriter, yg menghasilkan perilaku Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN).

8 Filsafat dan nilai khusus PO adalah “kepemimpinan antar manusia (leadership between people). Wayne F Cascio.

C. TUJUAN PO

TUJUAN UMUM PO

Meningkatkan kemampuan organisasi melalui peningkatan kemampuan SDM anggota organisasi agar menjadi organisasi yang kondisinya semakin sehat/baik dari kondisi sebelumnya dalam usaha mencapai tujuannya.

TUJUAN KHUSUS PO

- 1. Mewujudkan perubahan dan pengembangan perspektif organisasi dengan memperluas wawasan SDM anggota organisasi khususnya para manajer / pimpinan tingkat atas (top manager), manajer menengah (middle manager) dan manajer tingkat bawah (lower manager) dapat diingkatkan kemampuannya dlm mengambil keputusan dan pengendalian perubahan organisasi, agar kondisinya menjadi lebih baik dari sebelumnya.**

- a. Mewujudkan kemampuan mengadaptasi perubahan dan pengembangan nilai-nilai dari masa ke masa yg menda sari kebutuhan dan keinginan masyarakat yg perlu men daapatkan pelayanan.**
- b. Mewujudkan kemampuan Evaluasi Diri untuk mempero- leh dasar dalam merencanakan perubahan yg sifatnya realistis dan bukan sekedar keinginan kosong atau kha- yal semata.**
- c. Meningkatkan kemampuan melaksanakan nilai-nilai baku dalam bekerja, seperti kerja keras, disiplin yang tinggi, kejujuran, berkompetisi secara sehat dll.**
- d. Meningkatkan sensitivitas atau kemampuan menghayati nilai-nilai kemanusiaan yang bersifat universal dalam memberdayakan SDM anggota organisasi, agar memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan perubahan organisasi.**

e. Meningkatkan kemampuan mewujudkan Budaya Organisasi yg demokratis, sebagai jaminan semua dan setiap SDM diperlakukan secara manusiawi dan sebagai subyek dlm melaksanakan perubahan organisasi

- 2. Meningkatkan kemampuan mengadaptasi perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi yang dibutuhkan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan organisasi**
- 3. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian SDM dalam bekerja terutama yang mendukung bagi terlaksananya perubahan organisasi.**
- 4. Mewujudkan orientasi SDM di semua bidang dan jenjang untuk memiliki komitmen yang tinggi pada peningkatan produktivitas dan pelayanan yang berkualitas**

5. Peningkatan kemampuan mengadaptasi perubahan mi lai- nilai kerja dan nilai-nilai sosial yang mendukung pe- rubahan organisasi.

Tujuan Khusus Manajemen Perubahan melalui PO



D. KARAKTERISTIK PO

- 1. PO diawali dengan merumuskan Rencana Perubahan (Planned Change), meliputi Evaluasi Diri dan prediksi kondisi yang ingin diwujudkan di masa depan Kemudian memilih kegiatan untuk mencapai keinginan tersebut se bagai tujuan perubahan, berupa kondisi organisasi yang lebih baik dari sebelumnya.**
- 2. PO merupakan perubahan yang kompresip atau bersifat menyeluruh sebagai satu sistem yang mengikut sertakan semua komponen organisasi yang saling terkait.**
- 3. PO merupakan perubahan berkelanjutan untuk jangka waktu panjang. Suatu tujuan tercapai yang membawa perubahan kondisi menjadi lebih dari sebelumnya, harus diikuti perubahan berikutnya secara berkelanjutan.**

4. PO pelaksanaannya berfokus pda kerjasama(team work)

Usaha mewujudkan PO merupakan tanggung jawab dan harus mengikut sertakan semua SDM yg terkait di dalam organisasi. Semua SDM harus diberdayakan dlm tim kerja agar dapat mengatasi kelemahan masing-masing untuk mewujudkan perubahan organisasi secara optimal.

5. PO bekerja secara ilmiah dgn memanfaatkan hasil penelitian. PO bukan pekerjaan spekulatif. Perubahan yang akan dilaksanakan harus didasari data/informasi yang obyektif dan diolah secara ilmiah melalui proses action research.

