

Manajemen merupakan variabel yang sangat unik karena terdiri dari ranah ilmiah dan seni (*science and art*). Serta manajemen diperlukan dalam menjalankan roda organisasi, baik usaha bisnis maupun usaha di bidang sosial kemasyarakatan. Manajemen menjadi sangat penting bagi manusia untuk berkarya seperti manajemen diri, menciptakan suatu kreativitas maupun pengharapan untuk berkarya, manajemen tim kerja diperlukan membentuk sinkronisasi dari tindakan para anggota tim, dan manajemen organisasi diperlukan untuk menciptakan sinergi antar bagian untuk menciptakan imbalan, berupa materi maupun nonmateri dalam bentuk kepuasan tertentu, profitabilitas, etos kerja, serta budaya organisasi.

Manajemen terus akan berubah seiring dengan perubahan lingkungan yang merupakan sumberdaya yang semakin lama semakin berkurang. Demikian juga perkembangan teknologi yang sekarang disebut era industrial, 4.0 dan sudah akan menghadapi perkembangan teknologi era 5.0. Serta tuntutan teknologi akan mempengaruhi sikap dan etika kaum milenial dalam bertindak. Serta tidak dapat dipungkiri dihadapan kita akan terjadi perubahan yang sangat holistik dan cepat, sehingga manajemen perubahan akan terjadi pada manajemen diri/individu, tim/kelompok kerja sampai kepada organisasi harus juga berubah. Pengertiannya bahwa sebuah organisasi bisa terlihat berjalan dengan lancar, efisien dan cepat tanggap (menyesuaikan / berubah) terhadap kebutuhan manusia. Buku ini berusaha menyibak dan membahas manajemen perubahan diri individu, perubahan tim kerja, dan perubahan organisasi terutama dari perspektif organisasi mencapai kesejahteraan sosial masyarakat (*public welfare*). Para filsuf perilaku dan manajemen berkeyakinan bahwa perubahan perilaku sumber daya organisasi harus mengutamakan efektivitas organisasi. Manusia merupakan salah satu sumber daya bagi semua organisasi, tidak ada organisasi tanpa manusia, dan manusia akan menghadapi perubahan yang akan abadi dan berkelanjutan.

Buku ini merupakan Edisi Pertama, disusun berdasarkan banyak literasi dan referensi yang terbaru. Pada edisi ini urutan pembahasan sudah disinkronisasikan dengan kebutuhan perilaku individu anggota organisasi, perilaku kelompok, dan perilaku organisasi, hingga faktor lingkungan yang mempengaruhi setiap elemen kunci organisasi, sampai kepada pengaruh globalisasi yang menyebabkan perubahan organisasi (*organization change*) dibahas secara detail dalam buku edisi terbaru ini.



**Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon, SE., MM**

Lahir di kota Medan, tanggal 20 Juni 1951, anak kedua dari delapan bersaudara keluarga D. P. Tampubolon / Op. Marudut (Alm), ibunda Manalontang V. br Simanjuntak. Menyelesaikan pendidikan SMA Negeri IV Medan (1968), Sarjana Muda Ilmu Keuangan (1972), Sarjana Ekonomi Perusahaan (1979), Magister Manajemen (1997), Doktor Manajemen (2002) dari Universitas Negeri Jakarta. Praktisi International Freight Forwarder (*Operation Manager*) PT. Trisari Tanjung Priok (1970-1984), Tim Penyusun buku Pedoman Bongkar Muat Barang Berbahaya di Pelabuhan Laut di Tg. Priok (Indonesia \ 1976), dan Branch Manager Leasing Coy Putera Surya Prima Jakarta (Dharmala Group 1989). Konsultan Manajemen di Hasfarm Dian Konsultan Jakarta (1984-1986), Marketing General Manajer di PT. Alam Raya Holding Coy., Jakarta (1986-1992). Menjadi dosen perguruan tinggi di Kopertis Wilayah III Jakarta sejak 1982 dan dosen biasa di STIE / Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, dengan jabatan akademik Guru Besar Ilmu Manajemen (2011), dosen luar biasa di Universitas Krida Wacana (Ukrida) Jakarta, serta sekarang menjadi Guru Besar Tetap di Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta (2012). Melakukan beberapa penelitian di bidang Audit Management (*human resources performance, and corporate performance*) di beberapa Organisasi Bisnis serta Sosial.

CHANGE MANAGEMENT  
Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja, Organisasi

Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon, SE., MM

Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon, SE., MM



# CHANGE MANAGEMENT

Manajemen Perubahan : Individu,  
Tim Kerja, Organisasi

# **CHANGE MANAGEMENT**

**Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi**

**Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon, SE., MM**

  
**Mitra  
Wacana  
Media**  
P E N E R B I T

**CHANGE MANAGEMENT**

Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi

Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon SE., MM.



**Edisi Asli**

**Hak Cipta © 2020: Penulis**

Diterbitkan : Penerbit Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : [mitrawacanamedia@gmail.com](mailto:mitrawacanamedia@gmail.com)

Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14-15  
Bojongkulur-Gunung Putri. Bogor

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Tampubolon. Manahan

Change Management, Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon SE., MM.

Edisi Pertama

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020

1 jil., 19 x 26 cm, 320 hal.

Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

ISBN 978-602-318-437-8

1. Manajemen

2. Change Management

I. Judul

II. Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon SE., MM

# PERSEMBAHAN

*KU PERSEMBAHKAN*

*Secara khusus kepada Cucunda:*

*Bisukma Caterin Theresa br Tampubolon (Katie)*

*Nabisuk Goël Nommensen Tampubolon (Noël)*

*Keluarga Tercinta:*

*Erlina Simanjuntak (Istri)*

*Guruh David. AMT., SP., STh., MTh (Putera)*

*Rini Natalita., SP (Menantu)*

*Guntur Erman. T. SH (Putera, Alm)*

*Megarizky HT., SPd psi (Putri)*



# KATA PENGANTAR

**S**alam Sejahtera, Edisi Spesial buku ini terlaksana berkat dorongan dari para rekan-rekan Dosen serta permintaan mahasiswa program Pascasarjana di Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dan, dan Univrsitas Trisakti Jakarta (Usakti) untuk menerbitkan buku ini.

Konten materi pada edisi ini lebih ditekankan pada konsep dasar serta pengertian Manajemen Perubahan; mulai perubahan diri sendiri, perubahan Tim kerja, dan Perubahan Organisasi. Dengan melakukan; analisis dalam membuat keputusan perubahan, serta manfaat dan kerugiannya dari sudut pandang manajemen organisasi, pemakai dan pelanggan/mahasiswa serta pemerintah. Pemahaman tentang manajemen perubahan sangat bermanfaat dalam menghadapi masa depan yang terus berubah karena pengaruh teknologi, dan lintas budaya, Dalam menyusun strategi organisasi untuk menghadapi setiap perubahan dan tantangan eksternal organisasi (*local country and global*), termasuk dengan memanfaatkan fungsi jaringan komputer dalam *Electronic-Commerce* (E-Commerce) dalam jaringan persaingan dan distribusi, disebabkan setiap perubahan eksternal harus secara cepat diikuti dengan melakukan perubahan internal dalam sistem manajemen diri, Tim-kerja dan operasional organisasi bisnis, khususnya penyesuaian teknologi sesuai dengan perkembangan terbaru.

Sudah pasti materi yang dibahas dalam buku masih jauh dari sempurna, karena buku ini merupakan pelengkap dari buku yang relevan yang pernah diterbitkan, tetapi dapat sebagai pijakan pertama dipergunakan di dalam menyusun perencanaan dan strategi organisasi bisnis. Terima kasih saya ucapkan kepada semua rekan-rekan, mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana, dan khalayak yang mendukung penyusunan buku edisi Special ini, dengan harapan selanjutnya sudi kiranya memberi kritikan yang konstruktif untuk memperbaiki buku ini lebih sempurna adanya.

Jakarta, 1 Desember 2019.

Penulis



# DAFTAR ISI

<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB 1 PERKEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI SECARA UMUM ....</b>	<b>1</b>
Latar Belakang Strategi Perubahan Organisasi .....	1
Perubahan Organisasi ( <i>Organization change</i> ).....	3
Perencanaan Strategi dan Pengembangan Organisasi ( <i>Strategic plan &amp; Organization development</i> ).....	5
Ciri-ciri Pengembangan Organisasi.....	8
Perubahan dan Pengembangan Organisasi ( <i>Organization development and change</i> )	10
<b>BAB 2 GAMBARAN UMUM ORGANISASI (<i>ORGANIZATIONAL OVERVIEW</i>) ...</b>	<b>21</b>
Teori Umum Sistem Organisasi .....	23
Organisasi Sebagai Sistem Terbuka .....	28
Konsep Teori Perubahan Terencana ( <i>Theories of Planned Change</i> ).....	42
<b>BAB 3 DIAGNOSIS ORGANISASI .....</b>	<b>45</b>
Mendiagnosa Organisasi ( <i>What is Diagnosis?</i> ).....	45
Ide Diagnosis Organisasi .....	47
Melakukan Diagnosa Efektivitas Organisasi.....	61
Proses Diagnosis .....	63
<b>BAB 4 PROSES INTERVENSI MANUSIA (<i>HUMAN INTERVENTION PROSES</i>) .....</b>	<b>65</b>
Jenis Intervensi Pengembangan Organisasi .....	66
Dasar Proses Intervensi ( <i>Basic Process Interventions</i> ).....	70
Peran <i>Human Resource Management &amp; Human Capital Management</i> .....	74

<b>BAB 5</b>	<b>INTERVENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)</b> .....	<b>79</b>
	Manajemen Kinerja ( <i>Performance Management</i> ) .....	79
	Karakteristik Pengaturan Tujuan ( <i>Characteristics of Goal Setting</i> ) .....	87
	Sistem Imbalan ( <i>Reward Systems</i> ) .....	90
<b>BAB 6</b>	<b>MENGEMBANGKAN BAKAT (<i>DEVELOPING TALENT</i>)</b> .....	<b>99</b>
	Pelatihan dan Pengajaran ( <i>Coaching and Mentoring</i> ) .....	99
	Apa itu Sasaran atau Tujuan? .....	100
	Rekrutmen Karyawan Berbakat ( <i>Talen Application Stages</i> ) .....	101
	Intervensi Perencanaan dan Pengembangan Karir ( <i>Career Planning and Development Interventions</i> ) .....	104
	Intervensi Pengembangan Manajemen dan Kepemimpinan.....	108
<b>BAB 7</b>	<b>MENGELOLA KERAGAMAN DAN KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA (<i>MANAGING WORKFORCE DIVERSITY AND WELLNESS</i>)</b> .....	<b>115</b>
	Intervensi Keanekaragaman Tenaga Kerja ( <i>Workforce Diversity Interventions</i> ).....	115
	Hasil dari Intervensi Keragaman ( <i>The Results for Diversity Interventions</i> ) .....	120
	Intervensi Manajemen Stres dan Kesehatan Karyawan ( <i>Employee Stress Management and Wellness Interventions</i> ) .....	126
	Hasil Intervensi Manajemen dan Intervensi Kebugaran ( <i>Results of Management Interventions and Fitness Interventions</i> ).....	130
<b>BAB 8</b>	<b>STRATEGI INTERVENSI PERUBAHAN (<i>STRATEGIC CHANGE INTERVENTIONS</i>)</b> .....	<b>135</b>
	Perubahan Transformasional ( <i>Transformational Change</i> ) .....	135
	Contoh dari Perubahan Transformasional.....	137
	Perubahan Dipicu oleh Gangguan Lingkungan .....	138
	Perubahan Strategis Terpadu (PST) .....	139
	Desain Organisasi .....	141
<b>BAB 9</b>	<b>PERUBAHAN BUDAYA (<i>CULTURE CHANGE</i>)</b> .....	<b>153</b>
	Budaya Organisasi .....	153
	Konsep dari Budaya Organisasi ( <i>Concept of Organization Culture</i> ) .....	155
	Diagnosa Budaya Organisasi ( <i>Diagnosing &amp; Organization Culture</i> ).....	157
	Efektivitas Organisasi dan Budaya Organisasi ( <i>Organization Culture and Organization Effectiveness</i> ) .....	162
	Perubahan Budaya Organisasi ( <i>Organization Culture Change</i> ).....	168
<b>BAB 10</b>	<b>PERUBAHAN YANG BERKELANJUTAN(<i>CONTINUOUS CHANGE</i>)</b> .....	<b>175</b>
	Mengapa Tata Kelola diperlukan ( <i>Why is governance needed?</i> ) .....	176
	Menyeimbangkan Permintaan ( <i>Balancing Employee Needs With Organizational Demands for Performance</i> ) .....	180
	Melindungi Ekosistem ( <i>Protect ecosystems</i> ) .....	187

	Teori Pembelajaran Organisasi: Manajemen Pengetahuan ( <i>Organizational Learning Theory: Knowledge Management</i> ) .....	192
	Proses Implementasi Intervensi Manajemen Pengetahuan ( <i>Knowledge Management Interventions</i> ) .....	194
	Organisasi yang dibangun untuk Perubahan ( <i>Built-To-Change Organizations</i> ) .....	199
<b>BAB 11</b>	<b>PERUBAHAN TRANS-ORGANISASI( <i>TRANS-ORGANIZTIONAL CHANGE</i>)</b> <b>205</b>	
	Pengembangan Organisasi atau <i>Organization Development (OD)</i> .....	205
	Pengembangan Interaktif, Komunikatif, Pengalaman, dan Jaringan.....	208
	Jaringan ( <i>Network</i> ).....	220
<b>BAB 12</b>	<b>PENGEMBANGAN ORGANISASI DALAM ATURAN GLOBAL</b>	
	<b>( <i>ORGANIZATION DEVELOPMENT IN GLOBAL SETTING</i>)</b> .....	<b>223</b>
	Ekonomi Pembangunan ( <i>Economic Development</i> ) .....	224
	Pendidikan dan Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan .....	231
	Peran dan Keterampilan Agen Perubahan ( <i>Change Agent Roles and Skills</i> ).....	242
	Agen Perubahan: Makna dan Peran Organisasi .....	244
<b>BAB 13</b>	<b>MERANCANG PENGEMBANGAN ORGANISASI</b>	
	<b>(PO NO INDUSTRI; <i>ORGANIZATION DEVELOPMENT(OD)</i></b>	
	<b>DALAM PERAWATAN KESEHATAN, <i>ORGANIZATION DEVELOPMENT</i></b>	
	<b>(OD) SISTEM SEKOLAH</b> .....	<b>247</b>
	Pengembangan Organisasi (OD) dalam Perawatan Kesehatan .....	247
	Prinsip Reformasi Perawatan Kesehatan yang Berhasil.....	248
	Pengembangan Organisasi (PO) Sistem Sekolah .....	253
	Metafora Baru untuk Sekolah .....	256
	Peran Unik Teknologi dalam Pengembangan Organisasi (PO) Sekolah.....	256
	Inovasi dalam Metode Pengajaran.....	258
<b>BAB 14</b>	<b>PENGEMBANGAN ORGANISASI: MEMBANDINGKAN SEKTOR PUBLIK</b>	
	<b>DAN SWASTA( <i>ORGANIZATION DEVELOPMENT: COMAPRING PUBLIC</i></b>	
	<b><i>AND PRIVATE SECTOR</i>)</b> .....	<b>259</b>
	Penelitian dan Inovasi Terbaru di Sektor Publik-Swasta ( <i>Recent Research and Innovations in Public-and Private-Sector</i> ) .....	260
	Hambatan untuk Inovasi .....	262
	Mengukur Inovasi.....	264
	Kolaborasi Inovasi Sektor Swasta dan Publik .....	265
	Tahapan Mengembangkan Bisnis Keluarga ( <i>Family Business Develop Stages</i> ) .....	267
	Perang Bakat yang Berkelanjutan .....	269

Implikasi untuk Masa Depan Organization Development ( <i>Implications for Organization Development Future</i> ).....	271
Organization Development di Bisnis Milik Keluarga ( <i>OD in Family-Owned Businesses</i> ) .....	278
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>291</b>
<b>INDEKS .....</b>	<b>307</b>

# BAB 1

## Perkembangan dan Perubahan Organisasi Secara Umum

### **LATAR BELAKANG STRATEGI PERUBAHAN ORGANISASI**

---

Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, tetapi pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip, sehingga dapat saya simpulkan bahwa organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki.

Pertumbuhan kembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), sosial, ekonomi, dan lingkungan menimbulkan permasalahan yang harus dihadapi organisasi menjadi semakin luas dan kompleks. Permasalahan tersebut terus berkembang sesuai percepatan perubahan yang terjadi. Situasi yang terjadi menjadikan pembelajaran bahwa permasalahan tidak tumbuh secara linier, dimana banyak sekali hal-hal yang tidak pernah diduga sebelumnya. Dengan demikian organisasi dituntut untuk terus-menerus mempersiapkan dirinya mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pengalaman yang dialami berbagai organisasi di Negara maju menunjukkan bahwa hanya organisasi yang secara konsisten terus meningkatkan dirinya melalui pengembangan organisasi yang dapat bertahan. Dalam kenyataannya organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia sebagai anggota organisasi untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan *morale dis equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit manusia sebagai anggota masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi

### **Pengertian Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)**

Pengertian Pengembangan Organisasi adalah suatu pendekatan sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta memecahkan masalah-masalah (seperti kurangnya

kerja sama/kooperasi, desentralisasi yang berlebihan dan kurang cepatnya komunikasi dan sebagainya) yang merintangi efisiensi pengoperasian pada semua tingkatan.

Latar belakang perubahan strategis organisasi adalah pengaruh baru pada evolusi *Organization Development*. Sebagai bagan organisasi dan teknologi, politik, dan sosial lingkungan semakin kompleks mendorong perubahan organisasi semakin meningkat cepat.

Pengertian tentang Perkembangan Organisasi terdapat beberapa tuntutan yang harus diantisipasi:

1. Pengembangan strategi untuk mengubah nilai-nilai daripada manusia (*human values*) dan juga struktur organisasi sehingga organisasi itu dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan khususnya untuk mengadopsi tuntutan globalisasi.
2. Melakukan penyempurnaan yang terencana dalam fungsi menyeluruh (nilai dan struktur) suatu organisasi untuk dapat mengantisipasi tuntutan globalisasi.
3. Perkembangan organisasi merupakan suatu proses yang meliputi rangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus-menerus (*continuously improvement*) oleh suatu organisasi agar selalu responsif terhadap lingkungannya.
4. Perkembangan organisasi merupakan suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektifitas organisasi, agar selalu siap mengantisipasi permintaan lingkungan.
5. Perkembangan organisasi lebih menekankan pada sistem sebagai sasaran perubahan.
6. Perkembangan organisasi meliputi perubahan yang sengaja direncanakan (*planned change*).

Suatu organisasi akan mengalami sebuah perkembangan, karena suatu organisasi dapat dikatakan berhasil saat organisasi tersebut berkembang ke arah yang positif, sehingga karyawan yang tergabung dalam organisasi tersebut dapat mencaai tujuannya. Suatu perkembangan organisasi memerlukan penyesuaian sistem pada organisasi tersebut dalam (*organization change*) mengikuti perubahan waktu. Perkembangan suatu organisasi juga dapat dijadikan paramater bagi organisasi tersebut, apakah organisasi tersebut tetap eksis dan mengayomi karyawan dalam organisasi tersebut dalam menghadapi perkembangan jaman. Jika sebuah organisasi sudah tidak bisa mengayomi atau gagal dalam mencapai tujuan dari karyawan dari organisasi tersebut maka, organisasi tersebut adalah organisasi yang telah gagal dalam perkembangannya.

Faktor pengembangan organisasi (*organization development*) terdapat dua faktor, yaitu:

1. Faktor internal seperti; Struktur, Sistem dan prosedur, Perlengkapan dan fasilitas, Proses dan saran apabila titik cocok akan membuat organisasi melalui perbaikan, Perubahan organisasi dilakukan untuk mencocokkan dengan kebutuhan yang ada.
2. Faktor eksternal seperti; Kompetisi yang semakin tajam antar organisasi, Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), Perubahan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial yang membuat organisasi harus merancang cara bagaimana mendapatkan sumber di luar organisasi untuk masa depan organisasi.

Pengembangan organisasi yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1). Merupakan strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- 2). Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
- 3) Menekankan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
- 4) Mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.

- 5) Menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja yang merupakan bagian integral yang utuh.
- 6) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

## **PERUBAHAN ORGANISASI (*ORGANIZATION CHANGE*).**

---

Pengertian Perubahan Organisasi adalah suatu variasi dari cara-cara yang telah mapan, yang selama ini berlangsung dalam organisasi dan dipergunakan serta ditaati oleh anggota organisasi dalam melakukan aktivitasnya dan berbeda dari apa yang selama ini ada dan telah berlaku dalam organisasi.

### **1. Pengertian Perubahan Organisasi (*Organization change*).**

Perubahan adalah hal yang pasti dan abadi selamanya akan dilakukan oleh setiap organisasi di dunia ini untuk menjaga eksistensinya, sebagai akibat perubahan zaman. Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk membuat sesuatu berbeda dari sebelumnya. Dalam istilah perubahan organisasi, dikenal juga istilah serupa yaitu intervensi perubahan (*change interventation*) adalah sebuah rancangan aksi atau tindakan untuk membuat inovasi dan merubah sesuatu menjadi berbeda. Dalam kreativitas inovasi (*change again*) yaitu individu atau kelompok yang bertindak sebagai katalis atau suatu seseorang yang bertanggung jawab untuk melakukan manajemen dan menentukan prosedur kerja dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Kurt Lewin, perubahan organisasi merupakan suatu yang sistematis yakni perubahan dari sesuatu objek yang menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi suatu objek yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi. Banyak para ahli berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan melakukan suatu perubahan. Maksudnya agar selalu dilakukan, penyempurnaan dalam organisasi sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi maka kemudian secara luas pengembangan organisasi dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi.

Dengan demikian, perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi yang di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana. Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat, melalui karyawan dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia. Faktor perubahan organisasi (*organization change*) terdapat dua faktor, yaitu: 1). Faktor internal dan 2) Faktor eksternal.

Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi, faktor tersebut dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Proses kerjasama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasama dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerjasama yang tidak *flexible* atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Misalnya faktor internal seperti:

- Perubahan kebijakan lingkungan.
- Perubahan tujuan.
- Perluasan wilayah operasi tujuan melalui pengembangan segmentasi.
- Volume kegiatan bertambah banyak.
- Sikap dan perilaku para anggota organisasi yang kaku.

Faktor eksternal adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar (atau sering disebut lingkungan) organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena tekanan lingkungan yang menuntut perubahan seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah. Misalnya faktor seperti: Politik, Hukum, Kebudayaan, Teknologi, Sumber daya alam, Demografi (kependudukan), Sosiologi.

## 2. Langkah-langkah Perubahan Organisasi (*Organization change*)

Perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, serta perbaikan, maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi. Suatu organisasi tidak harus melaksanakan suatu perubahan apabila organisasi masih tanggap mengadopsi perubahan yang terjadi, khususnya perubahan eksternal (*environment change*). Terdapat tahapan strategi untuk memenuhi beberapa tujuan dari suatu organisasi untuk mengantisipasi perubahan. Tahapan tersebut terdiri dari:

- 1) Melakukan Pengkajian; Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh daripada berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi itu mencakup berbagai bidang, antara lain politik, ekonomi, teknologi, hukum, sosial budaya dan sebagainya. Perubahan tersebut mempunyai dampak terhadap organisasi, baik dampak yang bersifat negatif maupun positif. Salah satu contoh yang menjadi kendala membuat perubahan adalah tuntutan globalisasi, dimana Negara-negara didunia sedang berkoalisi membentuk asosiasi perekonomian dan perdagangan, seperti; Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE), Masyarakat Ekonomi Asian (MEA), dan AFTA (*Asian Free Trade Association*). Koalisi ekonomi ini menuntut setiap Negara harus dapat menyesuaikan diri dengan kesepakatan koalisi/asosiasi bisnisnya.

Dengan demikian setiap organisasi dalam suatu Negara wajib menyesuaikan perubahan ini terhadap paling sulit adalah jika suatu Negara belum siap secara infra struktur dengan kondisi populasi yang paling bayak seperti Indonesia tahun 2014 populasi 248 juta jiwa dengan *income* per-kapita Rp. 40 juta/kapita /tahun (sumber Biro Pusat Statistik 2015). Menjadi dilema disatu sisi Indonesia menjadi prospek pasar bagi anggota MEA lainnya, disisi lain organisasi bisnis dalam negeri Indonesia berjuang keras untuk mempertahankan segmen bisnisnya di dalam negeri, sekaligus ekspansi ke negara anggota MEA lainnya. Untuk itu perubahan organisasi harus dilakukan dengan pengembangan (baik secara *divestasi/expantion* atau *downsizing*).

- 2) Melakukan Identifikasi: Yang perlu diidentifikasi adalah dampak perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti secara cermat sehingga jelas permasalahannya dan dapat dipecahkan dengan

tepat. Faktor yang paling sulit identifikasinya adalah faktor eksternal lingkungan (baik secara nasional maupun global). Keberhasilan mendeteksi indikasi perubahan yang akan dan sedang terjadi sangat memungkinkan setiap organisasi lebih cepat melakukan strategi perubahan yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

- 3). Menetapkan Perubahan: Sebelum langkah-langkah perubahan diambil, pimpinan organisasi harus yakin terlebih dahulu bahwa perubahan memang harus dilakukan, baik dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi maupun dalam rangka mempertahankan eksistensi serta pengembangan dan pertumbuhan organisasi selanjutnya. Penetapan perubahan sudah harus antisipasi terhadap sikap anggota organisasi, baik level manajer maupun level *front liner* karyawan. Kemungkinan harus adanya rekrutmen karena terpaksa melakukan *replacemen* disebabkan pemberhentian (*resign*) karyawan, maupun mempromosikan karyawan untuk lebih berkualitas mengadopsi perubahan yang terjadi.
- 4) Menentukan Strategi: Apabila pimpinan organisasi yakin bahwa perubahan benar-benar harus dilakukan berdasarkan identifikasi dampak perubahan yang terjadi maka pemimpin organisasi harus segera menyusun strategi untuk melakukannya. Penyusunan strategi tetap mengacu pada misi organisasi (dimana misi sebagai implementasi dari visi organisasi). Strategi secara kualitatif dirancang untuk kurun waktu minimal lima tahun kedepan, selanjutnya strategi lima tahunan diuraikan (*breakdown*) menjadi rencana kuantitatif tahunan (seperti; 4 tahun, 3 tahun dan 2 tahun kedepan), sampai rencana pelaksanaan (*action plan*) tahunan yang berisi program kerja dengan *budgeting/target*, kemudian diurai menjadi rencana semesteran, triwulanan, bulanan sampai aksi operasi rutinitas harian pada tingkat paling bawah (*supervisor dan front liner employees*)
- 5) Melakukan Evaluasi: Untuk mengetahui apakah hasil dari perubahan itu bersifat positif atau negatif, perlu dilakukan penilaian. Penilaian terhadap sifat perubahan sangat ditentukan sikap top manajemen (*chief executive organization* dan *stockholders*), apakah mereka sensitif terhadap perubahan (*optimistic*) dalam *risk taking*, atau *pesimistic*. Untuk menghadapi perubahan yang berkelanjutan diperlukan *mind-set* yang fleksibel terhadap perubahan. Dengan melakukan analisa berdasarkan metode-metode *expectation* yang harus dilakukan, apabila hasil perubahan sesuai dengan harapan (*expectation values*) berarti berpengaruh positif terhadap organisasi, dan apabila sebaliknya berarti negatif.

## **PERENCANAAN STRATEGI DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI (STRATEGIC PLAN & ORGANIZATION DEVELOPMENT)**

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan strategi dan pengembangan organisasi yaitu: Pengaruh Eksternal; Fokus dengan memperhatikan kesempatan dan ancaman di segala aspek, baik ekonomi, politik, teknologi, budaya dan lainnya yang semua variabel itu akan membentuk karakter organisasi. Pengaruh Internal: Merupakan evaluasi sumber daya manusia dan struktur organisasi, dengan tujuan mengukur kesiapan sumber daya manusia (input), strategi sekarang (*process*), kinerja (output) dan potensi dalam yang akan membentuk kedinamisan organisasi. Dalam internal terdapat dua variabel yang penting, yaitu; Struktur dan Budaya. Struktur berkenaan dengan mekanisme, prosedural organisasi. Budaya adalah yang berkenaan dengan pola keyakinan dan pemikiran, aspirasi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh semua anggota organisasi.

### **Rumusan Organisasi.**

Tindakan untuk pengembangan rencana jangka panjang, dari manajemen yang efektif melihat kesempatan dan ancaman yang diselaraskan dengan kondisi internal. Mengenali peluang dan kesempatan yang akan menjadi data dalam menyusun rencana perubahan jangka panjang yang fleksibel.

### **Misi.**

Misi Organisasi adalah tujuan jangka menengah dan panjang atau alasan mengapa organisasi ada dan mempertegas keberadaan organisasi. Konsep misi yang disusun dengan sistemik yang secara umum yang akan menjadikan ciri khas organisasi dengan organisasi yang lain, dan berperan terhadap keunikan nilai produk organisasi yang ditawarkan. Konsepsi misi yang apik juga dapat meminimalisir konflik internal yang dianggap kurang prinsip dan membantu meningkatkan intensitas diskusi dan kajian secara produktif. Namun sebelum mengembangkan misi, alangkah baiknya menentukan analisis *stakeholder*. Dalam hal ini *stakeholder* organisasi adalah, sumber daya manusia dan konsumen organisasi apapun dieksternal yang yang dapat menjadi perhatian yang dapat mempengaruhi hasil organisasi untuk dapat menciptakan nilai tambah organisasi.

### **Tujuan.**

Merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan, dengan merumuskan apa dan kapan akan dapat diselesaikan dengan sasaran yang terukur.

### **Strategi.**

Strategi merupakan konsep perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat mencapai misi dan tujuan.

### **Kebijakan**

Keputusan yang menjadi pedoman luas yang menghubungkan strategi dan implementasi. Kebijakan ini bersifat general yang nantinya akan diikuti dan disepesifikan dan diinterpretasikan dan diimplementasikan oleh divisi-divisi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.

### **Implementasi Strategi**

Merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

### **Program**

Suatu pernyataan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.

### **Anggaran**

Kumpulan program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh SDM untuk mengelola organisasi.

### **Prosedur**

Sering juga disebut dengan *standard operating procedures* (SOP), yaitu langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan dengan rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dapat diselesaikan.

### **Evaluasi dan Pengendalian**

Akhir kegiatan proses yang melalui aktivitas-aktivitas dan hasil kerja dimonitor dan kinerja nyata dengan kinerja/program yang diinginkan. Hasil yang diharapkan dalam sebuah organisasi adalah bentuk peningkatan efektivitas organisasi seperti: produk, efisiensi, dan kepuasan dalam jangka pendek, adaptasi dan pengembangan dalam jangka menengah, kapasitas kemampuan bertahan dalam jangka panjang.

### Implikasi Manajerial

Masalah (sebab dan akibat) yang terjadi karena adanya perubahan dan pengembangan organisasi adalah apabila organisasi tersebut akan mengalami peningkatan baik dalam kinerja maupun hal lainnya, organisasi tersebut juga tidak akan diam di dalam suatu posisi melainkan setiap hari terus berkembang. Peningkatan kinerja dapat dikatakan jika apa yang menjadi realita yang diperoleh dari kinerja (output) dibandingkan dengan konsep perencanaan sama (lebih kurang selisih 5-10%).

### Defenisi Pengembangan Organisasi Menurut Beberapa Pakar Manajemen

Beberapa pakar manajemen mendefinisikan pengembangan organisasi, antara lain:

Pengembangan organisasi adalah proses yang merencanakan perubahan organisasi budaya melalui pemanfaatan teknologi ilmu perilaku, penelitian, dan teori (Warner Burke, 2013).

Pengembangan organisasi dilakukan selaras dengan perubahan budaya yang diakibatkan perkembangan teknologi, perkembangan ilmu perilaku yang semakin cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan, dan berdasarkan hasil penelitian yang signifikan menggambarkan perkembangan disemua bidang kehidupan yang menciptakan teori-teori baru dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang cakupannya dapat mencapai lingkungan global.

Perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat. Brian Clegg (2012) Perubahan adalah bagian terbesar dari kenyataan bisnis. Vincent Gaspers (2008) Perubahan adalah pertumbuhan, perubahan adalah kesempatan, dan perubahan adalah peningkatan potensi. Jane Flagello (2013) Perubahan adalah hasil suatu masyarakat yang mencari cara memecahkan masalah yang diciptakan oleh perubahan dalam lingkungannya. Cateora (MGH) [http://carapedia.com/pengertian\\_definisi\\_perubahan\\_info2189.html](http://carapedia.com/pengertian_definisi_perubahan_info2189.html)

Perubahan merupakan kunci inovasi dan kunci yang akan datang, yang mendasari teori perubahan. Russel Swanburg [http://carapedia.com/pengertian\\_definisi\\_perubahan\\_info2189.html](http://carapedia.com/pengertian_definisi_perubahan_info2189.html). Perihal penting yang perlu dicermati dalam lingkungan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya adalah adanya perubahan yang terus-menerus (*continously improvement*). Perubahan ini pada akhirnya menuntut perhatian yang lebih serius tentang peran manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan peran organisasi. Di samping itu, perubahan-perubahan biasanya dapat diamati dari beberapa faktor berikut:

1. Adanya keragaman angkatan kerja. Keragaman angkatan kerja adalah fenomena yang tak terelakkan dalam dunia kerja kontemporer. Hal ini dipicu oleh semakin berkembangnya prinsip kesetaraan peluang kerja bagi laki-laki dan perempuan. Setiap individu tanpa membedakan status sosial, usia, jenis kelamin, agama, ras, memiliki peluang yang sama dalam hal mendapatkan pekerjaan yang layak dan sesuai dengan komoditi yang mereka bawa secara personal. Bagi pihak perusahaan fenomena ini tentu merupakan satu peluang untuk mendapatkan individu terbaik sesuai dengan kebutuhan bisnis organisasi yang dijalankan. Di lain pihak, keragaman angkatan kerja ini sebenarnya juga dipicu oleh semakin sempitnya peluang mendapatkan kerja yang sesuai dengan keinginan pribadi.
2. Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Perkembangan teknologi tentu tidak pernah lepas dari perkembangan ilmu pengetahuan yang diperoleh melalui riset ilmiah maupun kenyataan yang dihadapi secara tak terstruktur. Di satu sisi, perkembangan teknologi ini tentu menyumbang peranan yang besar dan signifikan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas dalam dunia kerja.
3. Budaya Globalisasi dan tren bisnis. Globalisasi untuk manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merujuk pada perkembangan keterbukaan pasar bagi bisnis perusahaan. Dengan kata lain, globalisasi membuka peluang untuk setiap perusahaan guna menjajaki dan membuka pasar

baru di luar kawasan mereka. Selain itu, globalisasi juga menyebabkan timbulnya tren dan budaya baru dalam organisasi. Tren ini tampak pada pengolahan kemajuan teknologi dan kebebasan untuk membuka ruang kerja di luar negeri, dimana perusahaan dapat melanjutkan produktivitasnya di daerah-daerah dengan tenaga kerja yang dapat dibayar secara lebih murah dan lebih terampil.

4. Lahirnya visi baru dalam dunia kerja dan bisnis global. Visi baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia ini tentu saja dikarenakan adanya berbagai macam perkembangan seperti disebutkan di atas, terutama yang berkenaan dengan tuntutan dunia bisnis yang lebih berwawasan ekologis, *open resources*, dan mengarah pada pengembangan bidang lain, seperti pendidikan, sosial kemasyarakatan, bahkan religiusitas

Dapat dikatakan bahwa perubahan organisasi adalah upaya masyarakat dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia.

Dengan demikian, bahwa penyempurnaan dalam organisasi sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi maka kemudian secara luas pengembangan organisasi dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi (*organizational change*) sebagai tambahan, bahwa perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi yang dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana.

## **CIRI-CIRI PENGEMBANGAN ORGANISASI.**

---

Suatu strategi pembelajaran yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai, dan struktur organisasi sehingga mereka dapat lebih beradaptasi dengan teknologi baru, pemasaran dan tantangan, dan tingkat yang memusingkan perubahan itu sendiri.

Pengembangan organisasi yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Bentuk strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Suatu kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
3. Terfokus pada cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
4. Menjadikan nilai humanistik sebagai pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
5. Melakukan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
6. Melakukan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi. Bila selama ini kita hanya mengenal pembelajaran pada tingkat individu dan kelompok, maka perkembangan manajemen telah mengenal pembelajaran organisasi (*learning organization*), yang secara sederhana dapat diartikan sebagai: organisasi yang secara terus-menerus melakukan perubahan diri agar dapat mengelola pengetahuan lebih baik lagi, memanfaatkan teknologi, memberdayakan sumber daya, dan memperluas area belajarnya agar mampu bertahan di lingkungan yang selalu berubah.

## Metode Perubahan dan Pengembangan Organisasi.

Terdapat berbagai teknik yang dirancang para ahli, dengan tujuan meningkatkan kemampuan berkomunikasi serta bekerja secara efektif, antar-individu maupun antar-kelompok dalam organisasi. Beberapa teknik yang sering digunakan berikut ini.

1. *Sensitivity training*, merupakan teknik pengembangan organisasi yang pertama diperkenalkan dan ayang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga T-group. Dalam kelompok kelompok T (*training*) yang masing-masing terdiri atas 6-10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (*sensitivity*) terhadap orang lain, serta keterampilan dalam hubunga antar-pribadi.
2. *Team Building*, adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim. Teknik *team building* sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.
3. *Survey feedback*. Dalam teknik *survey feedback*. Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survei ini diumpun balikkan pada setiap peserta, termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan perbaikan konstruktif.
4. *Transcational Analysis* (TA). TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar-individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.
5. *Intergroup activities*. Fokus dalam teknik *intergroup activities* adalah peningkatan hubungan baik antar-kelompok. Ketergantungan antar kelompok, yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. *Intergroup activities* dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.
6. *Process Consultation*. Dalam *Process consultation*, konsultan OD mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi.
7. *Grid OD*. Pendekatan grid pada pengembangan organisasi di dasarnya pada konsep managerial grip yang diperkenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal, yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi.
8. *Third-party peacemaking*. Dalam menerapkan teknik ini, konsultan OD berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar-individu dan kelompok.

Dengan demikian organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan, karena organisasi juga harus selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan. Pengembangan organisasi mempunyai dua arti, yaitu pengembangan organisasi sebagai

fungsi manajemen dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis atau sebagai suatu teknik manajemen. Pada dasarnya pengembangan organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara berencana, terus-menerus meliputi organisasi secara keseluruhan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi dengan menerapkan azas-azas dan praktek yang dikenal dalam kegiatan organisasi.

## **PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE)**

---

Perubahan adalah sesuatu yang konstan, sebuah utas yang dijalin ke dalam kehidupan pribadi dan profesional kita. Perubahan terjadi di dunia kita dan di luar - dalam peristiwa nasional dan internasional, dalam lingkungan fisik, dalam cara organisasi disusun dan menjalankan bisnis mereka, dalam masalah dan solusi politik dan sosial ekonomi, dan dalam norma dan nilai sosial. Ketika dunia menjadi lebih kompleks dan semakin saling terkait, perubahan yang tampaknya jauh mempengaruhi kita. Dengan demikian, perubahan kadang-kadang tampak berulang dan sering secara acak. Kita perlahan menyadari betapa terhubungnya kita dengan orang lain dan dengan dunia kita. Organisasi juga harus menyadari sifat holistik mereka dan cara anggota mereka saling mempengaruhi. Jumlah perubahan yang luar biasa telah memaksa individu dan organisasi untuk melihat “gambaran besar” dan untuk menyadari bagaimana peristiwa mempengaruhi mereka dan sebaliknya. Pengembangan organisasi (OD) adalah bidang studi yang membahas perubahan dan bagaimana hal itu mempengaruhi organisasi dan individu dalam organisasi-organisasi itu.

Pengembangan organisasi yang efektif dapat membantu organisasi dan individu untuk menghadapi perubahan. Strategi dapat dikembangkan untuk memperkenalkan perubahan yang direncanakan, seperti upaya membangun tim, untuk meningkatkan fungsi organisasi. Sementara perubahan adalah “diberikan,” ada beberapa cara untuk menghadapi perubahan - beberapa bermanfaat, beberapa tidak. Pengembangan organisasi membantu organisasi dalam mengatasi lingkungan yang bergejolak, baik secara internal maupun eksternal, sering kali dilakukan oleh Memperkenalkan upaya perubahan terencana. Pengembangan organisasi adalah bidang minat yang relatif baru untuk bisnis dan profesi. Sementara pengembangan profesional individu telah diterima dan dibina oleh sejumlah organisasi selama beberapa waktu, masih ada ambiguitas seputar istilah pengembangan organisasi. Namun konsep dasar pengembangan profesional dan pengembangan organisasi adalah sama, dengan perbedaan esensial dalam fokus. Pengembangan profesional berusaha untuk meningkatkan efektivitas individu dalam praktik, sementara pengembangan organisasi berfokus pada cara untuk meningkatkan produktivitas keseluruhan organisasi, pemenuhan manusia, dan daya tanggap terhadap lingkungan (Cummings & Huse, 1988). Tujuan-tujuan ini disediakan melalui berbagai intervensi yang bertujuan untuk mengatasi masalah-masalah spesifik, serta melalui proses yang sedang berlangsung. Satu strategi OD khusus, pembentukan tim, akan diperiksa secara mendalam. Strategi ini, jika dilembagakan secara efektif, dapat mengurangi kebutuhan akan konsultan dari luar. Penting untuk memasukkan satu bab tentang perubahan dan pengembangan organisasi dalam manual ini untuk membahas masalah-masalah dalam kerangka kerja yang lebih besar yang ada untuk sebagian besar pendidik peradilan. Perubahan memengaruhi setiap individu dan setiap organisasi. Selain itu, semua komponen perencanaan program yang dibahas dalam buku pedoman ini diadministrasikan dalam pengaturan organisasi, komite atau dewan, atau beberapa jenis tim. Semakin banyak pekerjaan yang diselesaikan melalui tim, menjadi semakin penting untuk belajar bagaimana menerjemahkan konsep organisasi ke lingkungan kelompok kecil. Pendekatan tim sering digunakan untuk menyelesaikan proyek jangka pendek, seperti program perencanaan, melakukan penilaian kebutuhan, atau mengembangkan kurikulum baru. Kemampuan

tim untuk menciptakan visi bersama untuk lab yang ada dan bekerja bersama di tengah-tengah lingkungan yang bergejolak mendasari kemampuannya untuk menjadi efektif.

Perubahan memengaruhi setiap individu dan setiap organisasi. Selain itu, semua komponen perencanaan program yang dibahas dalam buku pedoman ini diadministrasikan dalam pengaturan organisasi, komite atau dewan, atau beberapa jenis tim. Semakin banyak pekerjaan yang diselesaikan melalui tim, menjadi semakin penting untuk belajar bagaimana menerjemahkan konsep organisasi ke lingkungan kelompok kecil. Pendekatan tim sering digunakan untuk menyelesaikan proyek jangka pendek, seperti program perencanaan, melakukan penilaian kebutuhan, atau mengembangkan kurikulum baru. Kemampuan tim untuk menciptakan visi bersama untuk lab yang ada dan bekerja bersama di tengah-tengah lingkungan yang bergejolak mendasari kemampuannya untuk menjadi efektif.