6. PO bersifat intervensi.

PO secara terpaksa mungkin harus mengintervensi perilaku kerja dan kebiasaan buruk SDM dalam bekerja, agar diperbaiki. Intervensi dapat dilakukan secara legal melalui pelaksanaan Evaluasi Kinerja secara jujur dan obyektif

6. PO mengikut sertakan Agen Perubahan

Sering organisasi tidak dapat melihat kekurangannya tetapi dapat dilihat secara jelas oleh orang luar terutama yg ahli di bidangnya, seperti konsultan atau para agen perubahan. Oleh karena itu peran tenaga ahli menjadi sangat penting dalam mendorong dilaksanakannya perubahan yang dpt mengantarkan organisasi pada kondisi nya yang lebih baik dari kondisi sebelumnya.

E. RUANG LINGKUP PO.

PO sebagai proses perubahan organisasi untuk mewujudkan kondisi organisasi menjadi lebih baik dr kondisi sebelumnya, memiliki ruang lingkup sbb :

1. Mengatasi sentralisasi yang berlebihan.

Sentralisasi tdk sepenuhnya buruk, namun sentralisasi

1. Mengatasi sentralisasi yang berlebihan.

Sentralisasi tdk sepenuhnya buruk, namun sentralisasi yg berlebih-lebihan bertentangan prinsip-prinsip demokrasi sebagai filsafah PO. Sentralisasi yg bermakna pemusatan kekuasaan dgn wewenang penetapan keputusan dan kebijaksanaan berada seluruhnya pd pimpinan puncak, tanpa pelimpahan wewenang pd pimpinan bawahannya, akan menghambat pembaharuan organisasi. Dlm manajemen perubahan, birokrasi yg panjang perlu dipangkas untuk memperlancar pengambilan keputusan.

2. Mencegah kelambanan dan penundaan Pengambilan Keputusan.

Dalam kondisi kompetisi yang semakin berat dan ketat, kelambanan (penundaan tanpa alasan yg obyektif) dlm mengambil keputusan cenderung merugikan organisasi, krn akan menghambat pelaksanaan pembaharuan.

Dengan kata lain pengambilan keputusan yg lamban dlm manajemen perubahan selain disebabkan oleh birokrasi dpt juga karena buruknya Sistem Informasi Manajemen (SIM) Organisasi. Informasi yg tdk lengkap, tdk akurat dan terlambat diterima oleh pengambil keputusan akan berdampak pd dihasilkannya keputusan yg salah dalam perencanaan perubahan organisasi. Pengambilan keputusan dalm manajemen perubahan, dapat berbentuk perubahan berjangka pendek atau berjangka panjang dan berskala mikro atau makro.

Mikro jangka pendek adalah perubahan tingkat perorang an misalnya perubahan sikap kerja. Makro jangka pendek misalnya perubahan kerja manual untuk mengadaptasi revolusi teknologi komputer dan internet.

Mikro jangka panjang perubahan SDM perseorangan misalnya dari sikap menjadi kebiasaan kerja. Makro jangka panjang misalnya perubahan budaya organisasi dari otoriter menjadi demokratis, peningkatan kemampuan/keahlian kerja, inovasi produk dll.

4. Meningkatkan kemampuan manajerial/kepemimpinan

Perubahan yang mendasar di lingkungan suatu organisasi adalah peningkatan kemampuan manajerial, agar pada setiap jenjang unit kerja dimiliki manajer yang kompeten di bidangnya dan mampu menjalankan kepemimpinan antar manusia yg efektif dan efisien. Setiap dan semua manajer di lingkungan sebuah organisasi harus memiliki komitmen yg tinggi terhadap perubahan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

4. Meningkatkan kemampuan melaksanakan pengendalian dan kontrol.

Pengendalian dan kontrol dalam Manajemen Perubahan terhadap rencana dan pelaksanaan perubahan sangat penting peranannya untuk mencegah terjadinya kegagalan. Manajer yang efektif adalah yang mampu mengendalikan perubahan agar sesuai dengan rencana, pembagian kerja, metode kerja, dana yang disediakan dan waktu yang ditetapkan.

5. Meningkatkan Kemampuan Melakukan Koordinasi

Koordinasi dalam Manajemen Perubahan dilakukan untuk menyelaraskan kegiatan SDM terkait dlm merencanakan dan melaksanakan perubahan organisasi. Koordinasi yang efektif akan bermuara pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu semua yg terkait harus berusaha meningkatkan kemampuan melakukan koordinasi.

6. Meningkatkan keterampilan dan profesionalitas (keahlian) kerja.

Perubahan ini menempati prioritas yang tinggi dalam Manajemen Perubahan, karena akan menjadi pendukung utama bagi keberhasilan dalam melaksanakan perubahan organisasi. Peningkatan antara lain dapat dilakukan melalui pelatihan dan perluasan wawasan anggota organisasi yang akan menghasilkan perubahan yang realistis sesuai dengan kebutuhan organisasi,

7. Perbaikan dan peningkatan Quality of Work Life (QWL)

Manajemen Perubahan membutuhkan kondisi pelaksanaan QWL yang positif untuk menciptakan kepuasan kerja yang sangat besar pengaruhnya pada sense of belonging, sense of responsibility dan sense of participation dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan organisasi.