### **Ubah Organisasi**

Upaya pengembangan organisasi, baik yang difasilitasi oleh pakar luar atau yang dilembagakan dan dilakukan secara berkelanjutan, menghasilkan perubahan terencana dalam organisasi dan tim. Namun, itu hanyalah satu jenis perubahan yang terjadi dalam organisasi, karena perubahan dapat direncanakan dan tidak dapat direncanakan terjadi di setiap dimensi alam semesta.

### **Perubahan dan Pengembangan Organisasi**

Perubahan tidak akan terjadi kecuali kebutuhan untuk perubahan sangat penting. Karena individu dan organisasi biasanya menolak perubahan, mereka biasanya tidak menerima perubahan kecuali mereka harus melakukannya. Salah satu konsultan OD menjelaskan bagaimana “rasa sakit” mendorong perubahan (Conner, 1990). Rasa sakit terjadi ketika orang membayar harga karena berada dalam situasi berbahaya atau karena kehilangan kesempatan kunci. Karena itu, perubahan diperlukan untuk menghilangkan rasa sakit. Menurut perspektif ini, perubahan tidak akan terjadi hanya karena “itu ide yang bagus.” Itu hanya akan terjadi ketika rasa sakit seseorang atau organisasi cukup tinggi untuk membenarkan kesulitan mengasimilasi perubahan. Oleh karena itu, master perubahan harus fokus pada kebutuhan absolut dari perubahan organisasi, bukan hanya pada manfaat dari perubahan yang diantisipasi. Perubahan yang efektif memahami hal ini, dan mereka kemudian membantu orang lain dalam mengakui bahwa organisasi tidak punya pilihan selain bertukar. Organisasi tidak mampu mempertahankan status quo; Perubahan itu sangat penting. Gerakan *Ohio Judicial College* untuk pendanaan penuh telah muncul dari katarsis semacam itu. Di negara-negara lain, pelatihan wajib menyelamatkan keadilan kantor perdamaian. Administrasi pengadilan telah muncul sebagai panggilan independen karena keadaan yang menuntut. Contoh-contoh perubahan dalam pendidikan peradilan negara ini memberikan bukti bahwa para master perubahan yang efektif telah merasakan kebutuhan kritis akan perubahan dan telah membantu mewujudkan perubahan itu.

Merencanakan Perubahan Sebelum memulai inisiatif perubahan organisasi, sebaiknya merencanakan strategi dengan cermat dan mengantisipasi potensi masalah. Salah satu metode perencanaan yang berguna berasal dari pertukaran peneliti awal, Kurt Lewin (1947), yang mengembangkan konsep analisis medan gaya. Istilah analisis deskriptif yang sederhana dan dapat digunakan untuk membantu merencanakan dan mengelola perubahan organisasi. Lewis percaya bahwa perilaku dalam suatu organisasi adalah hasil dari keseimbangan dinamis dari kekuatan dua pihak yang menentang. Perubahan hanya akan terjadi ketika keseimbangan bergeser di antara kekuatan-kekuatan ini. *Driving force* adalah kekuatan-kekuatan yang secara positif mempengaruhi dan meningkatkan

perubahan yang diinginkan. Mereka mungkin orang, tren, sumber daya, atau informasi. Menentang mereka adalah kekuatan penahan, yang mewakili hambatan untuk perubahan yang diinginkan. Karena dua set kekuatan ini ada dalam suatu organisasi, mereka menciptakan keseimbangan yang pasti. Artinya, jika bobot kekuatan penggerak dan penahan relatif sama, maka organisasi akan tetap statis. Ketika perubahan terjadi dan memengaruhi bobot salah satu kekuatan, keseimbangan baru akan terjadi, dan organisasi akan kembali ke apa yang disebut Lewin “*quasi-stationary equilibrium*.” Individu yang mempraktikkan panggilan mereka dalam konteks organisasi politik mungkin secara intuitif menggunakan konsep-konsep ini dalam mendefinisikan dan mendefinisikan ulang perubahan apa yang mungkin terjadi.

Analisis *force-field* membantu dalam perencanaan dalam dua cara utama: (a) sebagai cara bagi individu untuk memindai konteks organisasi mereka, melakukan *brainstorming* dan memperkirakan potensi perubahan di lingkungan; dan (b) sebagai alat untuk mengimplementasikan perubahan. Sebelumnya, analisis gaya lapangan menjadi metode pemindaian lingkungan (yang berguna dalam perencanaan strategis), di mana organisasi terus mengikuti perubahan yang akan terjadi dan potensial dari tren masyarakat dan potensi kendala anggaran hingga pergantian staf dan pembelian peralatan kantor baru. Semakin banyak perubahan yang dapat diantisipasi, semakin baik individu dan organisasi bersiap untuk menghadapi dampak yang ditimbulkan. Penggunaan kedua analisis medan gaya adalah serupa, menawarkan cara untuk secara sistematis memeriksa sumber daya potensial yang dapat dibawa untuk menanggung perubahan organisasi dan kekuatan penahan yang dapat diantisipasi. Perencanaan dan analisis lanjutan ini membantu mengembangkan strategi untuk mengimplementasikan perubahan yang diinginkan. Salah satu strategi untuk berhasil menerapkan perubahan adalah untuk menghadapi hambatan potensial di awal. Agar pendidik menjadi proaktif, bagaimanapun, kekuatan pendorong positif dan kekuatan pengendali negatif harus didaftar, sehingga strategi untuk perubahan dapat mencakup meningkatkan atau menambah kekuatan positif, sambil mengurangi atau meminimalkan kekuatan negatif. Dalam proses ini, keterampilan seperti membangun koalisi, jaringan, resolusi konflik, dan pemanfaatan kekuatan yang tepat diperlukan.

Proses metode perubahan seperti analisis medan-gaya adalah langkah awal dari setiap perubahan yang direncanakan. Ada berbagai model untuk proses perubahan dalam literatur; berikut ini adalah sederhana, langsung yang diusulkan oleh Egan (1988). Dia menguraikan tiga langkah: 1. Penilaian skenario saat ini. 2. Pembuatan skenario pilihan. 3. Merancang rencana yang memindahkan sistem dari arus ke skenario pilihan. Selain itu, Egan berpendapat bahwa perencanaan harus mengarah pada tindakan yang menghasilkan output atau hasil yang berharga bagi organisasi. Jadi, kedua langkah perlu diarahkan secara rinci, hanya langkah tiga yang akan dibahas dalam, hanya langkah tiga yang akan dibahas dalam in-depth manner di sini. Langkah pertama, “menilai skenario saat ini,” dapat dicapai melalui mekanisme seperti analisis medan gaya. Ini memberikan informasi yang diperlukan tentang kekuatan yang dapat memfasilitasi perubahan yang diinginkan dan kekuatan yang akan menolak dan menghentikan perubahan. Langkah kedua, “menciptakan skenario yang disukai,” sering dicapai melalui upaya tim dalam melakukan *brainstorming* dan mengembangkan masa depan alternatif. Sementara kebutuhan yang mempercepat perubahan jelas menarik, mungkin ada beberapa cara di mana perubahan itu sebenarnya bisa terjadi dalam organisasi. Penting untuk memeriksa berbagai alternatif secara menyeluruh. Ini adalah proses politik, yang mengharuskan individu untuk memanfaatkan dan memanfaatkan kekuasaan. Diperlukan tenaga untuk perubahan terjadi. Itu tidak baik secara inheren baik atau buruk; itu hanya membantu individu dalam mencapai tujuan mereka.

## Peran Kunci dalam Proses Perubahan

Selama tahap perencanaan ini, akan berguna untuk membedakan berbagai peran yang terkait dengan proses perubahan. Peran-peran ini harus tetap berbeda untuk menerapkan perubahan yang direncanakan secara efektif. Namun, dalam pengaturan atau sistem yang berbeda, seorang pendidik peradilan dapat memainkan lebih dari satu peran. Berbagai peran yang dapat dimainkan individu, seperti dijelaskan oleh Conner (1990), adalah: Change Sponsor: Individu atau kelompok yang melegitimasi perubahan. Advokat Perubahan: Individu atau kelompok yang ingin mencapai perubahan tetapi tidak memiliki kekuatan legitimasi. Agen Perubahan: Individu atau kelompok yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan perubahan. Target Sasaran: Individu atau kelompok yang benar-benar harus berubah. Salah satu tugas paling penting bagi pendidik dalam menerapkan perubahan adalah untuk memanfaatkan dukungan dari sponsor perubahan yang efektif. Sponsor berada dalam posisi untuk melegitimasi perubahan. Pensponsoran sangat penting untuk menerapkan perubahan yang diinginkan. Secara langsung atau tidak langsung, rasa sakit dapat memotivasi sponsor untuk mendorong perubahan yang direncanakan. Dalam sistem peradilan negara, sponsor ini dapat menjadi ketua peradilan, kepala komite pendidikan, atau administrator pengadilan negara. Conner (1990) berpendapat bahwa respons kita harus dididik atau diganti, bahkan oleh seseorang di tingkat yang lebih rendah dalam organisasi, atau, ia menekankan, kegagalan tidak dapat dihindari. Pendidik dan manajer sering berada dalam posisi advokat perubahan, yang menganggap perlunya perubahan. dan menginginkan dan mengadvokasi perubahan, tetapi siapa yang tidak memiliki kekuatan organisasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan. Atau, orang-orang ini dapat berfungsi sebagai agen perubahan, dengan tanggung jawab (tetapi sekali lagi, bukan kekuatan) untuk menerapkan perubahan. Dan, tentu saja, dalam sebuah upaya perubahan organisasi, pendidik dan manajer dapat menjadi bagian dari kelompok yang dipengaruhi oleh perubahan, atau target perubahan. Penting untuk mempertimbangkan masing-masing peran ini dalam strategi perencanaan tidak hanya untuk implementasi, tetapi untuk mengumpulkan dukungan untuk upaya perubahan.

## Strategi untuk Menerapkan Perubahan.

Untuk memindahkan upaya perubahan organisasi dari tahap gagasan ke dalam implementasi, para pendidik dan manajer juga harus menggalang sumber daya dan dukungan organisasi.

Sebagai contoh, lebih mudah untuk mengimplementasikan perubahan produk atau proyek ketika itu: (a) dilakukan berdasarkan percobaan; (b) reversibel, jika berhasil; (c) dilakukan dalam langkah-langkah kecil; (d) akrab dan konsisten dengan pengalaman masa lalu; (e) sesuai dengan arah organisasi saat ini; atau (f) dibangun di atas komitmen atau proyek organisasi sebelumnya (Kanter, 1983). Membangun koalisi adalah strategi yang sering terjadi sepanjang seluruh fase penerapan perubahan. Dukungan harus dikumpulkan dari semua area yang akan terpengaruh oleh perubahan yang diinginkan, di berbagai tingkatan organisasi. Selalu disarankan untuk mendapatkan dukungan dari atasan langsung, meskipun ini mungkin tidak selalu mungkin. Dalam hal demikian, dukungan lain dapat dikumpulkan di seluruh organisasi untuk memengaruhi pengawas untuk mempertimbangkan kembali memberikan dukungan pada upaya perubahan.

## Resistensi terhadap Perubahan

Dengan setiap perubahan besar dan kecil, resistensi biasanya terjadi. Perlawanan harus diterima sebagai “pemberian,” sehingga sang pendidik dapat memprediksi dan merencanakan untuk secara efektif menghadapi perlawanan yang tak terhindarkan. Bagian ini akan membahas beberapa penyebab

dan jenis resistensi terhadap perubahan, khususnya di tingkat organisasi. Mengapa resistensi terhadap perubahan terjadi? Alasan utamanya adalah orang takut akan perubahan. Mereka biasanya tidak ingin melepaskan cara-cara yang lazim, aman, dan rutin dalam menjalankan bisnis mereka demi wilayah yang tidak dikenal dan mungkin tidak aman. Sebagai manusia, kita cenderung lebih suka rutinitas dan menumpuk kebiasaan dengan mudah, namun, rasa takut akan perubahan mungkin lebih disebabkan oleh kecenderungan keteraturan. Kedaan seperti ini bisa berarti kemungkinan kegagalan, pelepasan atau berkurangnya rentang kendali dan otoritas seseorang, atau kemungkinan sukses menciptakan perubahan lebih lanjut. Bisa jadi perubahan terencana memiliki sedikit atau tidak berpengaruh pada organisasi sama sekali. Salah satu dari kemungkinan ini dapat menyebabkan keraguan dan dengan demikian ketakutan, dapat dimengerti menyebabkan perlawanan terhadap upaya perubahan. Selain itu, transisi antara negara saat ini dan negara yang diubah sulit bagi individu dan organisasi. Pada tingkat individu, orang harus diingatkan bahwa setiap upaya transisi atau perubahan dimulai dengan akhiran akhir dari kondisi saat ini. Langkah pertama menuju perubahan adalah melalui proses akhir. Akhir harus diterima dan dikelola sebelum individu dapat sepenuhnya mengikuti perubahan. Bahkan jika perubahan yang akan datang diinginkan, rasa kehilangan akan terjadi. Karena perasaan diri kita ditentukan oleh peran kita, tanggung jawab kita, dan konteks kita, perubahan memaksa kita untuk mendefinisikan kembali diri kita dan dunia kita. Proses ini tidak mudah. William Bridges melakukan pekerjaan yang sangat baik untuk membahas proses perubahan individu dalam bukunya *Transitions* (1980). Dalam menggambarkan proses pengakhiran, Bridges menyajikan empat tahap berikut yang harus dilalui setiap individu untuk pindah ke keadaan transisi dan secara efektif berubah: 1). Pelepasan. Individu harus memutuskan hubungan dengan “yang lama” dan dengan definisi dirinya sendiri saat ini. 2). Identifikasi. Perubahan dan Pengembangan Organisasi. 3). *Disenchantment*. Pada tahap ini, individu lebih jauh membersihkan asumsi “lama”, menantang dan menciptakan rasa realitas yang lebih dalam untuk diri mereka sendiri. Mereka menganggap bahwa jalan lama atau keadaan lama hanyalah kondisi sementara, bukan fakta kehidupan yang abadi. 4). Disorientasi. Dalam keadaan akhir ini, individu merasa tersesat dan bingung. Bukan dalam keadaan nyaman, tetapi yang diperlukan agar mereka kemudian dapat pindah ke keadaan transisi dan ke awal yang baru. Dalam proses ini, penting untuk mengenali bagaimana perubahan itu dimulai. Sementara semua perubahan itu membuat stres, lebih mudah untuk melalui proses akhir dan ke transisi jika perubahan itu didorong secara internal, daripada jika itu diprakarsai oleh sumber eksternal.

### **Perlawanan Organisasi**

Dengan diskusi yang sangat singkat ini tentang kesulitan yang terlibat dalam perubahan individu, harus jelas bahwa fenomena ini terjadi di tingkat organisasi juga. Organisasi, terlepas dari ukurannya, terdiri dari individu. Sejauh mana individu dalam organisasi dapat mengelola perubahan dengan tepat mewakili kapasitas organisasi secara keseluruhan untuk perubahan. Terdapat faktor-faktor lain yang khas pada pengaturan organisasi yang dapat bertindak sebagai penghalang untuk menerapkan perubahan, termasuk: 1) Inersia. Salah satu kekuatan paling kuat yang dapat memengaruhi individu dan organisasi adalah kelembaman. Tuntutan kerja sehari-hari mengurangi urgensi penerapan upaya perubahan hingga perlahan-lahan menghilang di dalam organisasi. 2). Kurang Komunikasi yang jelas. Jika informasi mengenai perubahan tidak dikomunikasikan dengan jelas di seluruh organisasi, individu akan memiliki persepsi dan harapan yang berbeda terhadap perubahan.

### **Lingkungan Berisiko Rendah.**

Dalam sebuah organisasi yang tidak mempromosikan perubahan dan cenderung menghukum kesalahan, individu mengembangkan resistensi terhadap perubahan, lebih memilih untuk melanjutkan perilaku yang aman dan berisiko rendah. Kurangnya sumber daya yang memadai. Jika organisasi tidak memiliki cukup waktu, staf, dana, atau sumber daya lain untuk sepenuhnya mengimplementasikan perubahan, upaya perubahan akan disabotase. Faktor-faktor ini, dikombinasikan dengan karakteristik lain khusus untuk organisasi tertentu, dapat merusak upaya perubahan dan menciptakan perlawanan. Agen perubahan yang bijak akan menghabiskan waktu yang diperlukan untuk mengantisipasi dan merencanakan cara-cara untuk mengelola resistensi. Teknik seperti analisis medan gaya, yang dibahas sebelumnya, adalah alat bantu untuk membantu mengembangkan strategi untuk mengatasi resistensi organisasi terhadap perubahan.

### **Pengembangan Organisasi: Kebutuhan yang Terabaikan**

Sementara kekuatan organisasi untuk memastikan bahwa upaya yang tepat dilaksanakan (peran sponsor perubahan), tentu dapat “meningkatkan kesadaran” organisasi dan menganjurkan bahwa pengembangan organisasi (OD) perlu ditangani. Organisasi yang sehat bersedia memberikan waktu dan energi untuk memperbaiki individu dan organisasi secara keseluruhan. Efek sinergis dapat diciptakan ketika pengembangan profesional dan upaya pengembangan organisasi dilakukan secara bersamaan. Banyak organisasi dan tim mengabaikan kebutuhan pengembangan organisasi, sering kali karena ketidaktahuan mereka dengan konsep atau penekanan mereka pada pengembangan profesional. Sementara “profesional” umumnya dianggap sebagai praktisi yang independen, sebagian besar profesional berfungsi dalam lingkungan organisasi yang sudah mapan. Mereka juga merupakan bagian dari sistem menyeluruh. Sistem itu sendiri harus memiliki manfaat pengembangan serta profesional individu yang merupakan bagian dari sistem.

Individu hanya dapat meningkatkan sebanyak organisasi mereka “membiarkan” mereka tumbuh. Nowlen, antara lain, membahas tantangan ini dalam Pendekatan Baru untuk Pendidikan Berkelanjutan untuk Bisnis dan Profesi (1988). Dia percaya bahwa pengembangan profesional yang paling efektif bersifat holistik, yang melibatkan tidak hanya praktisi, tetapi juga organisasi individu, sehingga perilaku dan pembelajaran baru dapat diintegrasikan ke dalam lingkungan kerja. Tidak ada yang lebih menyebarkan daripada melanjutkan pendidikan yang berhenti di titik masuk dari pengaturan kerja praktisi. Pendidik yudisial mungkin sering merasakan keterbatasan bekerja dengan para profesional yang pengaturan praktiknya tidak mendorong pertumbuhan profesional mereka. Organisasi, serta individu, harus dikaitkan dengan konsep pembelajaran seumur hidup dan pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan. Sekali lagi, kami melihat perspektif holistik tidak hanya individu dan organisasi, tetapi dari proses belajar itu sendiri. Belajar bukanlah proses terpisah yang terjadi hanya melalui upaya individu. Implementasi pembelajaran dalam praktik tergantung pada lingkungan kerja yang reseptif, serta pengajaran dan interaksi yang efektif dalam lingkungan pembelajaran saat ini.

### **Apa itu Pengembangan Organisasi (OD)?**

Menurut Middlemist dan Hitt (1988, p. 493), pengembangan organisasi adalah: Sarana sistematis untuk perubahan terencana yang melibatkan seluruh organisasi dan dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Penerapan sistem yang luas dari pengetahuan ilmu perilaku untuk pengembangan yang direncanakan dan penguatan strategi, struktur, dan proses organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Beberapa bagian dari definisi di atas sangat perlu ditekankan. Yang pertama

adalah bahwa pengembangan organisasi adalah kegiatan sistematis, proses yang berkelanjutan yang dapat membantu organisasi menangani masalah saat ini dan yang diantisipasi, menempatkan para pemimpin dalam sikap proaktif, bukan reaktif. Sikap ini berbeda dari pendekatan “memadamkan api” yang diandalkan oleh begitu banyak kelompok dan organisasi. Item kedua yang patut dicatat adalah bahwa OD melibatkan perubahan terencana dalam seluruh organisasi atau tim kerja. Ini berarti bahwa sikap proaktif mutlak diperlukan agar perubahan menjadi efektif, jika tidak, upaya perubahan yang direncanakan akan jauh jauh di belakang kebutuhan yang ingin ditangani. Setelah perubahan terjadi, seringkali terlambat untuk memulai upaya pengembangan organisasi. Fakta ini membuat perencanaan menjadi lebih kritis dan menyoroti keuntungan dari melembagakan konsep pembentukan tim sehingga staf diberdayakan dan mampu menghadapi perubahan dalam tim kerja. Organisasi dan tim kerja harus efektif dan efisien, terutama di lingkungan sumber daya terbatas saat ini. Dalam berpikir tentang efektivitas, setiap organisasi dan tim akan disarankan untuk mengadopsi mentalitas “kualitas” terkait upaya perubahan organisasi (PO). Strategi OD yang dilembagakan saat ini mirip dengan peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Konsep kualitas berasal dari sektor manufaktur, tetapi hari ini, gerakan kualitas juga dimasukkan ke dalam organisasi layanan. Meskipun tidak berorientasi teknis, tim kerja yang menyediakan layanan dapat secara efektif menentukan standar kualitas dan bekerja secara proaktif sebagai tim untuk memastikan bahwa standar terpenuhi.

Memastikan kualitas, seperti memperkuat keefektifan organisasi, adalah tugas yang berkelanjutan. Pengembangan organisasi dapat, tentu saja, terjadi dalam kelompok atau tim, serta di dalam seluruh organisasi. OD yang efektif sedang berlangsung dan sistematis, memperkuat individu dan kelompok. Banyak organisasi saat ini menyelesaikan tugas mereka melalui pendekatan manajemen proyek yang akan menyatukan tim untuk waktu yang singkat. Anggota tim dapat didatangkan dari berbagai bagian organisasi, mewakili konstituensi dan tingkat yang berbeda dalam organisasi. Tim kerja ini tidak selalu memiliki fokus atau visi terpadu dari tugas yang harus diselesaikan; oleh karena itu, mereka dapat lebih bertanggung jawab karena perspektif yang saling bertentangan, kesulitan komunikasi, atau kurangnya tujuan yang jelas. Sistem strategi pengembangan organisasi yang berkelanjutan berguna dalam situasi ini. Pembentukan tim khususnya efektif ketika dimasukkan dan didukung oleh organisasi. Konsep ini akan dibahas nanti dalam bab ini. Mendeteksi perubahan dalam lingkungan internal atau eksternal yang akan berdampak pada organisasi. Organisasi juga dapat memeriksa kualitas produk dan/atau proses mereka untuk menentukan apakah OD *effort* perlu diarahkan ke area spesifik dalam organisasi atau tim kerja. Disarankan untuk ahli pengembangan organisasi untuk membantu dalam pelaksanaan upaya pertukaran. Bagi banyak organisasi, konsultasi ini tidak selalu menjadi pilihan karena sumber daya yang terbatas, tidak tersedianya konsultan, atau alasan politik, antara lain. Berbagai strategi tersedia untuk digunakan dalam organisasi.

Ada beberapa cara dapat digunakan secara berkelanjutan, sementara yang lain merupakan upaya “satu tembakan”. Dua jenis strategi utama yang dapat digunakan adalah: 1). Strategi Proses: membangun tim, lingkaran kualitas, pelatihan sensitivitas, umpan balik survei, perencanaan karir 2). Strategi Struktural: desain ulang pekerjaan, pengayaan pekerjaan, manajemen tujuan, restrukturisasi organisasi, opsi waktu fleksibel. Strategi perubahan yang dipilih harus berhubungan dengan kebutuhan organisasi atau tim secara tepat. Faktor-faktor politik, teknologi, atau hukum dapat menyebabkan suatu organisasi bergerak ke arah yang membutuhkan OD *effort*. Namun, terlalu sering, upaya perubahan

antarpribadi dipilih sebagai strategi yang tepat. Misalnya, masalah sederhana seperti terlalu sering menggunakan peralatan kantor tertentu dapat mengakibatkan karyawan yang tidak puas. Masalah ini dapat diselesaikan dengan membeli lebih banyak peralatan atau merestrukturisasi penggunaan peralatan, daripada mengembangkan program pembangunan tim. Strategi interpersonal atau bahkan proses tidak dapat secara memadai melengkapi suatu organisasi untuk menghadapi jenis tekanan eksternal ini.

### **Membangun Tim sebagai Strategi OD Terpisahkan**

Sekarang kita lebih akrab dengan perubahan dan pengembangan organisasi, kita dapat melihat strategi *one OD* yang berhasil digunakan di banyak organisasi. Membangun tim adalah Strategi OD yang sering digunakan dalam organisasi untuk membuat kelompok kerja lebih kohesif, berkomitmen, puas, dan produktif. Berbagai alat dan latihan penilaian tersedia bagi kelompok untuk mendiagnosis kemampuan mereka sebagai tim dan meningkatkan fungsi tim mereka. Lampiran A mendaftar karakteristik suatu *effectiveteam*, yang dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi tingkat fungsi tim dalam suatu organisasi atau komite. Penilaian, upaya membangun tim paling efektif ketika dianggap sebagai konsep integral dalam organisasi dan bukan hanya sebagai intervensi sporadis. Upaya-upaya ini kemudian menjadi bagian dari visi bersama organisasi itu, yang menjadi prioritas komitmen para pemimpin

### **Pemimpin sebagai Pengikut**

Dalam organisasi, perhatian biasanya diarahkan pada pemimpin dalam kelompok melalui pelatihan kepemimpinan, penilaian diri sendiri, inventarisasi gaya, dan sejenisnya. Kebanyakan percaya bahwa kepemimpinan yang baik adalah kunci untuk 16 tim kerja efektif. Tidak ada keraguan bahwa kemampuan pemimpin dapat memengaruhi tim secara keseluruhan, tetapi beberapa gagasan kepemimpinan tradisional kita mencakup mode perilaku yang sudah ketinggalan zaman atau harapan yang tidak realistis. Bahkan jika kita telah beralih dari memikirkan para pemimpin dalam stereotip John Wayne, kita mungkin masih berharap para pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang inspirasional dengan menghasilkan pernyataan visi yang memotivasi dan menyatukan organisasi. Baru-baru ini, bagaimanapun, beberapa penulis telah membahas konsep kepemimpinan dalam istilah yang berbeda, memindahkan para pemimpin lebih jauh dari tribun dan lebih dekat dengan *audiens*. Dalam sebuah pembicaraan baru-baru ini dengan para pendidik dan pemimpin bisnis, Membahas bagaimana misi organisasi harus terhubung ke semua anggota tim dan bagaimana para pemimpin diperlukan untuk mengembangkan hubungan ini. Semua orang perlu percaya bahwa melakukan sesuatu yang lebih besar dari sekadar “menghasilkan uang” di tempat kerja; orang perlu merasa bahwa mereka berkontribusi pada “gambaran besar”. Bakat mereka yang dibawa ke lingkungan kerja harus dihubungkan dengan visi organisasi sehingga mereka merasa menjadi bagian integral dari tim. Dia lebih suka “visi” daripada “misi,” percaya bahwa yang pertama berarti mendorong orang, sedangkan istilah kedua berkonotasi dengan karyawan yang memaksa dalam lingkungan kerja mereka.

Bagaimana organisasi dapat mengembangkan kesesuaian antara visi anggota tim individu dan visi organisasi yang lebih besar? Para pemimpin **pertama-tama** harus mendorong semua karyawan untuk menciptakan visi pribadi mereka sendiri, memotivasi dan menginspirasi mereka dalam lingkungan kerja mereka. **Kedua**, pemimpin harus memahami visi pribadi ini, serta hadiah khusus yang dibawa karyawan untuk bekerja. Keyakinan Foster adalah bahwa para pemimpin dapat membantu “memunculkan apa yang sudah ada” di dalam individu. Para pemimpin dapat bekerja dengan anggota

tim untuk membantu membuat hubungan antara visi dan tujuan pribadi mereka dengan visi organisasi. Dalam beberapa kasus, organisasi dapat direstrukturisasi, uraian pekerjaan dapat diubah, atau pekerjaan dapat didefinisikan ulang untuk memberi karyawan lebih banyak tanggung jawab. Memberdayakan karyawan menciptakan lingkungan di mana mereka dapat merasa lebih terhubung dan berkomitmen pada organisasi. Jika jelas tidak ada keselarasan antara anggota tim dan organisasi, maka sesuatu harus berubah, namun perubahan ini pada akhirnya akan menguntungkan baik individu dan organisasi Lee (1991) mengambil ide ini lebih jauh dan berpendapat bahwa seringkali pemimpin terbaik adalah yang terbaik pengikut: [Pemimpin] dapat membuat lingkungan di mana pengikut dapat mengembangkan tujuan mereka sendiri (dengan kata lain, budaya pemberdayaan), serta memberikan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi. Maka menjadi tugas pemimpin untuk merasakan ke mana pengikut ingin pergi, menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan organisasi yang lebih besar, dan mengundang mereka untuk mengikuti. Dalam desain tim ini, pemimpin tidak memisahkan dirinya dari anggota lain dalam kelompok tetapi berhubungan erat dengan mereka, membantu mereka untuk menyelaraskan tujuan mereka dengan organisasi dan memberikan motivasi melalui pemberdayaan.

### **Pengikut sebagai Pemimpin (*Followers as Leaders*)**

Peran pengikut di dalam komite atau tim kerja? Anggota tim tidak sabar menunggu inspirasi dan arahan dari para pemimpin; melainkan, mereka adalah peserta aktif dalam menciptakan visi dan arah organisasi mereka. Mereka memiliki “rasa memiliki” dalam lingkungan kerja mereka, terlibat dalam membuatnya efektif, dan merasakan hubungan antara mereka dan visi itu. Mereka berbicara kebenaran, bertanggung jawab atas diri mereka sendiri, dan memiliki integritas pribadi dan loyalitas organisasi. Singkatnya, mereka mengamati dengan cara yang secara tradisional dianggap perilaku “pemimpin.” Anggota tim yang berjuang untuk karakteristik ini dalam organisasi yang mendukung akan menemukan bahwa kepuasan pribadi dalam lingkungan kerja meningkat. Banyak organisasi sekarang menganut konsep “tim kerja mandiri” dan benar-benar menyebarkan kepemimpinan di seluruh organisasi. Dalam kelompok kecil, konsep ini mungkin sudah menjadi kenyataan. Namun, dibutuhkan sejumlah manajer banyak waktu untuk memikirkan kembali peran mereka dalam kelompok dan beralih dari “bos” ke “pendukung” atau “pelatih.” Pada saat yang sama, anggota tim mungkin awalnya merasa tidak nyaman mengambil tanggung jawab dan akuntabilitas yang lebih besar. Gagasan dan perilaku baru memerlukan beberapa penyesuaian pada bagian setiap orang. Tetapi hasilnya mungkin sepadan dengan usaha - tim menjadi lebih efektif dan produktif, dan anggota tim mengalami kepuasan yang lebih besar dengan pekerjaan mereka dan merasa lebih terhubung dengan organisasi dan anggota tim lainnya.

### **Strategi Membangun Tim**

Literatur tentang pengembangan tim yang lebih kohesif sangat luas. Selain strategi organisasi untuk mendorong budaya tim, ada beberapa strategi yang dapat digunakan pemimpin tim untuk membantu membangun tim yang efektif. Upaya membangun tim khusus bervariasi tergantung pada sejumlah variabel, termasuk sifat tim, durasinya, tugas yang dihadapi, dan budaya organisasi. Upaya membangun tim dapat berkisar dari T-grup hingga akhir pekan petualangan di luar ruangan, dari penilaian mandiri hingga penilaian toteam, dan dari rekaman video pembangunan tim satu jam hingga lokakarya beberapa hari oleh konsultan OD. Strategi umum yang tercantum di bawah ini berkaitan dengan karakteristik suatu tim yang efektif.

Menurut Parker (1990), strategi membangun tim yang sukses untuk pemimpin tim adalah: 1). Mengenal tim 2). Menentukan tujuan tim. 3). Menjelaskan peran. 4). Menetapkan norma. 5). Menyusun

rencana permainan. 6). Mendorong pertanyaan. 7). Berbagi pusat perhatian. 8). Menjadi partisipatif. 9), Merayakan pencapaian. 10). Menilai efektivitas tim.

### **Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)**

Dalam mempertimbangkan perspektif ini tentang peran pemimpin tim dan anggota tim, akan sangat membantu untuk menyatukan ide-ide ini menjadi pandangan yang lebih komprehensif tentang organisasi. Misalnya, bagaimana kantin dapat bekerja bersama dalam keseluruhan yang terintegrasi, bukan sebagai kelompok individu? Bagaimana kapasitas masing-masing anggota berinteraksi dengan bakat anggota lain untuk memaksimalkan produktivitas organisasi? Buku Peter Senge (1990) *The Fifth Discipline: Seni dan Praktek Pembelajaran*. Organisasi menawarkan pandangan yang mengilhami tentang bagaimana organisasi dapat fokus pada pertumbuhan dan pembaruan, berpendapat bahwa perubahan dalam “pola pikir” kami diperlukan untuk benar-benar mengembangkan organisasi pembelajaran.

Dalam diskusi awal tentang perubahan bahwa perubahan di satu area dunia memengaruhi yang lain. Senger mengakui fenomena ini dan menekankan konsep pemikiran sistem, yang ia sebut “disiplin kelima.” Ini adalah cara holistik dalam memandang organisasi, serta individu, dan memberikan wawasan yang berguna ke dalam perencanaan dan upaya perubahan. Senge menulis: Alat dan gagasan yang disajikan adalah untuk menghancurkan ilusi bahwa dunia diciptakan dari kekuatan terpisah dan tidak berhubungan. Ketika kita melepaskan ilusi ini, kita kemudian dapat membangun “organisasi pembelajaran,” organisasi di mana orang terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola berpikir yang baru dan luas dipupuk, aspirasi kolektif mana yang dibebaskan, dan di mana orang terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama

Salah satu disiplin ilmu yang menjadi ciri organisasi pembelajaran adalah pembelajaran tim. Senge mendiskusikan bagaimana tim yang tidak selaras menghasilkan sejumlah besar energi yang terbuang. Sementara orang-orang di dalam tim dapat bekerja dengan rajin, upaya tim rendah. Dia menulis: Sebaliknya, ketika sebuah tim menjadi lebih selaras, kesamaan arah muncul, dan energi individu selaras. Ada lebih sedikit energi yang terbuang.... Ada kesamaan tujuan, visi bersama, dan pemahaman tentang bagaimana untuk melengkapi upaya satu orang lain.... Individu tidak mengorbankan kepentingan pribadi mereka untuk visi tim yang lebih besar; sebaliknya, *sharedvision* menjadi perpanjangan dari visi pribadi mereka. (hal. 235) Sekali lagi, keselarasan visi pribadi dan organisasi ini hanya dapat terjadi ketika visi telah dikembangkan oleh organisasi dan individu. Visi bersama adalah kebutuhan dalam jenis konteks ini. Baik organisasi maupun individu dapat mengelak dari tanggung jawab dalam mengembangkan visi. Balas dendam mencatat tiga dimensi penting dari konsep pembelajaran tim yang memiliki implikasi bagi pendidik forensik, serta tim lain. Pertama, dia percaya bahwa tim perlu menyentuh pikiran anggota individu untuk berpikir secara mendalam tentang masalah yang kompleks. Setiap orang harus bertanggung jawab untuk berkontribusi pada grup. Kedua, ada kebutuhan untuk tindakan terkoordinasi, di mana anggota tim dapat mempercayai dan mengharapkan perilaku tertentu dari satu sama lain. Dia menyamakan ini dengan musisi jazz yang bermain bersama dalam aksi spontan, namun terkoordinasi. Dan ketiga, pembelajaran tim tersebar di seluruh organisasi melalui tindakan anggota tim. Setiap anggota tim juga akan menjadi anggota tim lain; Oleh karena itu perilakunya dapat mendorong pembelajaran tim di bidang lain juga. Jelaslah bahwa gagasan baru ini secara radikal dapat mengubah cara kita memandang tim. Mengubah perspektif dan harapan tim kami dapat mentransformasikan organisasi dan cara kerjanya dicapai. Partisipasi aktif diperlukan baik dari

pemimpin tim dan pengikut, serta komitmen. Tim yang efektif membutuhkan visi untuk organisasi, tetapi, tambahannya, setiap anggota harus merasa terhubung dengannya dan melihatnya sebagai bagian dari visi pribadinya. Melalui kejelasan visi organisasi dan individu, organisasi dapat mengharapkan komitmen, ketekunan, dan semangat untuk bekerja dari para anggotanya. Individu dan organisasi yang dapat menemukan hasrat untuk bekerja tidak hanya akan berkembang dan menjadi produktif, tetapi juga akan menemukan kegembiraan dalam menjalankan bahkan fungsi paling gila dalam pekerjaan sehari-hari.

Individu atau kelompok yang tidak memiliki kekuatan legitimasi, tetapi menginginkannya dengan baik dapat berkonsultasi dengan agen perubahan. Agen Perubahan: adalah individu atau kelompok yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Master Perubahan: adalah orang dan organisasi mahir dalam seni mengantisipasi kebutuhan akan dan memimpin perubahan produktif; istilah yang diciptakan oleh Rosabeth Moss Kanter. Sponsor Pendukung: individu atau kelompok yang melegitimasi perubahan. Target Perubahan: adalah individu atau kelompok yang harus benar-benar berubah. Penanganan: bagian dari proses akhir Bridges '(1988); di sini individu harus membuka dengan "tua" dan dengan definisi dirinya saat ini. setelah individu membuat terobosan awal, individu melonggarkan perasaan diri mereka, sehingga mereka mengakui bahwa mereka dimiliki oleh siapa mereka sebelumnya. Kegagalan: adalah bagian dari proses akhir Bridges; Disorientasi: adalah tahap akhir proses akhir ini, individu merasa bingung dan bingung. Ini adalah kondisi yang diperlukan sehingga mereka kemudian dapat pindah ke keadaan transisi dan ke awal baru. Analisis *Force-field*: adalah konsep yang dikembangkan oleh Kurt Lewin, analisis ini melihat dua jenis kekuatan dalam organisasi yang mendukung atau menentang perubahan. Perubahan hanya akan terjadi ketika ada keseimbangan antara dua kekuatan ini. Kekuatannya adalah: Kekuatan Penggerak: adalah kekuatan-kekuatan yang secara positif mempengaruhi dan meningkatkan perubahan yang diinginkan. Kekuatan Pengendali: adalah hambatan terhadap perubahan yang diinginkan. Strategi Proses: adalah strategi pengembangan organisasi yang fokus pada pendekatan interpersonal, seperti pembangunan tim, lingkaran kualitas, atau pelatihan sensitivitas

# BAB 2

## Gambaran Umum Organisasi (*Organizational Overview*)

Sebuah organisasi tidak akan bisa lepas dari struktur organisasi. Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi, yang menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda tersebut diintegrasikan (koordinasi) dan spesialisasi pekerjaan, saluran perintah serta penyampaian laporan.

Kata “organisasi” mempunyai dua pengertian umum, pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional seperti: organisasi perusahaan, instansi pemerintah, rumah sakit dan sebagainya. Pengertian yang kedua sebagai proses pengorganisasian, bagaimana cara dalam melakukan kegiatan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Menurut Hendry G. Hodges, cara penggambaran bentuk struktur organisasi antara lain bentuk mendatar (horizontal), lingkaran (*circular*), setengah lingkaran (*semi circular*), *elliptical*, dan piramida terbalik (*inverted* piramida)

Sebagian organisasi terstruktur pada garis yang lebih mekanistik sedangkan sebagian lain mengikuti karakteristik organik. Faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu perancangan struktur suatu organisasi adalah strategi, teknologi, inovasi dan lingkungan.

Organisasi juga mempunyai tiga tipe utama kelompok-kelompok kerja formal yaitu:

- 1) Kesatuan tugas khusus (*task forces*)
- 2) Panitia: a) Tetap (*standing committess*) disebut juga panitia struktural. b) Tidak tetap (*ad hoc*)
- 3) Dewan (*boards*) dan komisi (*commisioner*)

Dalam tingkatan organisasi, manajemen dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu:

- 1) Manajemen Puncak (*Top Manager*): bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.

- 2) Manajemen Menengah (*Middle Manager*): sebagai pengendali (mengawasi) bahwa organisasi sudah melaksanakan strategi dengan efektif dan efisien.
- 3) Manajemen Tingkat Pertama (*Line Manager*): bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang sudah dibuat oleh para manajer yang lebih tinggi.

Pengertian Organisasi dibedakan menjadi 2 macam: Organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis. Terdapat hubungan yang erat antara manajemen, organisasi dan metode (tata kerja). Manajemen, organisasi dan tata kerja ketiganya diarahkan kepada tercapainya tujuan secara efisien.

Dapat di simpulkan organisasi memiliki arti yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam bidang tata kerja dan tidak hanya itu organisasi, manajemen, dan tata kerja juga memiliki hubungan yang sangat erat. Itu disebabkan karena organisasi, manajemen, dan tata kerja memiliki keterkaitan satu sama lainnya.

Organisasi adalah wadah bagi suatu kelompok manusia yang terdiri dari individu-individu yang berbeda yang masing-masing individu tersebut saling terkait satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan metode adalah suatu tata kerja/cara kerja yang di pilih untuk mencapai tujuan tertentu. Jika dipadu organisasi dan metode adalah rangkaian proses kegiatan yang harus dilakukan untuk meningkatkan kegunaan segala sumber dan faktor yang menentukan bagi berhasilnya proses manajemen dengan memperhatikan kerjasama dari masing-masing individu yang ada dalam organisasi tersebut dan efektifitas dari metode yang di pilih sesuai dengan dinamika organisasi.

Organisasi & Metode mempunyai beberapa maksud yaitu:

1. Organisasi dan metode merupakan kunci atau syarat pelaksanaan kerja setepat tepatnya.
2. Organisasi dan metode penting bagi kegiatan manajemen.
3. Organisasi dan metode dapat memanfaatkan sumber-sumber dan waktu yang tersedia.
4. Organisasi dan metode berguna dalam meningkatkan efisiensi kerja untuk mencapai tujuan.

Manajemen adalah proses kegiatan pencapaian tujuan melalui kerjasama antarmanusia. Rumusan tersebut mengandung pengertian adanya hubungan timbal balik antara kegiatan dan kerjasama disatu pihak dengan tujuan di pihak lain. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perlu dibentuk suatu organisasi yang pada pokoknya secara fungsional dapat diartikan sebagai sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan. Sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai alat dari manajemen untuk mencapai tujuan. Jadi, dalam rangka manajemen maka harus ada organisasi, demikian eratnya dan kekalnya (*consistency*) hubungan antara manajemen dan organisasi. Rumusan tersebut mengandung pengertian adanya hubungan timbal balik antara kegiatan dan kerjasama disatu pihak dengan tujuan dipihak lain. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perlu dibentuk suatu organisasi yang pada pokoknya secara fungsinya dapat diartikan sebagai sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan. Sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai alat dari manajemen untuk mencapai tujuan. Jadi dalam rangka manajemen maka harus ada organisasi, demi eratnya dan kekalnya (*consistency*) hubungan antar manajemen dan organisasi.

Tata kerja atau metode adalah satu cara bagaimana (*how*) agar sumber-sumber dan waktu yang tersedia dan amat diperlukan dapat dimanfaatkan dengan tepat sehingga proses kegiatan manajemen dapat dilaksanakan dengan tepat pula.

Dengan tata kerja yang berarti proses kegiatan pencapaian tujuan sudah dilakukan secara ilmiah dan praktis, disamping itu pemakaian tata kerja yang tepat pada pokoknya bertujuan:

1. Menghindari terjadinya pemborosan di dalam penyalahgunaan sumber-sumber dan waktu yang tersedia.

2. Menghindari kemacetan-kemacetan dan kesimpangsiuran dalam proses pencapaian tujuan.
3. Menjamin adanya pembagian kerja, waktu dan koordinasi yang tepat.