LEARNING ORGANIZATION

(Sebagai Dasar Pengembangan Organisasi)

ORGANISASI BELAJAR (LEARNING ORGANIZATION)

A. Pengertian Organisasi Belajar (OB)

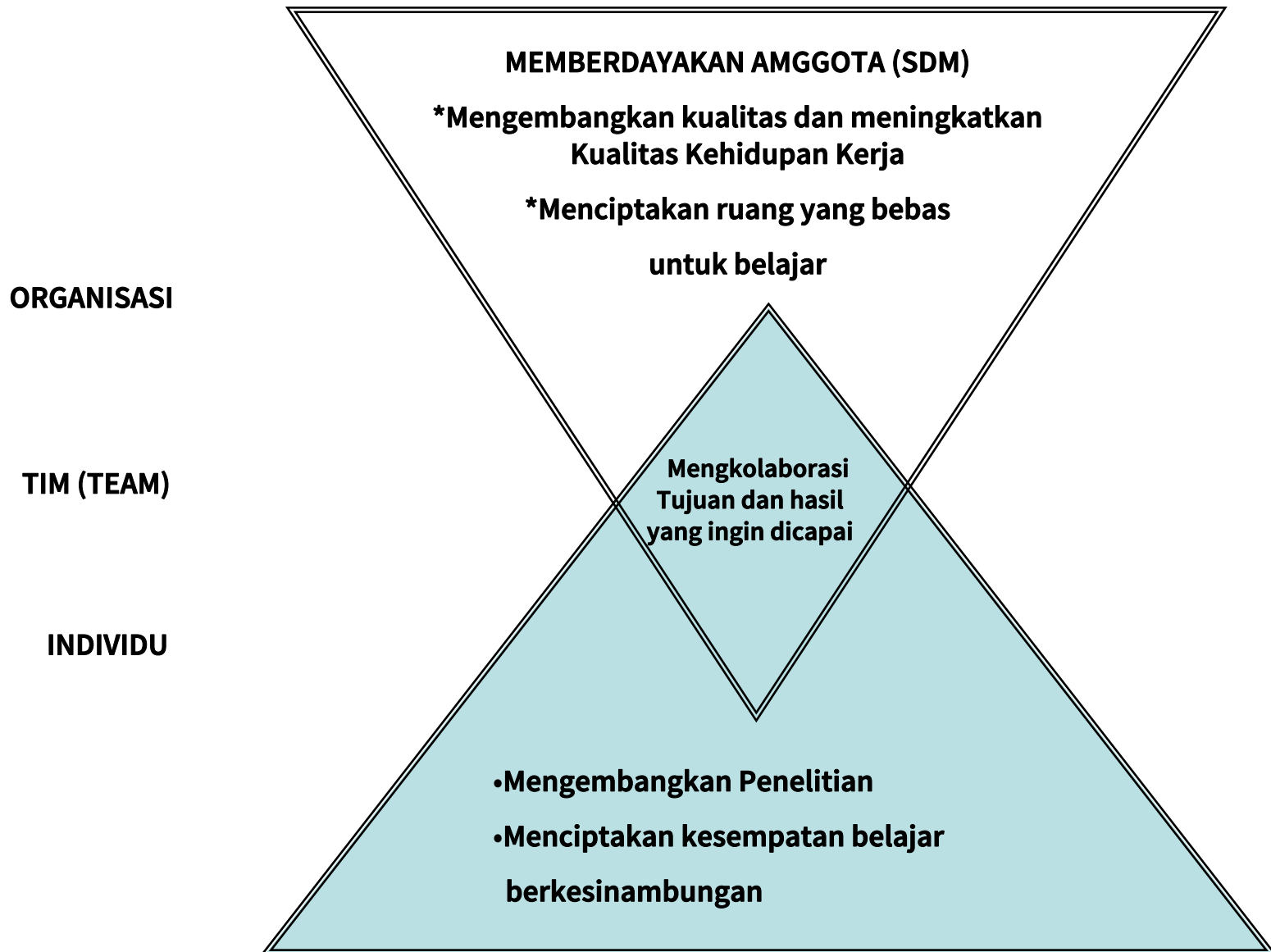
- 1. Organisasi Belajar (OB)/Learning Organization (LO) tidak dapat dipisahkan dengan Manajemen Perubahan karena pada dasarnya bermakna organisasi melalui anggotanya (SDM) harus terus menerus belajar untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan melakukan perubahan untuk menciptakan masa depan yg lebih baik (Peter M Sange dan Art Klener)**
- 2. Organisasi Belajar (OB) adalah proses perbaikan (perubahan) tindakan melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan SDM sebagai anggota sebuah organisasi (C. Marine Fiol dan Marjorie A Lyies)**