Jadi hubungan antara manajemen dan tata kerja dapat dilukiskan seperti di bawah ini:

1. Manajemen: Menjelaskan perlunya ada proses kegiatan dan pendayagunaan sumber-sumber serta waktu sebagai faktor-faktor yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan demi tercapainya tujuan.
2. Tata Kerja: Menjelaskan bagaimana proses kegiatan itu harus dilaksanakan sesuai dengan sumber-sumber dan waktu yang tersedia.

Eratnya hubungan timbal balik antara ketiga (Manajemen, Organisasi, dan Tata kerja) tersebut adalah:

1. Manajemen: Proses kegiatan pencapaian tujuan melalui kerjasama antar manusia.
2. Organisasi: Alat bagi pencapaian tujuan tersebut dan alat bagi pengelompokkan kerjasama.
3. Tata kerja: Pola cara-cara bagaimana kegiatan dan kerjasama tersebut harus dilaksanakan sehingga tujuan tercapai secara efisien.

Dari konsep tersebut, jelaslah bahwa baik manajemen, organisasi maupun tata kerja ketiganya diarahkan kepada tercapainya tujuan.

## TEORI UMUM SISTEM ORGANISASI

Teori umum sistem awalnya dipelopori oleh ahli biologi Ludwig Von Bertalanffy yang menulis bahwa *a system is characterized by interactions of its components and the nonlinearity of those interactions*. Von Bertalanffy memperluas teori sistem termasuk sistem biologi (*biological systems*). Von Bertalanffy dkk membentuk suatu perkumpulan untuk pengembangan teori sistem kemudian mempublikasikan *General System Theory: Foundation, Development, and Applications* yang menulis bahwa *Systems theory is a transdisciplinary approach that abstracts and considers a system as a set of independent and interactions part*.

Teori sistem memiliki dua konsep dasar yaitu: konsep subsistem yang melihat hubungan antar bagian sebagai hubungan sebab-akibat. Konsep kedua memandang sebab jamak (*multiple causation*) sebagai hubungan yang saling berkaitan yakni tiap bagian merupakan kompleks (kumpulan) yang tiap faktornya saling berkaitan. (Owens; 1987). Sistem adalah suatu kebulatan keseluruhan yang kompleks atau terorganisir; suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau utuh. (Miles, cs, 1992)

Organisasi adalah sekelompok individu yang berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu sistem kerja yang mempunyai kejelasan dalam pembagian kerja atau peran. Organisasi memiliki subsistem yang saling berhubungan dan membutuhkan untuk menguatkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja bersama dalam suatu divisi untuk mencapai tujuan bersama (Schermerhorn, dkk., 1997:9). Tujuan ini tidak saja untuk organisasi itu sendiri melainkan juga untuk kepentingan masyarakat.

### Klasifikasi Sistem

Sebagai bagian yang sangat penting dalam mendukung suatu organisasi, maka sistem dapat dilihat dalam beberapa jenis, menurut Kambey (2010:39-41) antara lain:

1. Sistem alamiah (*natural system*) dan sistem buatan manusia.  
Sistem alamiah (*natural system*) adalah sistem yang terjadi karena proses alamiah, dan tidak

terpengaruh campur tangan manusia; seperti sistem tata surya. Sistem buatan manusia (*natural system*) adalah sistem yang dirancang dan diciptakan manusia, misalnya sistem tata organisasi.

2. Sistem terbuka (*open system*) dan sistem tertutup (*closed system*)  
Sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang selalu berhubungan dengan lingkungan luarnya (*interrelation*) dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Sehingga terjadi memberi dan menerima informasi, energi, dan materi-materi dari lingkungannya. Sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak berinteraksi dan tidak dipengaruhi oleh lingkungannya, dan bekerja mengikuti pola yang tetap secara sebab akibat (suatu saat sistem inipun akan dipengaruhi oleh lingkungannya).
3. Sistem sederhana (*simple system*) dan sistem kompleks (*sophisticated system*)  
Pembagian sistem ini didasarkan pada tingkat kerumitannya.
4. Sistem deterministic (*deterministic system*) dan sistem probabilistik (*probabilistic system*).  
Sistem deterministic (*deterministic system*) adalah suatu sistem yang operasinya dapat diramalkan secara tepat dan pasti. Sistem probabilistik (*probabilistic system*) adalah sistem yang tak dapat diramal dengan tepat dan pasti karena mengandung unsur kemungkinan.

### Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem), dan sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan.

Model sistem sebagaimana digambarkan oleh Bertalanffy yang terkenal dengan *General System Theory (GST)*. Karakteristik GTS adalah (1) input organisasi; biasanya diperoleh dari lingkungan, seperti bahan mentah, manusia, modal, dan informasi (2) proses transformasi; kegiatan dalam organisasi, seperti sistem produksi, pengendalian, administrasi (3) output; keluaran yang dihasilkan ke lingkungan, seperti produk, keuntungan, informasi (4) *feedback*; umpan balik. Sehingga setiap organisasi memiliki pendekatan-pendekatan dalam sistemnya yang meliputi penerapan konsep-konsep dan strategi yang cocok dari teori-teori sistem guna mempermudah pemahaman tentang organisasi dan praktik manajerialnya. Sehingga pendekatan-pendekatan yang dilakukan dalam sistem suatu organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Sistem terbuka. Sistem yang terbuka berarti sistem tersebut berinteraksi dengan lingkungan. Sebaliknya sistem yang tertutup adalah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungan. Semua organisasi merupakan sistem terbuka, meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda.
2. Sub-sistem. Sub-sistem merupakan bagian dari sistem. Dalam sistem, sub-sub sistem saling mempengaruhi. Sehingga agar dapat mengendalikan sistem dengan seksama dan sinergis, maka sistem harus dilihat secara komprehensif, artinya sistem dapat terbangun bila sub-sub sistem berfungsi secara sempurna.
3. Sinergi. Jika sub-sub sistem bekerjasama, maka hasil yang diperoleh akan lebih efektif dibandingkan bekerja secara sendiri-sendiri. Sinergi sering dikaitkan dengan merger dimana dua organisasi yang bersatu akan lebih efisien dibandingkan dengan jika dua organisasi berjalan sendiri-sendiri, terutama pada organisasi-organisasi yang mengelola produk.
4. Batasan sistem. Batasan sistem membatasi sistem dengan lingkungannya. Dalam sistem yang terbuka, biasanya batas tersebut fleksibel, berbeda dengan sistem tertutup, batas tersebut kaku.
5. Aliran. Input akan mengalir ke sistem, kemudian diproses oleh sistem, dan keluar sebagai output.
6. *Feedback*. *Feedback* atau umpan balik merupakan elemen penting dalam pengendalian. Umpan

balik informasi diberikan ke orang-orang yang tepat dalam organisasi, kemudian diproses lebih lanjut. Sehingga jika sesuatu melenceng dari rencana yang telah ditetapkan, maka perbaikan bisa segera dilakukan.

7. Entropi. Entropi merupakan proses dimana sistem menuju ke kehancuran. Jika satu organisasi tidak mampu memproses *feedback* dengan baik dan tidak bisa menyesuaikan perubahan selera konsumen/*stakeholders*, maka akan mengalami kebangkrutan dan mati. Aliran sistem percaya bahwa aliran sistem akan menyerap aliran lainnya, atau berkembang menjadi aliran yang dominan dengan definisi aliran yang jelas.

Secara sederhana suatu sistem dapat diartikan sebagai suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variabel yang terorganisir, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, dan terpadu. Setiap unsur pembentuk suatu organisasi adalah penting dan harus mendapat perhatian yang utuh supaya pengambil keputusan dapat bertindak lebih efektif. Teori sistem melahirkan konsep-konsep:

1. Konsep futuristik, antara lain yang terkenal adalah konsep sibernetika (*cybernetics*). Konsep ini terutama berkaitan dengan upaya menerapkan berbagai disiplin ilmu, yaitu ilmu perilaku, fisika, biologi dan teknik. Konsep sibernetik dalam sektor perikanan dan kelautan dapat dilihat pada pembuatan peta tata ruang wilayah pesisir, di mana dalam proses pembuatannya melibatkan banyak disiplin ilmu seperti ahli tata ruang, ahli perikanan, ahli lingkungan, ahli oseanografi dan sebagainya.
2. Konsep sinergi, prinsipnya bahwa di dalam melakukan sesuatu output secara sistem akan lebih besar dibanding output secara sendiri-sendiri. Kegiatan bersama dari bagian yang terpisah, tetapi saling berhubungan secara bersama-sama akan menghasilkan efek total yang lebih besar dari pada jumlah bagian secara individu dan terpisah.

Kontribusi Bertalanffy terhadap teori sistem yang paling dikenal karena teori *Open System*. Para teori sistem tradisional berpendapat bahwa model sistem tertutup berdasarkan pada ilmu pengetahuan klasik dan hukum kedua termodinamika yang tidak dapat dipertahankan. Bertalanffy menyatakan bahwa perumusan konvensional fisika pada prinsipnya, tidak bisa diterapkan pada organisme makhluk hidup. Sistem terbuka memiliki *steady state*. Sehingga diduga banyak karakteristik dari sistem kehidupan yang paradoks dalam pandangan hukum fisika merupakan konsekuensi dari fakta ini.

### **Sistem Terbuka (*Open System*)**

Bertalanffy (1968) mengandaikan paradigma sistem pada aspek ilmu kimia, biologi, dan matematika dimana suatu sistem akhirnya akan berada pada titik *equilibrium* seperti halnya sebuah proses *physiologi*. Sistem di dalam sebuah organisme dikatakan sebagai sebuah sistem terbuka karena dipengaruhi oleh banyak faktor yang berada di luar organisme itu sendiri. Suatu sistem dikatakan terbuka menurut Ludwig Von Bertalanffy bila aktivitas didalam sistem tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya, sedangkan suatu sistem dikatakan tertutup bila aktivitas-aktivitas didalam sistem tersebut tidak dipengaruhi oleh perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Dalam model Bertalanffy ini, teori yang ditetapkan prinsip-prinsip umum sistem terbuka dan keterbatasan model konvensional. Teori ini dianggap berasal dari aplikasi untuk biologi, teori informasi dan sibernetika, akan tetapi secara potensial dapat diaplikasikan pada ilmu-ilmu yang lain. Sistem terbuka memiliki interaksi yang dinamis dengan lingkungannya baik transmisi dan menerima energi. Model dasar sistem terbuka adalah interaksi dinamis komponennya.

Sistem sederhana biasanya memiliki interaksi lingkungan terbatas dan fungsi fisik. Entitas biologis, di sisi lain, yang dibangun dari bagian-bagian yang berbeda dan terpisah. Bertalanffy menyatakan, "Alasan untuk dominasi segregasi dalam hidup alam tampaknya segregasi itu ke dalam sistem parsial menunjukkan peningkatan kompleksitas dalam sistem". Segregasi progresif dapat menyebabkan mekanisasi progresif, yang menciptakan kurang dinamis umpan balik sistem dan kesulitan regulasi. Namun, peningkatan mekanisasi menyiratkan pengaturan tetap dan kondisi kendala yang dapat membuat sistem lebih efisien menyelesaikan tugas tertentu. Akibatnya, produk akhir dari *segregasi progresif* dan mekanisasi progresif adalah peningkatan sistem kompleksitas sistem terbuka.

Sebuah sistem tertutup, sering fokus fisika konvensional dan pendekatan penelitian analitis, terisolasi dari lingkungannya. Dalam keadaan kesetimbangan, sistem tertutup tidak perlu energi untuk pelestariannya, juga dapat energi diperoleh dari itu.

### Karakteristik Sistem Terbuka

Teori tentang *open system* relatif masih baru dan masih banyak pertanyaan-pertanyaan yang belum bias terpecahkan dengan teori ini. Pengembangan teori *open system* didasarkan pada dua sumber, pertama biofisik kehidupan suatu organism dan kedua perkembangan pada industri kimia, dimana disamping adanya reaksi di dalam proses secara tertutup tetapi juga mempertimbangkan unsur efisiensi dan keuntungan lainnya. *Thermodynamic theory* disebut *irreversible thermodynamic* yang merupakan satu generalisasi teori dari *physical theory*.

Meskipun *open system* menunjukkan karakteristik yang luar biasa, tetapi pada beberapa kondisi tertentu berada pada posisi *steady state*. Kondisi ini berada pada jarak antara *equilibrium* dan kondisi yang sebenarnya. *Open system* memiliki interaksi yang dinamis dengan lingkungannya baik transmisi dan menerima energi. *Steady state* menunjukkan karakteristik yang luar biasa dengan adanya kejelasan pada *equifinality*. *Equifinality* merupakan satu kondisi yang dapat tercapai dengan berbagai potensi yang dimiliki. Istilah ini berbeda dengan tujuan, ketika menggambarkan satu sistem yang kompleks. Istilah ini juga berarti bahwa satu *equifinality* dapat dicapai melalui banyak jalur yang berbeda, bahkan dengan kondisi awal yang berbeda. Dalam organisasi *equifinality* menyiratkan bagaimana organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sama berdasarkan kompetensi yang berbeda secara substansial.

Berdasarkan prinsip dari *thermodynamic*, *open system* dapat memelihara sistem tersebut dari kemungkinan yang tidak terduga dan organisasi. *Open system* yang lebih kompleks sebenarnya terdapat pada kajian biologi yang dianalisa oleh Burton, Rashevsky, Hearon, Raeiner, Denbight dan penulis lainnya. Agar dapat melakukan pekerjaan satu sistem tidak harus berada pada kondisi *equilibrium* namun cenderung untuk terus-menerus mencapainya, agar dapat mencapai titik ini maka sistem harus dipertahankan dalam kondisi stabil. Oleh karena itu, karakter *open system* adalah kondisi yang sangat diperlukan untuk kapasitas kerja yang terus-menerus dari organisme.

### Berdasarkan definisi di atas...

- **Dimensi suatu sistem :**
  1. **Interrelated & Interdependent**
  2. **Wholeness**
  3. **Balancing & Equifinality**
  4. **Hierarchy**



**Gambar 2.1 Equifinality of Growth**

<https://www.google.co.id/search?q=Gambar+1+Equifinality+of+Growth>

Catatan pada Gambar 2.1:

1. Saling terkait & saling tergantung (*Interrelated & interdependent*)
2. Keutuhan (*Wholeness*)
3. Penyeimbang & Kesetaraan (*Balancing & equifinality*)
4. Hierarki (*Hierarchy*)

*Steady state* ini banyak terdapat pada *open system*, sangat tergantung pada kondisi yang ada dan ditentukan oleh parameter sistem. Konsekuensi yang menarik pada kondisi ini adalah, pertama, komposisi sistem dalam kondisi *steady state* tetap konstan, meskipun rasio komponen tidak didasarkan pada keseimbangan kimia reaksi reversibel, tetapi reaksi yang terjadi dan, sebagian, *irreversible*. Kedua, rasio *steady state* komponen bergantung hanya pada konstanta sistem, bukan pada kondisi lingkungan. Sedangkan kondisi yang tetap ini tergantung pada katalisator saat ini dan reaksi konstan. Pada *open system* akan terjadi fenomena *overshoot* dan *false start* ketika pada awalnya sistem berada pada titik yang berseberangan dengan *steady state*.

Sebagai contoh Implementasi Sistem Terbuka dan Tertutup:

1. Sistem Terbuka: Kebalikan dari Sistem Tertutup, sistem ini menerapkan suatu umpan balik. Sistem ini jauh lebih baik dibandingkan dengan Sistem Tertutup, karena jika sewaktu-waktu ada suatu ketidakseimbangan didalam perusahaan maka akan ada upaya untuk menyeimbangkannya karena adanya suatu mekanisme pengendalian didalam suatu perusahaan.  
Contoh: *Microsoft cooperation*, yang selalu mengikuti kebutuhan para konsumen yang sudah disurvei oleh pihak perusahaan, sehingga perusahaan dapat berinovasi dan menciptakan suatu produk yang dibutuhkan dalam masyarakat.
2. Sistem Tertutup: Suatu sistem yang tidak menerapkan lingkaran umpan balik atau mekanisme pengendalian yang menunjukkan sistem terbuka. Hanya sedikit perusahaan bisnis yang menggunakan konsep tersebut. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan sistem terbuka akan tetapi umpan balik dan mekanisme pengendaliannya tidak bekerja semestinya. Perusahaan itu memulai menjalankan sistem tersebut dan tidak pernah berganti arah. Sehingga jika sewaktu-waktu terjadi kehilangan kendali, tidak ada yang dapat menyeimbangkan. Sehingga hasilnya adalah kehancuran sistem (Bangkrut).

Contoh: perusahaan Apple yang didirikan oleh Steve Jobs, perusahaan ini selalu berinovasi tanpa adanya campur tangan dari luar ataupun survei kepada para konsumen, mereka hanya melakukan inovasi dan menyerahkan penilaian produk mereka kepada konsumen

### **Sistem Terbuka Siberatik (*Open System Cybernetics*)**

Dasar dari model *open system* adalah adanya interaksi yang dinamis antar komponen. Dasar model *cybernetic* adalah adanya umpan balik, dimana dengan adanya informasi umpan balik maka nilai-nilai yang diinginkan dapat dijaga sehingga dapat mencapai tujuan. Teori *cybernetic* didasarkan pada *feedback* dan informasi. Kedua model ini dapat saling melengkapi meskipun masing-masing juga memiliki perbedaan dan keterbatasan. Model *open system* pada formulasi kinetik dan *thermodynamic*. tidak berbicara mengenai informasi. Sebaliknya sistem umpan balik adalah termodinamika dan kinetikal yang tertutup tanpa adanya metabolisme.

*Cybernetic* dapat diaplikasikan ketika sistem yang akan dianalisa terlibat dalam sebuah sinyal *loop* tertutup; yaitu, ketika aksi dari sistem menyebabkan beberapa perubahan pada lingkungannya dan perubahan itu memberikan umpan kepada sistem melalui informasi (umpan balik) yang menyebabkan sistem menyesuaikan diri dengan kondisi baru ini: perubahan sistem mempengaruhi perilakunya. Hubungan “lingkaran sebab-akibat” ini diperlukan dan cukup untuk perspektif *cybernetic*.

*Contemporary cybernetic* mulai sebagai studi interdisiplin yang menghubungkan bidang-bidang sistem kendali, teori sirkuit, teknik mesin, logika pemodelan, biologi evolusi, neurosains, antropologi, dan psikologi pada tahun 1940an.

## **ORGANISASI SEBAGAI SISTEM TERBUKA**

---

Ketika mempelajari perilaku organisasi seringkali kita menemukan istilah organisasi sebagai *open system*. Organisasi disini dipahami sebagai sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi bukanlah entitas yang berdiri sendiri tetapi pasti ada lingkungan yang menjadi wahana organisasi tersebut hidup tumbuh dan berkembang. Karena organisasi membutuhkan lingkungan maka bisa dikatakan organisasi tersebut merupakan sistem yang terbuka. Untuk menghasilkan barang dan jasa organisasi mengambil sumber daya dari lingkungan eksternal dan mengkonversi atau mengubahnya menjadi barang dan jasa yang siap untuk diolah kembali atau dinikmati oleh *end user* yang dikirim kembali ke lingkungan tersebut, di mana mereka dibeli oleh pelanggan. Siklus tersebut terus-menerus berlangsung sampai organisasi tersebut bubar.

Organisasi sebagai *open system* ini bisa diibaratkan seperti organisme yang hidup dalam media tertentu. Agar dapat bertahan hidup organisme ini perlu terus-menerus berinteraksi dengan lingkungannya, mengambil makanan dari lingkungan, kemudian pengkonversikannya menjadi energi dan kemudian energi serta limbahnya dilepaskan kembali ke lingkungan. Bagan berikut ini menggambarkan bagaimana organisasi bekerja sebagai *open system*.

Bagan di atas menjelaskan bahwa organisasi dilingkupi oleh lingkungan dimana organisasi mengambil sumber daya yang berupa bahan mentah, uang dan kapital, serta SDM. Proses mengambil sumber daya ini seringkali disebut sebagai tahapan mendapatkan input. Selanjutnya sumber daya tersebut diubah menggunakan mesin, komputer, dan dikendalikan oleh keterampilan manusia untuk menambahkan nilai dari sumber daya tersebut. Setelah tahapan konversi, maka kemudian masuk dalam tahapan output dimana sumber daya tadi kemudian berubah bentuk menjadi barang dan jasa yang

siap dilepaskan di lingkungan kembali melalui proses penjualan. Proses penjualan pada hakikatnya merupakan proses untuk mendapatkan input kembali untuk diproses menjadi barang dan jasa. Semua itu bertujuan untuk menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Konsep *input-output* sering disebut sebagai model linear, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana sistem dapat dijelaskan dalam konteks dunia nyata. Suatu teori yang beranjak dari konsep umum ke khusus yang tampak logis, rasional dan teratur berupaya untuk mencari jawaban terhadap upaya menghubungkan nilai input dan nilai output sehingga menghasilkan efisiensi biaya.

Organisasi sebagai sistem yang menciptakan dan menjaga lingkungan didalamnya memuat interaksi manusia yang kompleks (baik antar individu maupun dalam kelompok). Organisasi dengan *open system* dapat digambarkan seperti fenomena nyala api lilin, sinar yang dipancarkannya akan memengaruhi kondisi lingkungan di sekelilingnya. Dalam sistem yang terbuka, organisasi dengan sistem yang lebih luas orang akan berinteraksi aktif dengan sistem eksternal yang terdapat pada lingkungannya. Misalnya organisasi sekolah, harus dipandang sebagai hubungan antara perilaku manusia dan konteksnya. Perilaku organisasi difokuskan pada sekolah sebagai suatu sistem.

Organisasi (sistem) berada dalam lingkungan (suprasistem) yang didalamnya memuat pula sub sistem (perangkat administrasi dalam organisasi). Batasan antar sub sistem dibuat dengan garis putus-putus yang berarti antar bagian dapat saling menembus (*permeable*). Antara subsistem yang terlibat dapat saling mempengaruhi lewat hubungan yang interaktif dan adaptif antar komponen. Masalah yang terjadi pada satu bagian dapat menjadi ancaman terhadap fungsi keseluruhan. (Owens; 1987).

Organisasi sebagai *open system* 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 *open system* karena selalu berinteraksi dengan lingkungannya. *Open system* 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. Lingkungan dapat dilakukan dengan dua arah yaitu organisasi dipenuhi perubahan dan sebaliknya lingkungan dipengaruhi oleh organisasi. Adapun lingkungan organisasi terdiri atas lingkungan mikro dan makro.

*Open system* akan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan dinamis. Di sisi lain sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berkelanjutan untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang kontinu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis yang senantiasa berubah. Masukan yang berasal dari lingkungan, diterima oleh sesuatu organisasi. Kemudian organisasi tersebut memproses sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Lingkungan akan memberikan umpan balik kepada organisasi yang digunakan sebagai bahan masukan baru untuk diolah dan diproses didalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya. Karena ia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru guna melanjutkan kelangsungan hidupnya.

*Open system* menekankan hubungan dan ketergantungan antara unsur-unsur organisasi yang bersifat sosial dan teknologi. Organisasi dipertimbangkan sebagai serangkaian variabel yang saling berhubungan, dimana perubahan satu variabel akan menyebabkan berubahnya variabel lainnya. Sistem organisasi terbuka tidak hanya terbuka bagi lingkungannya saja, akan tetapi terbuka pula bagi dirinya sendiri. *Open system* menyesuaikan pada lingkungannya dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari komponen-komponen di dalam organisasi itu sendiri.

Karakteristik dari *open system* ini menurut Burns dan Stalker (1994) merupakan kebalikan dari 12 butir karakteristik dari sistem tertutup.

1. Tugas-tugas yang tidak rutin berlangsung dalam kondisi-kondisi yang tidak stabil.
2. Pengetahuan spesialisasi menyebar pada tugas-tugas pada umumnya. Berbeda dengan sistem tertutup bahwa pemahaman dari spesialisasi tugas itu pengetahuan spesialisasinya dimiliki oleh masing-masing orang yang barang kali hanya bisa dipergunakan jika menguntungkan orang tersebut untuk mengatasi berbagai tugas organisasi.
3. Hasil (atau apa yang bisa dikerjakan) diutamakan
4. Konflik di dalam organisasi diselesaikan dengan interaksi diantara teman sejawat.
5. Pencairan pertanggungjawaban ditekankan. Dalam hal ini tugas-tugas yang bersifat formal dikesampingkan untuk melibatkan semua anggota didalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi.
6. Rasa pertanggungjawaban yang loyalitas seseorang adalah pada organisasi secara keseluruhan, tidak hanya pada subunit organisasi yang telah dibebankan kepada seseorang pejabat.
7. Organisasi dipandang sebagai struktur *network* yang merembes (*fluiding network structure*) (dalam hal ini organisasi dilihat sebagai *amoeba*).
8. Pengetahuan atau informasi dapat berada dimana saja di dalam organisasi (misalnya, setiap orang mengetahui sesuatu yang bergayutan dengan organisasinya. Tidak semua orang termasuk kepala atau pimpinan dapat mengetahui semua hal).
9. Interaksi di antara orang-orang di dalam organisasi cenderung bergerak secara horizontal, selancar gerakanya interaksi vertikal.
10. Gaya interaksi yang diarahkan untuk mencapai tujuan lebih berifat pemberian saran dibandingkan dengan pemberian instruksi, dan disifati dengan mitos setia kawan dengan mengesampingkan hubungan antara atasan-bawahan.
11. Hasil tugas dan pelaksanaan kerja yang baik diutamakan, bukannya menekankan pada loyalitas dan kepatuhan pada seseorang atasan.
12. Prestise ditentukan dari pihak luar (*externalized*) misalnya kedudukan atau status seseorang di dalam organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan profesional dan reputasi seseorang.

### **Kelemahan Organisasi Terbuka**

Organisasi dengan *open system* merupakan satu sistem yang sudah sangat baik karena menerima masukan tertentu, seperti bahan baku, informasi, tenaga kerja, dan peralatan. Di sisi lain organisasi juga menghasilkan produk yang dilepas, disalurkan dan diterima oleh sistem lain. Proses ini berlangsung terus-menerus tanpa ada hentinya.

Tetapi kelemahan pada organisasi *open system* yang perlu diwaspadai adalah jika organisasi gagal memperoleh masukan yang diperlukan dari sistem lain dan keluarannya tidak diserap atau ditolak sistem lain maka, organisasi lama-kelamaan akan hilang eksistensinya. Hal ini yang kemudian membuat suatu organisasi atau industri bubar atau bangkrut.

### **Pemikiran Sistem (*System thinking*)**

Pemikiran sistem (*System thinking*) telah begitu populer di kalangan masyarakat hal ini menimbulkan berbagai pendapat dari para pemikir (cendekiawan) mengenai pemikiran sistem. Sifat-sifat *system thinking* berhubungan dengan tiga persoalan filsafat, yaitu apa dan berapa banyak yang ingin diketahui, serta seberapa jauh nilainya pengetahuan bagi umat manusia. Inti utama dari *System thinking* merupakan

pewujudan dasar dari pemikiran sistem sebagai konsep teori sistem umum yaitu sebagai teori sistem terbuka. Konsep ini telah banyak digunakan secara luas dan telah di aplikasikan ke bidang-bidang pokok persoalan yang beraneka ragam karena dapat dilihat persoalan dari sudut pandang pemikiran sistem dan persoalan subjek sebagai sistem terbuka. Berkaitan dengan *system thinking* ada beberapa hal yang perlu kita ketahui.

1. Aspek Ontologi dari *system thinking*

Menurut *Quine* masalah ontology dapat diungkapkan menjadi tiga kata *What is there?* Untuk menjawab pertanyaan yang mendasar mengenai masalah ontology ini seorang ahli mengatakan jawaban dari pertanyaan *Quine* adalah *sebuah sistem*. Hal ini menunjukkan bahwa setiap eksistensi tidak dapat berdiri sendiri tetapi berhubungan secara teratur. Selanjutnya ahli teori sistem mempunyai pandangan dan penilaian bahwa tiap eksistensi memiliki tatanan yang beraturan dan ketidakacakan. Sejumlah pertanyaan seputar aspek ontology pada akhirnya menjawab secara keseluruhan apa yang ingin diketahui adalah sifat wujud yang ada dengan cara teratur melalui pembentukan sistem.

2. Aspek Epistemologi *system thinking*:

Platform epistemologis pemikiran sistem juga melandaskan pada premis tentang holisme. Pada tataran ini menyatakan bahwa metode penelitian harus didasarkan pada keberadaan seluruh objek yang diteliti dan bukan di dasarkan pada pendekatan analitik maupun atomistik.

3. Aspek Aksiologi *system thinking*:

Para pakar teori sistem melihat dunia dalam bentuk pemikiran. Jadi para pakar teori sistem mengatakan bahwa harus dilakukan usaha untuk menempatkan dunia pada kondisi yang teratur. *C.P. Snow* menegaskan bahwa masyarakat barat telah menjadi sangat terpecah ini merupakan polarisasi kedalam ilmu pengetahuan dan kemanusiaan. Sedangkan menurut *Boulding* secara keseluruhan dunia empiris akan lebih menarik ketika dalam keteraturan. Dalam kasus ini pakar teori sistem sangat diperlukan dalam merencanakan usaha untuk menempatkan dunia dalam keteraturan. Secara sederhana hal ini menegaskan pakar teori sistem menaruh perhatian terhadap perencanaan masa depan dengan merancang kembali sistem yang ada kedalam suatu yang lebih kohern secara totalitas untuk kebutuhan manusia.

4. Logika Metafisika *system thinking*:

Ciri dasar yang membedakan *system thinking* dari pemikiran kontemporer adalah logika metafisika. Holisme, yang melengkapi dasar ontology dan epistemology menghasilkan sistem logika sebagai dasar metafisika. Dari pandangan ini *system thinking* dapat dipahami sebagai *meta science* titik kedudukan yang di benarkan oleh pendukung *system thinking*. Pada permulaan abad sembilan belas karya *Auguste Comte* sampai pada pemikir kontemporer seperti *Karl Popper*, *Arthur Eddington* dan *James Jean* mereka mengusulkan ide metafisika untuk mengikuti tempat pengesahan dalam penyelidikan ilmiah. Kenyataan menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan memainkan dua peran penting yang berbeda pada satu sisi sebagai metafisika dan di sisi lain sebagai pengertian umum terdidik. Dasar metafisika pemikiran sistem adalah sistem logis.

### Sejarah System Thinking

*System thinking* memiliki sejarah panjang yang berhubungan dari Khaldun sampai Whitehead. Sejarah pemikiran sistem modern menganut pada Teori Sistem Umum dan Sistem Penelitian Umum. Konsep Teori Sistem Umum diperkenalkan oleh Ludwig von Bertalanffy tahun 1937. Selanjutnya konsep Teori Sistem Umum ini menjadi panduan gerakan pemikir sistem modern. Perkembangan selanjutnya pada

tahun 1948 Nobert Wiener memperkenalkan teori sibenatika yang menjelaskan tentang perilaku yang memiliki tujuan dan adaptasi yang memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan studi sistem. Dengan pendekatan sistem yang ada. Selanjutnya pada tahun 1954 Penelitian Sistem Umum (*General System Research*) dilembagakan.

Logika sistem telah diterapkan pada berbagai bidang mulai dari ekonomi, pemasaran, sosiologi, psikologi, pendidikan. Pergerakan sistem dikategorikan menjadi dua arah, yang pertama adalah penelitian lanjutan tentang sifat sistem dalam istilah ilmiahnya disebut Penelitian Sistem Umum. Tujuan utama dari Penelitian Sistem Umum adalah sebagai berikut:

1. Menyelidiki konsep isomorf, hukum dan model dalam berbagai bidang dan membantu transfer yang bermanfaat dari satu bidang ke bidang lainnya.
2. Mendorong pengembangan model teoritis yang memadai dalam bidang-bidang yang kekurangan model teoritis tersebut.
3. Meminimalisir duplikasi usaha teoritis pada bidang-bidang yang berbeda.
4. Mempromosikan kesatuan ilmu pengetahuan melalui perbaikan komunikasi diantara spesialis.

### **System thinking di dalam Organisasi**

Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis yang akan dimiliki jika semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dikerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaannya dia pada unit lainnya. Selain itu seringkali timbul fanatisme seakan-akan hanya unitnya sendiri yang penting perannya dalam organisasi dan unit lainnya tidak berperan sama sekali. Fenomena ini disebut dengan nego-sektoral. Kerugian akan sangat sering terjadi akibat ketidakmampuan untuk bersinergi satu dengan lainnya, pemborosan biaya, tenaga dan waktu.

Tidak adanya pemikiran sistemik ini akan membuat anggota tidak memahami konteks keseluruhan dari organisasi. Kini semakin banyak organisasi yang mengandalkan pada struktur tanpa batas (*boundaryless organization*). Sementara pada organisasi yang masih menggunakan struktur organisasi berbasis fungsi, kini fungsi-fungsi yang terkait dengan proses yang sama dibuat saling melintas batas fungsi; organisasi yang demikian disebut organisasi lintas fungsi atau *cross functional organization*. Organisasi-organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya dan akan mempercepat proses pembelajaran individu (*individual learning*) di dalam organisasi terkait.

### **Pendidikan Sebagai Sistem (*Education as a System*)**

Pendidikan sebagai sebuah sistem terdiri dari sejumlah komponen. Komponen tersebut antara lain: *raw input* (sistem baru), output (tamatan), instrumental input (guru, kurikulum), environmental input (budaya, kependudukan, politik dan keamanan). Sistem pendidikan juga dapat dilihat dalam ruang lingkup makro. Sebagai subsistem, bidang ekonomi, pendidikan, dan politik masing-masing sebagai sistem. Pendidikan formal, nonformal, dan informal merupakan subsistem dari bidang pendidikan sebagai sistem dan seterusnya.

### Analisis Sistem Pendidikan

Penggunaan analisis sistem dalam pendidikan dimaksudkan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan pendidikan dengan cara yang efisien dan efektif. Prinsip utama dari penggunaan analisis sistem ialah: bahwa kita dipersyaratkan untuk berpikir secara sistematis, artinya harus memperhitungkan segenap komponen yang terlibat dalam masalah pendidikan yang akan dipecahkan. Komponen-komponen yang baik menunjang terbentuknya suatu sistem yang baik. Tetapi komponen yang baik saja belum menjamin tercapainya tujuan sistem secara optimal, manakala komponen tidak berhubungan secara fungsional dengan komponen lain.

Pada ruang lingkup besar terlihat pula sistem yang satu saling berhubungan dengan sistem yang lain. Hal ini wajar, oleh karena pada dasarnya setiap sistem itu hanya merupakan satu aspek dari kehidupan. Sedangkan segenap segi kehidupan itu kita butuhkan, sehingga semuanya memerlukan pembinaan dan pengembangan.

Organisasi pendidikan merupakan sistem terbuka punya konsekuensi perilaku tambahan. Sekolah sebagai contoh adalah subjek dari dua kekuatan eksternal yang secara alami menentukan pengaturan internal sekolah. Standar profesional dan harapan yang ditujukan pada guru lewat training, asosiasi akreditasi, permintaan dari kolega, kaitan antara pendidikan dan industri, aturan tahunan adalah sedikit dari pengaruh profesional yang berasal dari luar dan pengaruh perilaku yang ada di sekolah.

Kekuatan pengaruh yang kedua berasal dari pengaruh sosiokultural yang lebih luas yang mempengaruhi norma yang berlaku di sekolah. Hal ini bersumber dari perbedaan yang ada pada standar tradisi komunitas, hukum, peraturan yang berlaku dan juga budaya barat secara luas. Penerapan sistem tertutup ke dalam objek pendidikan berbentuk penyelenggaraan sistem kegiatan pendidikan menurut koridor pengajaran. Sedangkan sistem terbuka cenderung menurut koridor pembimbingan dan pengasuhan.

Sasaran sistem pengajaran, khusus dikembangkan di pendidikan sekolah, adalah sesuatu yang bersifat konkret positif, yaitu berupa 'keterampilan'. Terampil membaca, menulis, dan berhitung. Materi pendidikan dalam jenis mata pelajaran dipolakan dalam bentuk '*textbook*', yakni buku pelajaran yang disusun menurut pola tertentu (Satuan Acara Pengajaran). Sementara pembimbingan dan pengasuhan menunjuk pada 'output' atau hasil dari seluruh rangkaian penyelenggaraan pendidikan menurut objek forma, metode, dan sistem seperti tersebut di atas. Hasilnya berupa 'kecerdasan intelektual', yaitu kemampuan berkreasi untuk mencipta segala perubahan yang berguna bagi kelangsungan dan perkembangan kehidupan sehari-hari.

### Manajemen Perubahan Dalam Sebuah Organisasi (*Change Management in an Organization*)

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa didunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa di samping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan

*dependent* variabel untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat interelasi dan interdependensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat.

Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di lain pihak tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan, harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

### **Pengertian Perubahan Manajemen**

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- a. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- b. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- c. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

### **Tahap-Tahap Manajemen Perubahan**

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- Tahap 1,** yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan
- Tahap 2,** adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional teknik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- Tahap 3,** merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

### Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

- a. Perubahan dalam struktur organisasi: Komponen organisasi yang amat sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi meliputi:
  - 1) Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.
  - 2) Perubahan dalam *mission* yang hendak di emban. Seperti misalnya *mission* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.
  - 3) Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.
  - 4) Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.
  
- b. Perubahan prosedur kerja.: Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi secara inkremental artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi:
  - 1) Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.
  - 2) Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut
  - 3) Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan

keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

- 4) Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.
- 5) Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.
- 6) Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut di atas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.
- 7) Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Karenanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

- 8) Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.
- c. Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal: Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui “tangan besi“, organisasi demikian diperkirakan akan gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung kepada selera individu tertentu.
- Di bawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:
- 1) Loyalitas kelembagaan. Yang perlu ditumbuhkan dalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.
  - 2) Kebijakan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijaksanaan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan (*Factors That Affect Change*)**

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan keterampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumber daya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi. Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi.

Beragam faktor mempengaruhi perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

- 1) **Pengetahuan:** Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.
- 2) **Keterampilan:** Keterampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Keterampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan keterampilan komunikasi antarpersonal. Keterampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan keterampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (*instink*). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).
- 3) **Kepercayaan:** Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan keterampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan keterampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan keterampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.
- 4) **Lingkungan:** Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

- 5) Tujuan organisasi: Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

### **Pelaku Perubahan (*Actor & Agent of Change*)**

Setidaknya-tidaknya ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

1. Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
2. Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.
3. Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut di atas memiliki karakteristik dan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.
2. Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan risiko yang tidak terlalu tinggi.
3. Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat
4. Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.
5. Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

### **Masalah dalam Perubahan**

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif. Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah

“penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

a. Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal di bawah ini:

- 1). *Kebiasaan*. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- 2). *Rasa aman*. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
- 3). *Faktor ekonomi*. Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.
- 4). *Takut akan sesuatu yang tidak diketahui*. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
- 5). *Persepsi*. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

b. Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis.

Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

- 1) *Inersia struktural*. Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

- 2) *Fokus perubahan berdampak luas.* Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
- 3) *Inersia kelompok kerja.* Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
- 4) *Ancaman terhadap keahlian.* Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.
- 5) *Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.* Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
- 6) *Ancaman terhadap alokasi sumber daya.* Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

### Strategi Mengatasi Penolakan

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

- 1) *Pendidikan dan Komunikasi.* Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
- 2) *Partisipasi.* Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
- 3) *Memberikan kemudahan dan dukungan.* Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
- 4) *Negosiasi.* Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka.
- 5) *Manipulasi dan Kooptasi.* Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memelintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
- 6) *Paksaan.* Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukan manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

**KONSEP TEORI PERUBAHAN TERENCANA (THEORIES OF PLANNED CHANGE)**

Konsepsi teori perubahan terencana cenderung berfokus pada bagaimana perubahan dapat implementasikan organisasi. Disebut “teori perubahan,” kerangka kerja ini menjelaskan kegiatan yang harus dilakukan untuk memulai dan melaksanakan sukses organisasi berubah.

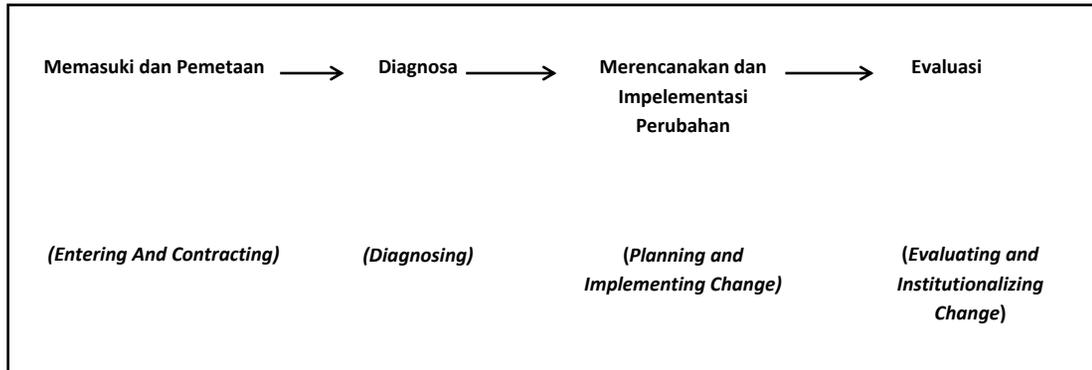
Digambarkan dan membandingkan tiga teori perubahan: model perubahan Lewin, model penelitian tindakan, dan model positif.

- a. **Lewin’s Change Model:** Model Perubahan Terencana, Mencairkan (*unfreezing*), Tindakan (*action*), Mendinginkan (*Refreezing*)
- b. **Action Research Model:** Identifikasi masalah, Konsultasi dengan *Behaviora*, Tanggapan ke Key Klien atau Kelompok, Diagnosis bersama masalah, Perencanaan Aksi Bersama, Aksi, Pengumpulan Data setelah Aksi
- c. **The Positive Model:** Model Perubahan Terencana, Memulai penyelidikan, Praktik Terbaik, Temukan Thema, Membayangkan sebuah Masa Depan yang dipilih, Desain dan Memberikan Cara Membuat Masa depan.

(a) Lewin	(b) Action Research Model	(c) Model positif
Model Perubahan Terencana	Identifikasi masalah	Praktik Terbaik
Mencairkan ( <i>unfreezing</i> )	Memulai penyelidikan	
Tindakan	Konsultasi dengan Behaviora Science Expert	Temukan Thema
Mendinginkan ( <i>Refreezing</i> )	Tanggapan ke Key Klien atau Kelompok	Membayangkan sebuah Masa Depan yang dipilih
	Diagnosis bersama masalah	
	Perencanaan Aksi Bersama	
	Aksi	
	Pengumpulan Data setelah Aksi	Desain dan Memberikan Cara Membuat Masa depan

Gambar 2.2 Perbandingan Model Perubahan Terencana

- d. **Gen. Model of Planned Change:** Memasuki dan Pemetaan (*Entering And Contracting*), Diagnosa (*Diagnosing*), Merencanakan dan Implementasi Perubahan (*Planning and Institutionalizing Change*), Evaluasi dan ganti/perubahan lembaga (*Evaluating and Implementing Change*)



**Gambar 2.3: Model Umum Perubahan Terencana (*General Model of Planned Change*)**



# BAB 3

## Diagnosis Organisasi

### **MENDIAGNOSA ORGANISASI (WHAT IS DIAGNOSIS?)**

Mendiagnosa organisasi merupakan salah satu komponen utama dalam melakukan perencanaan perubahan. Diagnosis adalah proses untuk mengerti suatu fungsi dari arus sistem, yang pada kegiatan tersebut melibatkan pengumpulan informasi bersangkutan tentang operasi organisasi yang sedang berjalan, meneliti data tersebut, dan menggambarkan penarikan kesimpulan untuk peningkatan dan perubahan yang potensial. Hasil diagnosa yang efektif menyediakan pengetahuan yang sistematis bagi organisasi untuk mendesain intervensi yang sesuai. Banyak organisasi-organisasi lainnya dalam melakukan pengembangan dan perubahan organisasi tidak melakukan diagnosa organisasi secara benar, sehingga menyebabkan keterhambatan dalam proses perubahan dan perkembangan. Apapun bentuk dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi, baik itu secara *Radical Change* ataupun *Incremental Change*, kebutuhan akan mendiagnosa organisasi perlu untuk merencanakan langkah selanjutnya yang lebih strategik. Diagnosa merupakan sesuatu yang penting dalam perubahan dan pengembangan organisasi, untuk itu dalam tulisan ini, menyajikan suatu definisi diagnosa secara umum, serta model diagnosa organisasi.