- 3. Organisasi Belajar (OB) adalah pengorganisasian kreativitas, kecakapan dan transfer ilmu pengetahuan yang mampu memperbaiki (merubah) perilaku sebagai pengetahuan wawasan dan ilmu pengetahuan baru (David A Garrin)**
- 4. Organisasi Belajar adalah organisasi yang melalui anggotanya (SDM) secara terus menerus meningkatkan kapasitas kerjanya untuk mencapai/menciptakan hasil yg sungguh-sungguh diinginkan dan pola-pola berpikir yg baru serta tetap maju secara terarah dan aspirasi bersama diberi ruang yg bebas, dan para anggotanya (SDM) secara terus menerus mempelajari bagaimana cara bekerja kelompok (Peter M Sange dan Art Klener).**
- 5. Organisasi Belajar adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kapasitasnya untuk melakukan perubahan (Karen Watkins dan Victoria Marsick)**

- 6. Organisasi Belajar adalah organisasi yang memberikan fasilitas pembelajaran dan pengembangan aan dengan itu pribadi pada semua anggotanya, dan pada saat yang sama organisasi itu secara terus menerus mengubah di- rinya sendiri (Michael Marquardt dan Angus Reynold)**
- 7. Organisasi Belajar adalah sebuah sistem dan tindakan- tindak para aktor pelaku, simbol-simbol dan proses-pro- yang mengubah informasi-informasi menjadi pengetahuan yang bernilai, yang akhirnya akan mengubah kapasi- tasnya melalui proses perjalanan panjang dari penye- suaian diri.**
- 8. Organisasi Belajar adalah sebuah organisasi yang mam- pu menciptakan pengetahuan baru, menyempurnakan pengetahuan yang ada, dan mentransfer pengetahuan serta memodifikasinya menjadi perilaku yg merefleksi pengetahuan dan pemahaman baru tersebut. Dihubung kandengan konsep perubahan terdapat empat aktivitas yang harus dilakukan sbb :**

- a. Perubahan merupakan pemecahan masalah-masalah secara sistematis.**
- b. Perubahan dilakukan melalui eksperimen dgn pendekatan baru.**
- c. Perubahan dapat menggunakan pengalaman dan dgn belajar dari pengalaman diri sendiri, pengalaman orang lain dan dari sejarah masa lalu.**
- d. Perubahan dapat dilakukan dengan mentransfer pengetahuan secara cepat dan meningkatkan efisiensi koordinasi dalam organisasi.**

B. TUGAS POKOK ORGANISASI BELAJAR



B. Kiat Organisasi Belajar adalah :

- 1. Semua anggota organisasi harus memahami Visi organisasi, terpanggil untuk mencapai tujuan-tujuan, dan mampu melaksanakan aktivitas-aktivitas kerja yg terarah pada tercapainya tujuan dan terwujudnya visi tersebut.**
- 2. Organisasi harus mengakui dan menerima pentingnya memberikan kesempatan pada individu untuk dpt mengakses informasi yang dibutuhkan di bidang kerja masing-masing.**
- 3. Setiap anggota organisasi (SDM) harus diberi kesempatan belajar dari anggota yang lain dalam mengambil keputusan sesuai dengan jenjang jabatan dan jenis kegiatannya masing-masing.**

Melaksanakan proses belajar untuk memberikan manfaat bagi SDM dan organisasi dapat dilakukan sbb :

- # Belajar sesuatu yang sudah diketahui SDM lain agar dapat berpartisipasi dlm bekerja (maintenance learning) yang dapat menghasilkan perbaikan perilaku kerja.**
- # Belajar diikuti kemauan dan keberanian bertanya untuk menemukan sesuatu yang baru (innovative learning) yg akan berhasil jika didukung iklim kerja keterbukaan untuk menghasilkan perubahan sikap dan perilaku kerja berupa kemampuan bersaing secara sehat dlm berprestasi.**

ORGANISASI BELAJAR SEBAGAI SUATU SISTEM