Diagnosa adalah suatu proses mengerti bagaimana fungsi organisasi saat ini dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk mendesain intervensi perubahan. Kegiatan diagnosa ini biasanya dilakukan setelah adanya proses *entering* dan *contracting* yang dilakukan oleh organisasi untuk melakukan perencanaan perubahan, yang pada kedua proses tersebut organisasi telah menetapkan langkah untuk menindak lanjuti hasil diagnosa yang berhasil. Proses ini membantu praktisi pengembangan organisasi dan anggota klien (yang memakai konsultan perubahan) yang bersama-sama menentukan fokus isu organisasi pada, bagaimana mengumpulkan dan menganalisis data untuk mengerti posisi organisasi, dan bagaimana bekerja bersama dalam mengembangkan langkah aksi dari diagnosa tersebut. Diagnosa dalam pengembangan organisasi, bagaimanapun merupakan banyak kolaborasi, seperti menyiratkan

perpektif medis. Hal yang perlu dipersiapkan dalam melakukan diagnosa organisasi, agar adanya suatu kesuksesan dalam melakukan diagnosa, serta mendapatkan hasil yang optimal dalam melakukan perubahan dan pengembangan.

Pertama, nilai dan kepercayaan etis yang mendasari pengembangan organisasi menyatakan bahwa anggota organisasi seluruhnya dan agen perubahan harus dilibatkan dalam menemukan faktor penentu dari efektivitas organisasi sekarang. Dengan cara yang sama, kedua-duanya harus dilibatkan dengan aktif di dalam mengembangkan intervensi yang sesuai dan menerapkannya. Untuk contohnya seorang manajer mungkin mencari pengembangan organisasi membantu mengurangi ketidakhadiran dalam departemennya. Manajer dan konsultan pengembangan organisasi, bersama-sama memutuskan dalam mendiagnosa penyebab masalah dengan menguji arsip ketidakhadiran perusahaan dan mewawancarai pekerja tentang pertimbangan kemungkinan untuk tidak hadir. Dengan nilai-nilai tersebut maka akan ada kerjasama dalam mendiagnosa maupun melakukan langkah aksi sebagai hasil (*follow up*) dari diagnosa.

Kedua, model diagnosa medis juga menyiratkan sesuatu yang salah dengan pasien dan membutuhkan sesuatu untuk membongkar penyebab penyakit. Dalam kasus ini dimana organisasi mempunyai masalah spesifik, diagnosa dapat mengorientasikan masalah, mencari pertimbangan untuk masalah. Pada contoh di atas, dalam bagian ini agen perubahan harus mampu mencari, untuk membongkar area spesifik untuk pengembangan masa depan departemen yang efektif. Nilai yang kedua ini mengadopsi dari diagnosa dalam medis, yang mencari dan menemukan penyakit pada pasien, lalu menyembuhkan bagian tersebut. Disini perlu adanya informasi yang jelas akan penyakit dan persoalan organisasi sehingga diberikan suatu penyelesaian aksi yang tepat dan menuju pada perubahan organisasi yang diharapkan.

Dalam pengembangan organisasi, diagnosis digunakan dengan sangat luas seperti dalam yang digunakan dalam definisi medis. Diagnosa organisasi, merupakan proses kolaborasi antara anggota organisasi dan konsultan pengembangan organisasi dalam mengumpulkan informasi yang bersangkutan, menganalisa, dan menggambarkan kesimpulan untuk perencanaan aksi dan intervensi. Jadi proses organisasi adalah kerjasama dalam mengumpulkan data dalam organisasi tersebut, sebagai langkah strategik kedepan dari organisasi.

Masuk dalam proses perubahan dan melakukan proses kontrak dalam perubahan sebagai hasil dalam suatu kebutuhan untuk mengerti juga suatu sistem utuh atau beberapa bagian, atau corak organisasi. Untuk mendiagnosa organisasi, praktisi pengembangan organisasi dan anggota organisasi membutuhkan data serta memiliki ide tentang apa informasi yang dikumpulkan dan dianalisa guna perkembangan organisasi selanjutnya. Sebagai hasilnya, model diagnostik menunjukkan wilayah apa yang untuk menguji dan pertanyaan apa yang dalam menaksir atau meramalkan bagaimana suatu organisasi sedang berfungsi. Proses dan model diagnostik harus terpilih secara hati-hati untuk menunjuk organisasi dalam mempresentasikan permasalahan seperti halnya untuk memastikan kelengkapan dan keluasan dalam diagnosa. Model potensial diagnosa ada dimana-mana, mereka menyediakan informasi tentang bagaimana dan mengapa sistem organisasi tertentu dalam proses atau fungsi yang efektif. Study yang sering dilakukan oleh para akasemisi dan praktisi mengenai organisasi, sering berhubungan dengan segi perilaku organisasi (*organization behavior*) seperti stress pekerja, kepemimpinan, motivasi, penyelesaian masalah, dinamika kelompok, desain pekerjaan, dan pengembangan karier. Selain hal tersebut, juga dilibatkan dalam organisasi yang lebih luas, termasuk lingkungan, strategi, struktur dan budaya. Model diagnosa dapat diperoleh dari informasi dengan mencatat dimensi atau variabel yang dihubungkan dengan efektifitas organisasi. Kebutuhan akan model

diagnosa bukan saja, membuat para agen perubahan makin mudah dalam melakukan suatu perubahan atau perkembangan organisasi, akan tetapi menambah pekerjaan yang lebih serius lagi dalam mencapai kesuksesan diagnosa.

## IDE DIAGNOSIS ORGANISASI

Banyak pengembangan strategi organisasi (OD) yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Beer & Spector, 1993; Cummings & Worley, 1993; Rothwell & Sredl, 1992). Salah satu strategi ini, diagnosis organisasi, melibatkan “ mendiagnosa, “ atau menilai, tingkat saat organisasi berfungsi untuk merancang intervensi perubahan yang sesuai. Konsep diagnosis dalam pengembangan organisasi digunakan dengan cara yang mirip dengan model medis. Misalnya, dokter melakukan tes, mengumpulkan informasi penting tentang sistem manusia, dan mengevaluasi informasi ini untuk meresepkan pengobatan. Demikian pula, diagnosa organisasi menggunakan prosedur khusus untuk mengumpulkan informasi penting tentang organisasi, untuk menganalisis informasi ini, dan untuk merancang intervensi organisasi yang tepat (Tichy, Hornstein, & Nisberg, 1977)

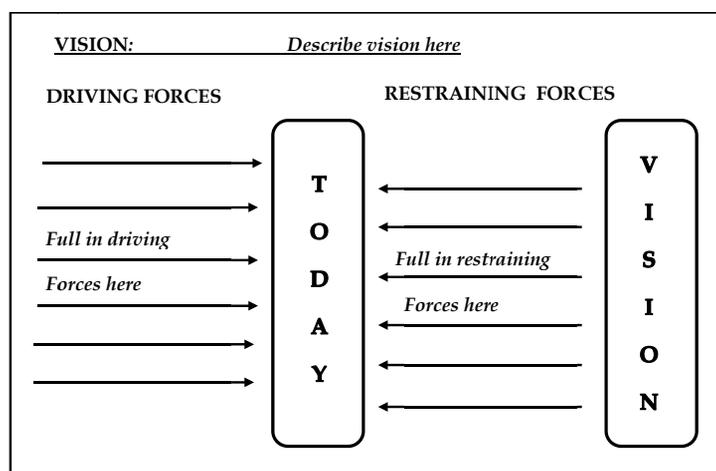
Desain tingkat-komponen terjadi setelah percobaan pertama dari desain arsitektur, Ia berusaha untuk membuat model desain dari analisis dan model arsitektur, yang di terjemahkan membuka pintu untuk kesalahan yang kecil dan sulit untuk menemukan dan memperbaiki kemudian “ Programmer yang efektif tidak perlu membuang waktu pengganggu (*debugging*) mereka-mereka tidak harus memperkenalkan pengganggu untuk memulai. “ (Edsgar Dijkstra) Sebuah desain level komponen dapat direpresentasikan menggunakan beberapa representasi *intermediate* (mis grafis, tabular, atau berbasis teks) yang dapat diterjemahkan ke dalam kode sumber. Desain struktur data, *interface*, dan algoritma harus sesuai dengan pedoman mapan untuk membantu kita menghindari pengenalan kesalahan.

### Deskripsi Model Diagnostik Organisasi

Model-model disajikan dalam urutan kronologis di mana mereka pertama kali muncul dalam literatur. Model-model yang ditinjau dalam bagian ini meliputi: Sumber: Organizational Diagbostic Models (Rhamakrishna, Kongalla) <https://www.slideshare.net/artistramakrishna/01-orgnl-change-models>.

#### 1. Force Field Analysis (1951)

Analisis medan gaya (*Force field analysis*, Lewin 1951) banyak digunakan dalam manajemen perubahan dan dapat digunakan untuk membantu memahami sebagian besar proses perubahan dalam organisasi.



Gambar 3.1: Force Field Analysis

Dalam perubahan analisis medan gaya, dicirikan sebagai keadaan ketidakseimbangan antara kekuatan pendorong (mis. Personel baru, pasar yang berubah, teknologi baru) dan kekuatan penahan (mis. Ketakutan individu akan kegagalan, kelembaman organisasi). Untuk mencapai perubahan menuju tujuan atau visi diperlukan tiga langkah:

Pertama, suatu organisasi harus mencairkan kekuatan penggerak dan penahan yang menahannya dalam kondisi kuasi-keseimbangan.

Kedua, ketidakseimbangan diperkenalkan pada kekuatan-kekuatan untuk memungkinkan terjadinya perubahan. Ini dapat dicapai dengan meningkatkan *driver*, mengurangi pengekanan atau keduanya.

Ketiga, begitu perubahan selesai, kekuatan dibawa kembali ke keseimbangan semu dan dibekukan kembali.

Thomas (1985) menjelaskan bahwa meskipun analisis medan gaya telah digunakan dalam berbagai konteks, itu jarang diterapkan pada strategi. Dia juga menyarankan bahwa analisis lapangan dapat memberikan wawasan baru dalam evaluasi dan implementasi strategi perusahaan. Lebih khusus Maslen dan Platts (1994) menerapkan analisis medan gaya untuk strategi manufaktur. Analisis medan gaya berpotensi teknik yang ampuh untuk membantu organisasi mewujudkan visi manufaktur.

## 2. Leavitt's Model (1965)

Dirancang oleh Harold J. Leavitt pada tahun 1965, model ini merupakan kerangka kerja untuk memahami hubungan antara faktor-faktor kunci dalam suatu organisasi, dan membangun sebuah strategi perubahan yang terintegrasi. Memahami Tool Leavitt's Diamond didasarkan pada prinsip bahwa suatu organisasi memiliki empat komponen utama yang semuanya saling tergantung:

**Tugas:** Perubahan utama akan terjadi pada komponen tugas berlian. Unit kerja harus mengambil tugas baru melakukan penilaian berbasis keterampilan. Jadi, apa dampak dari perubahan utama ini pada tiga komponen berlian Leavitt lainnya?

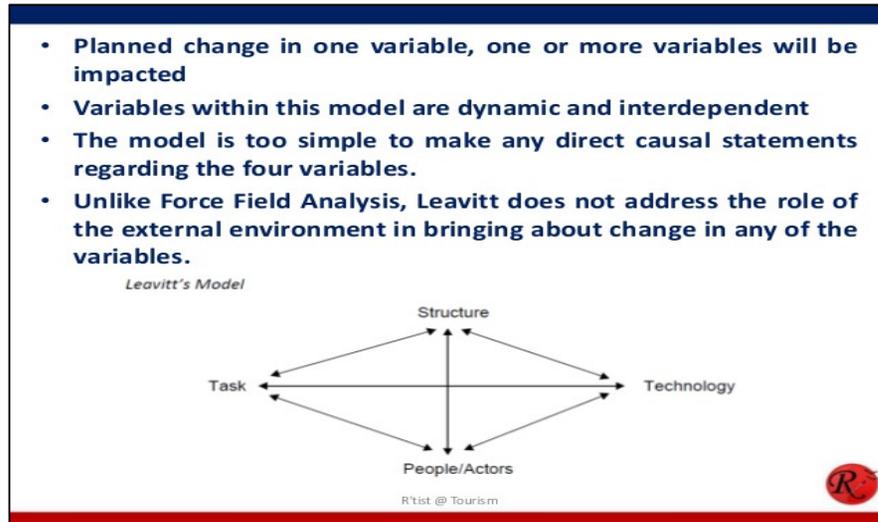
**Orang:** Insinyur mungkin merasa tidak nyaman dengan sistem yang baru. Mereka mungkin berpikir, "Apakah saya cukup baik?" "Tidakkah itu melibatkan banyak pekerjaan?" "Akankah aku punya waktu untuk melacak perkembangan baru?" "Bagaimana cara saya menilai teman-teman saya?" Kekhawatiran ini perlu ditangani jika perubahan ingin berhasil.

**Struktur:** Pola kemajuan karier lama mungkin tidak selaras dengan prosedur penilaian baru. Prosedur baru mungkin menciptakan kumpulan orang yang lebih banyak. Orang-orang ini, pada gilirannya, mungkin menuntut bayaran yang lebih tinggi dan posisi yang lebih baik.

**Teknologi:** Perubahan ini mungkin perlu diubah untuk dibuat ke sistem komputer: Setelah ditetapkan, prosedur baru mungkin memerlukan basis data untuk menyimpan dan melacak penilaian berbasis keterampilan secara berkelanjutan..

Organisasi juga mungkin membutuhkan seminar teknologi dan pelatihan untuk membantu pembelajaran berkelanjutan bagi para insinyur.

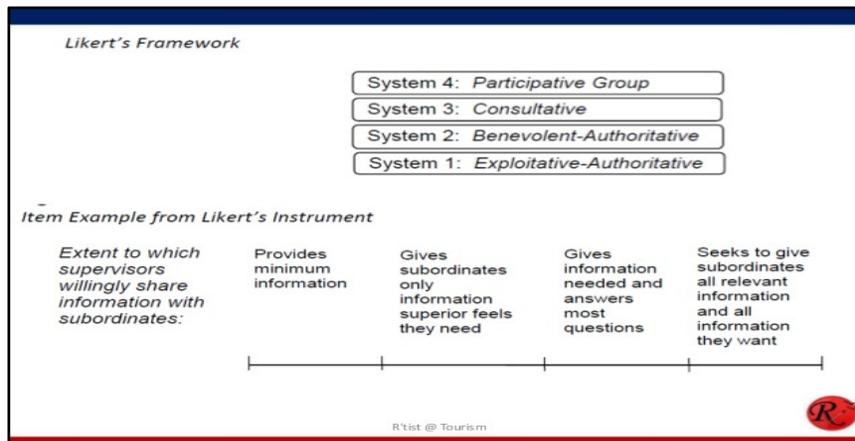
Setiap jenis perubahan atau pendesainan ulang dalam satu komponen akan memengaruhi ketiga komponen lainnya. Menurut pendekatan ini, sebelum membawa perubahan pada salah satu dari empat komponen, Harus mengevaluasi dampaknya pada tiga komponen lainnya. Untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses, harus menemukan keseimbangan yang tepat di antara mereka semua.



Gambar 3.2: Leavitt's Model

### 3. Likert System Analysis (1967)

Dimensi organisasi Likert dalam kerangka kerjanya meliputi motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, pengendalian, dan kinerja (Likert, 1967). Sementara Likert tidak menggunakan ilustrasi untuk menggambarkan kerangka kerjanya, seperti model sebelumnya yang diulas, dia menggambarkan empat jenis sistem manajemen yang berbeda dalam organisasi, yang memperhitungkan dimensi organisasi yang dia identifikasi (lihat Gambar 3.3).



Gambar 3.3: Likert's Framework

Untuk menentukan sistem manajemen yang beroperasi di organisasi tertentu, Likert mengembangkan instrumen survei 43 item dengan pertanyaan yang berkaitan dengan tujuh dimensi organisasi. Tujuan instrumen ini adalah untuk mengukur persepsi karyawan (manajemen puncak, supervisor, dan staf) terhadap dimensi organisasi dalam organisasi. Misalnya, salah satu pertanyaan yang menilai komunikasi adalah sebagai berikut pada Gambar 3.4.



**Gambar 3.4. Dimensi organisasi (Likert's Instrument)**

Sejauh mana atasan bersedia berbagi informasi dengan bawahannya:

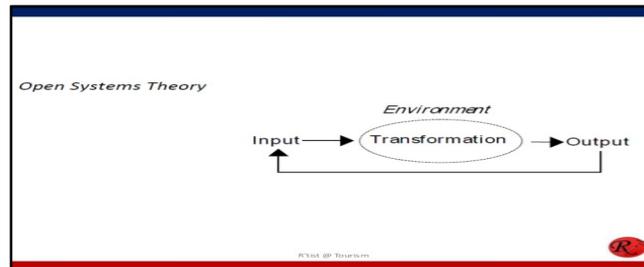
Memberikan informasi minimum. Memberikan bawahan hanya informasi yang superior yang mereka butuhkan. Memberikan informasi yang dibutuhkan dan menjawab sebagian besar pertanyaan. Berusaha memberi bawahan semua informasi yang relevan dan semua informasi yang mereka inginkan. “tidak setuju atau tidak setuju,” “tidak setuju,” dan “sangat tidak setuju.” Sungguh, Likert memberikan label skala khusus untuk setiap pertanyaan (Untuk semua 43 item).

Respons alternatif pertama, dalam hal ini “memberikan informasi minimum,” mewakili Sistem Likert 1: Eksploitatif-Resmi. Alternatif respons kedua, “hanya memberi informasi bawahan superior yang mereka butuhkan,” mewakili Sistem 2: Baik-Baik, dan sebagainya. Untuk menentukan fungsi yang diterima organisasi, tanggapan berbagai grup dirata-ratakan di seluruh item dan dimensi. Sebuah profil yang ditampilkan secara grafis, menunjukkan tingkat sistem manajemen saat ini untuk masing-masing tujuh dimensi Likert. Terminologi dan sistem yang dirancang oleh Likert telah disesuaikan dan/atau diubah oleh peneliti lain selama ini.

Sebagai contoh, Nelson dan Burns (1984) telah meluncurkan karya Likert dengan terminologi berikut: organisasi reaktif (Sistem 1), responsif organisasi (Sistem 2), organisasi proaktif (Sistem 3), dan organisasi kinerja tinggi (Sistem 4). Perubahan ini dibuat untuk mencerminkan terminologi modern dan teori kontemporer. Kerangka Pemrograman Kinerja Tinggi Nelson dan Burn akan membahas lebih lanjut tentang bagian selanjutnya dari pembahasan ini.

#### **4. Open Systems Theory (1966)**

Banyak model diagnostik organisasi yang akan dibahas bergantung pada gagasan abstrak tentang teori sistem terbuka sebagai asumsi dasar, sehingga memerlukan pembahasan singkat tentang teori sistem terbuka. Premis dari teori ini adalah bahwa organisasi adalah sistem sosial yang bergantung pada lingkungan tempat mereka ada untuk mendapatkan masukan (Katz & Kahn, 1978). Teori sistem terbuka memungkinkan siklus masukan, transformasi (yaitu, *throughput*), keluaran, dan masukan berulang yang berulang di dalam organisasi. Sebuah umpan Teori organisasi tradisional telah memandang organisasi sebagai sistem “tertutup” yang independen terhadap lingkungan tempat mereka tinggal (Katz & Kahn, 1978). Dalam model *Open Systems Theory* organisasi yang diulas dalam makalah ini sejauh ini, ada penekanan pada variabel dalam organisasi adanya umpan balik dari lingkungan



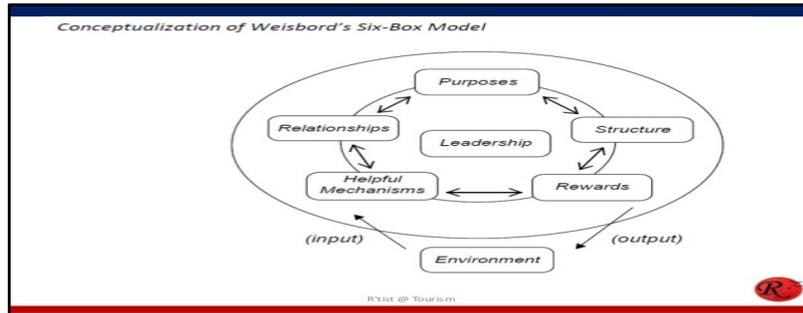
Gambar 3.5: Open Systems Theory

### 5. Weisbord's Six-Box Model (1976)

Weisbord (1976) mengusulkan enam kategori besar dalam model kehidupan organisasinya, termasuk tujuan, struktur, hubungan, kepemimpinan, penghargaan, dan mekanisme yang membantu. Tujuan organisasi adalah misi dan tujuan organisasi. Weisbord mengacu pada struktur sebagai cara organisasi diorganisasikan; Ini mungkin karena fungsi di mana spesialis bekerja sama atau berdasarkan produk, program, atau proyek - di mana tim multi-terampil bekerja sama. Cara orang dan unit berinteraksi disebut hubungan. Juga termasuk dalam kotak hubungan adalah cara orang berinteraksi dengan teknologi dalam pekerjaan mereka. Imbalan adalah penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang diasosiasikan dengan pekerjaan mereka. Kotak kepemimpinan mengacu pada tugas kepemimpinan yang khas, termasuk keseimbangan antara kotak-kotak lainnya. Akhirnya, mekanisme bantuan adalah sistem perencanaan, pengendalian, penganggaran, dan informasi yang berfungsi untuk memenuhi tujuan organisasi. Lingkungan eksternal juga digambarkan dalam model Weisbord, meskipun tidak direpresentasikan sebagai "kotak" (lihat Gambar 3.6) Weisbord mengajukan pertanyaan diagnostik untuk setiap kotak modelnya. Misalnya, dia menyarankan agar konsultan OD menentukan apakah anggota organisasi setuju dan mendukung misi dan tujuan organisasi di dalam kotak tujuan. Pertanyaan ini mengacu pada premisnya mengenai sifat sistem formal dan informal dalam organisasi. Contoh dari beberapa pertanyaan yang diajukannya adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan: Apakah anggota organisasi setuju dengan dan mendukung misi dan tujuan organisasi?
- 2) Struktur: Adakah kesesuaian antara tujuan dan struktur internal organisasi?
- 3) Hubungan: Hubungan apa yang ada antara individu, antar departemen, dan antara individu dan sifat pekerjaan mereka? Apakah saling ketergantungan mereka? Apa kualitas hubungan? Apa saja mode konflik?
- 4) Imbalan: Apa yang akan dihargai oleh organisasi secara resmi, dan untuk apa anggota organisasi merasa dihargai dan dihukum? Apa yang perlu dilakukan organisasi agar sesuai dengan lingkungan?
- 5) Kepemimpinan: Apakah pemimpin mendefinisikan tujuan? Apakah mereka mewujudkan tujuan dalam program mereka? Apa gaya normatif kepemimpinan? Mekanisme Bermanfaat: Apakah mekanisme ini membantu atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi? Singkatnya, model Weisbord berfokus pada masalah internal dalam sebuah organisasi terutama dengan mengajukan "pertanyaan diagnostik" yang ada kaitannya dengan kesesuaian antara "apa adanya" dan "apa yang seharusnya." Pertanyaan yang diajukannya tidak diprediksi oleh model;

Sebaliknya, mereka tampaknya didasarkan pada praktik OD-nya. Pertanyaan-pertanyaan ini berfungsi untuk membenarkan model karena tidak mengalir dari logika model. Selain itu, Weisbord menghilangkan banyak interkoneksi antar kotak model. Akhirnya, Weisbord hanya secara tangensial membahas dampak lingkungan eksternal pada model

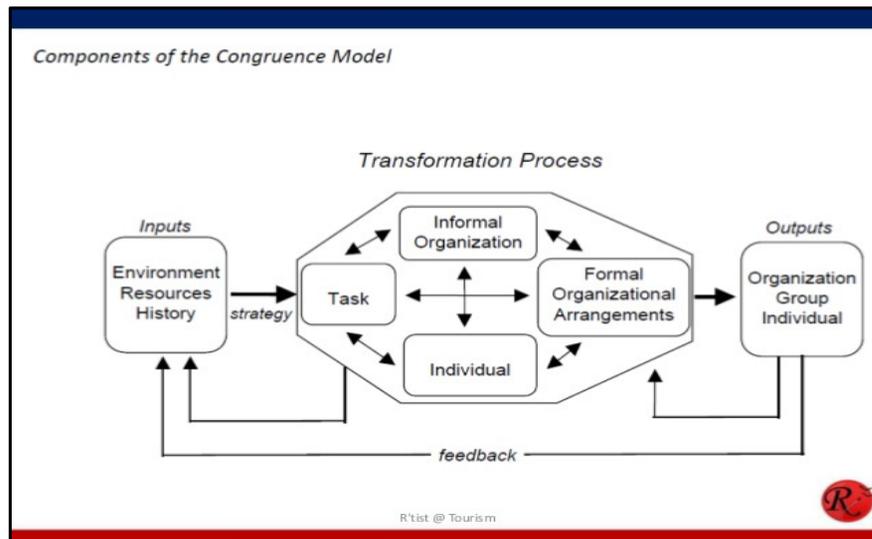


Gambar 3.6: Weisbord's Six-Box Model

## 6. Congruence Model for Organization Analysis (1977)

Semua faktor, termasuk institusi, kelompok, individu, kejadian, dan sebagainya, yang berada di luar organisasi dianalisis, namun memiliki dampak potensial terhadap organisasi tersebut. Berbagai aset dimana organisasi memiliki akses, termasuk sumber daya manusia, modal, informasi, dan sebagainya, serta sumber daya yang kurang nyata (*recognition in market*, dan sebagainya). Pola perilaku masa lalu, aktivitas, dan efektivitas yang dapat mempengaruhi fungsi organisasi saat ini. Aliran keputusan tentang bagaimana sumber daya organisasi akan dikonfigurasi untuk memenuhi tuntutan, hambatan, dan peluang dalam konteks sejarah organisasi (lihat Gambar 3.7)

Nadler dan Tushman (1980) menerapkan konsep kongruensi pada model mereka. Mereka menggambarkan kesesuaian atau kesesuaian, sebagai "sejauh mana kebutuhan, tuntutan, sasaran, sasaran, dan/atau struktur dari satu komponen sesuai dengan kebutuhan, tuntutan, tujuan, sasaran, dan/atau struktur komponen lain" (Yaitu seberapa baik pasangan komponen cocok bersama). Misalnya, sebuah tugas menuntut tingkat keterampilan dan pengetahuan dan juga, individu yang tersedia untuk melakukan tugas memiliki berbagai tingkat keterampilan dan pengetahuan. Nadler dan Tushman (1980) menjelaskan bahwa semakin besar keterampilan dan pengetahuan yang cocok antara tugas dan individu, semakin efektif kinerjanya. Model ini disebut model kongruensi berdasarkan kesesuaian antara komponen sistem (organisasi informal, tugas, pengaturan organisasi formal, dan individu). Enam perbandingan berpasangan dalam sistem dimungkinkan berdasarkan empat komponen. Nadler dan Tushman mengangkat isu-isu untuk dipertimbangkan untuk masing-masing perbandingan berpasangan ini. Melalui analisis kesesuaian antara bagian-bagian sistem, seluruh organisasi didiagnosis untuk menunjukkan kongruensi sistem yang relatif tinggi atau rendah. Hubungan antara tuna cocok "*paired fits*" dan keluaran sistem juga harus dipertimbangkan. Nadler dan Tushman menjelaskan, "cocok, atau kurang cocok, antara komponen kunci memiliki konsekuensi dalam hal perilaku sistem." Misalnya, kecocokan dan kekurangan cocok dapat dikaitkan dengan perilaku yang diamati dalam sistem seperti konflik, Kinerja, dan stres. Model ini disebut model kongruensi berdasarkan kesesuaian antara komponen sistem (organisasi informal, tugas, pengaturan organisasi formal, dan individu). Enam perbandingan berpasangan dalam sistem dimungkinkan berdasarkan empat komponen. Nadler dan Tushman mengangkat isu-isu untuk dipertimbangkan untuk masing-masing perbandingan berpasangan ini.



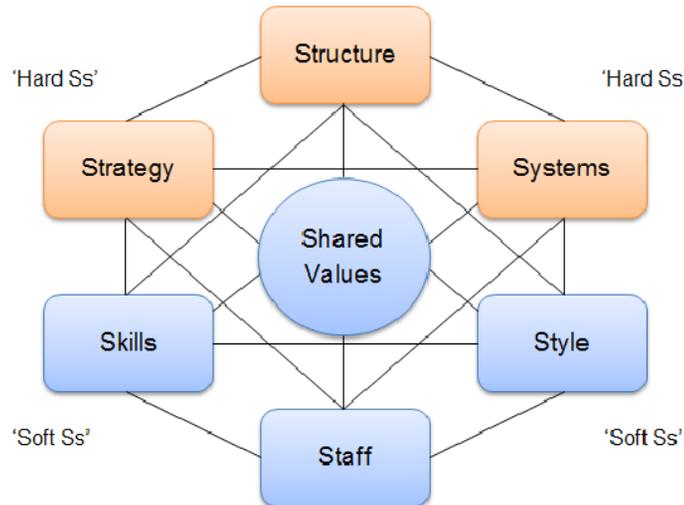
**Gambar 3.7: Congruence Model for Organization Analysis**

### 7. McKinsey 7S Framework (1981-82)

Bentuk model juga dirancang untuk menggambarkan saling ketergantungan variabel; Ilustrasi model telah disebut “Molekul Manajerial.” Sementara penulis berpendapat bahwa variabel lain ada di dalam organisasi yang kompleks, variabel yang diwakili dalam model dianggap sangat penting bagi manajer dan praktisi.

Ketujuh variabel tersebut meliputi struktur, strategi, sistem, keterampilan, gaya, staf, dan nilai bersama. Struktur didefinisikan sebagai kerangka organisasi atau bagan organisasi. Penulis menggambarkan strategi sebagai rencana atau tindakan dalam mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan yang teridentifikasi dari waktu ke waktu.

Sistem adalah proses dan prosedur rutin yang diikuti dalam organisasi. Staf dijelaskan dalam kategori personel dalam organisasi (mis., Insinyur), sedangkan variabel keterampilan mengacu pada kemampuan staf dalam organisasi secara keseluruhan. Cara manajer kunci berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi dianggap sebagai variabel gaya; Variabel ini dianggap mencakup gaya budaya organisasi. Variabel nilai bersama, yang aslinya disebut sebagai tujuan superordinat, mengacu pada arti penting atau konsep panduan yang dimiliki anggota organisasi.



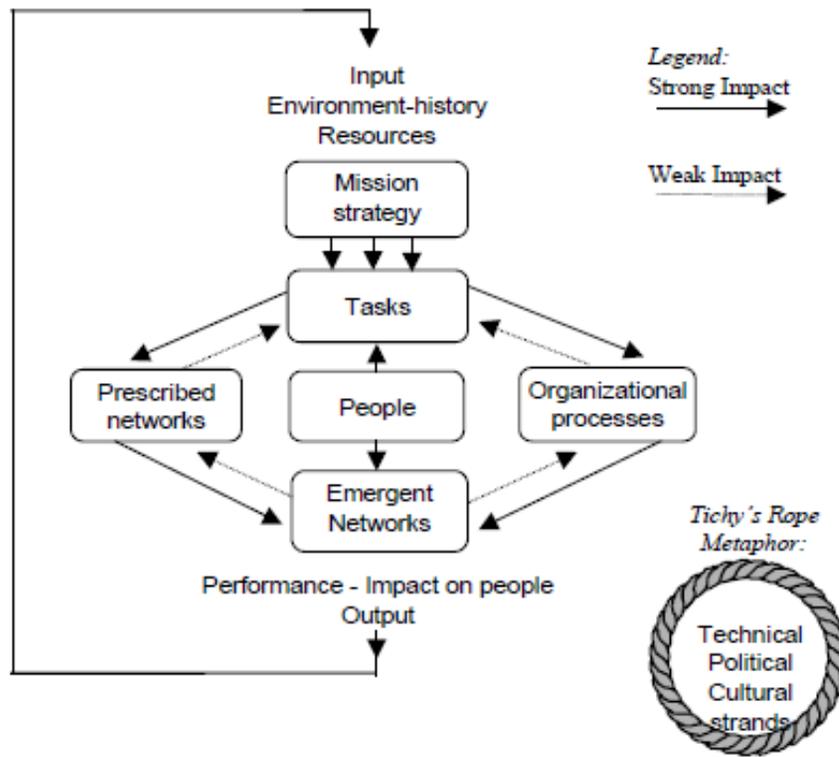
Gambar 3.8: McKinsey 7S Framework

Pakar telah menyimpulkan bahwa perusahaan Amerika cenderung berfokus pada variabel-variabel yang mereka rasa dapat mereka ubah (misalnya, struktur, strategi, dan sistem) sambil mengabaikan variabel lainnya. Variabel lain ini (mis., Keterampilan, gaya, staf, dan nilai bersama) dianggap variabel “lunak”. Jepang dan beberapa perusahaan Amerika yang sangat baik dilaporkan berhasil menghubungkan struktur, strategi, dan sistem mereka dengan variabel lunak. Ada pakar yang menyimpulkan bahwa perusahaan tidak dapat hanya mengubah satu atau dua variabel untuk mengubah keseluruhan organisasi. Untuk keuntungan jangka panjang, mereka merasa bahwa variabel tersebut harus diubah menjadi lebih kongruen sebagai sebuah sistem. Lingkungan eksternal tidak disebutkan dalam Kerangka Kerja McKinsey 7S, walaupun mengetahui bahwa ada variabel lain dan hanya menggambarkan variabel paling penting dalam model. Meskipun disinggung dalam beberapa diskusi tentang model tersebut, gagasan tentang kinerja atau efektivitas tidak dibuat eksplisit dalam model

### 8. Tichy’s Technical Political Cultural (TPC) Framework (1983)

Tichy mendefinisikan variabel misi/strategi sebagai pendekatan organisasi untuk melaksanakan misi dan strategi dan kriteria untuk efektivitas (yaitu tujuan organisasi). Variabel tugas mengacu pada teknologi dimana pekerjaan organisasi tercapai. Jaringan yang ditentukan (yaitu, organisasi formal) berkaitan dengan struktur sosial organisasi yang dirancang, seperti organisasi departemen dan jaringan komunikasi dan otoritas. Variabel orang mengacu pada karakteristik anggota organisasi, termasuk latar belakang, motivasi, dan gaya manajerial mereka. Mekanisme yang memungkinkan organisasi formal untuk melaksanakan pekerjaan disebut proses organisasi; Ini termasuk komunikasi organisasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, kontrol, dan sistem penghargaan. Variabel *throughput* terakhir, jaringan yang muncul, mengacu pada struktur dan proses dalam organisasi yang muncul secara informal. Titik fokus model Tichy adalah variabel output, yang menurutnya efektifitas organisasi. Tentu saja, output tergantung pada variabel input dan *throughput*. Semua variabel, termasuk kategori input dan output, dianggap saling terkait dalam model. Sementara beberapa variabel memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel lain, variabel lain memiliki hubungan yang lebih lemah, atau timbal balik, pada variabel lain (seperti dilambangkan dengan garis lurus dan putus-putus). Dalam mempertimbangkan variabel dalam model, Tichy menerapkan *overlay* yang penting bagi teorinya. Hamparan ini menyangkut dinamika teknis, politik, dan budaya yang terjadi di dalam variabel model

*Technical Political Culture* (disingkat TPC).



**Gambar 3.9: Tichy's Technical Political Cultural (TPC)**

Uraian TPC menimbulkan empat pertanyaan yang sangat penting untuk diagnosis organisasi. Pertanyaan-pertanyaan ini membahas dinamika teknis, politik, dan budaya organisasi.

Pertanyaan berikut ini:

1. Seberapa baik bagian-bagian dari organisasi selaras satu sama lain untuk memecahkan masalah teknis organisasi?
2. Seberapa baik bagian-bagian dari organisasi selaras satu sama lain untuk memecahkan masalah politik organisasi?
3. Seberapa baik bagian-bagian dari organisasi selaras satu sama lain untuk memecahkan masalah budaya organisasi?
4. Seberapa selaras tiga subsistem organisasi, teknis, politik, dan budaya?

Dinamika teknis adalah aspek-aspek organisasi yang dapat diketahui, seperti proses produksi atau sumber daya yang ada. Dinamika politik adalah pandangan kelompok dominan, termasuk tawar-menawar oleh kelompok organisasi yang kuat. Dinamika budaya merupakan simbol dan nilai bersama yang membentuk budaya organisasi. Seperti yang digambarkan dalam ilustrasi model, Tichy menggunakan metafora tali untuk menekankan pentingnya strategis tiga helai (teknis, politik, dan budaya) dalam proses perubahan. Ketiga untaian itu harus dikelola bersama, atau disesuaikan, untuk perubahan yang efektif. Menurut model Tichy, diagnosis organisasinya cukup kompleks. Konsultan OD akan memulai dengan mengumpulkan data yang relevan dengan empat pertanyaan untuk setiap variabel yang ditunjukkan dalam model. Data dapat dikumpulkan melalui analisis dokumen, wawancara, kuesioner, dan wawancara. Untuk menentukan di mana keselarasan diperlukan, data ringkasan akan disertakan dalam matriks dan dianalisis untuk penyesuaian dan perencanaan tindakan.

## 9. High-Performance Programming (1984)

Kerangka pemrograman kinerja tinggi Nelson dan Burns menilai tingkat kinerja sebuah organisasi saat ini untuk merencanakan intervensi untuk mengubah organisasi menjadi sistem berkinerja tinggi (Fuqua & Kurpius, 1993; Nelson & Burns, 1984). Mirip dengan Analisis Sistem Likert, Nelson dan Burns menggambarkan empat sistem organisasi yang kurang lebih efektif. Sistem atau frame seperti Nelson dan Burns menyebutnya, termasuk organisasi berkinerja tinggi (level 4), organisasi proaktif (level 3), organisasi responsif (tingkat 2), dan organisasi reaktif (tingkat 1). Masing-masing tingkat ini dikonseptualisasikan pada contoh level. Untuk mendiagnosis sebuah organisasi, instrumen survei digunakan dengan pertanyaan yang berkaitan dengan dimensi dan variabel Nelson dan Burns sebelas. Sebelas variabel ini adalah kerangka waktu, fokus, perencanaan, mode perubahan, manajemen, struktur, perspektif, motivasi, pengembangan, komunikasi, dan kepemimpinan. Skala tipe Likert berikut adalah contoh skala standar yang digunakan dengan setiap batang item pada survei (lihat Gambar 3.10).

Skala Type Likert. Contoh Level: Nelson and Burns: *High-Performance Programming*

### ***The High-Performing Organization Level 4***

Pemimpin di organisasi berkinerja tinggi diinvestasikan sepenuhnya untuk memberdayakan anggota organisasi. Ada fokus yang sama pada keunggulan organisasi. Komunikasi di seluruh organisasi relatif tidak terbatas. Organisasi ini dalam keadaan konstan evolusi dipandu oleh visi bersama. Anggota organisasi sangat menghargai identitas mereka dengan organisasi, dan kesempatan untuk aktualisasi diri sangat besar.

### ***The Proactive Organization Level 3***

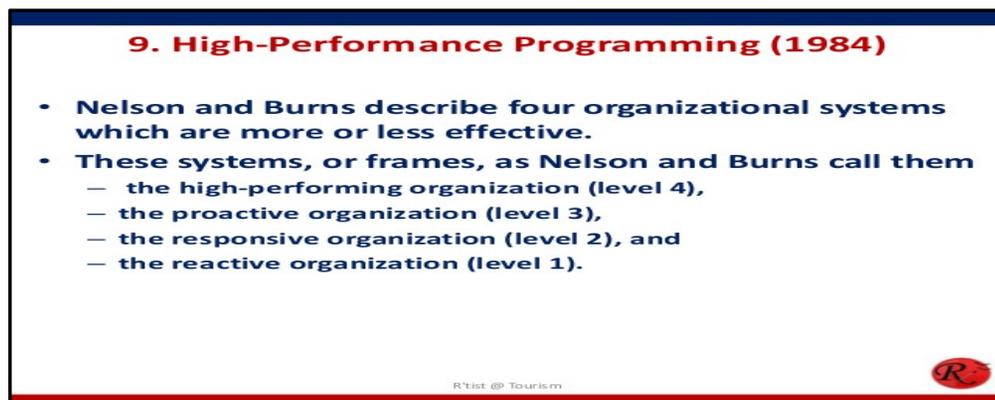
Organisasi proaktif berfokus pada masa depan. Kepemimpinan telah menjadi fokus pada pengembangan tujuan bagi organisasi. Anggota memusatkan perhatian pada kualitas kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Organisasi ini secara aktif terlibat dalam strategi perencanaan dan pengembangan.

### ***The Responsive Organization Level 2***

Organisasi responsif lebih fungsional, telah mencapai beberapa kejelasan tujuan dan sasaran. Organisasi memiliki beberapa kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan lingkungan. Pemimpin secara aktif melatih anggota ke arah tujuan organisasi, dan beberapa kohesi telah berkembang di antara tim kerja.

### ***The Reactive Organization Level 1***

Organisasi reaktif adalah orang yang sangat membutuhkan pembaharuan. Organisasi ini tidak memiliki fokus bersama, dan manajemen disibukkan dengan menyalahkan perempuan terhadap hasil yang buruk. Anggota menghabiskan waktu yang tidak proporsional untuk menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan, dan para pemimpin menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk menerapkan kebijakan yang seringkali kurang relevan dengan tujuan yang sama. Kegiatan kepemimpinan yang terkait dengan empat tingkat kinerja dalam kerangka pemrograman berkinerja tinggi adalah sebagai berikut: organisasi berkinerja tinggi dikaitkan dengan kepemimpinan “memberdayakan”, organisasi proaktif dikaitkan dengan kepemimpinan “tujuan”, Organisasi responsif dikaitkan dengan kepemimpinan “pembinaan”, dan organisasi reaktif dikaitkan dengan kepemimpinan “penegakan”. Untuk memperjelas, “mengarahkan” aktivitas kepemimpinan mengacu pada perilaku kepemimpinan yang mempertahankan tujuan terpadu dan terfokus untuk organisasi. Penulis menggambarkan perilaku kepemimpinan ini untuk menekankan pentingnya pemberdayaan dan dukungan bagi pertumbuhan dan perkembangan individu dalam organisasi. *Quality Work of Life* (QWL) adalah karakteristik individu dan sikap individu, kepercayaan, dan motivasi.



Gambar 3.10: High-Performance Programming

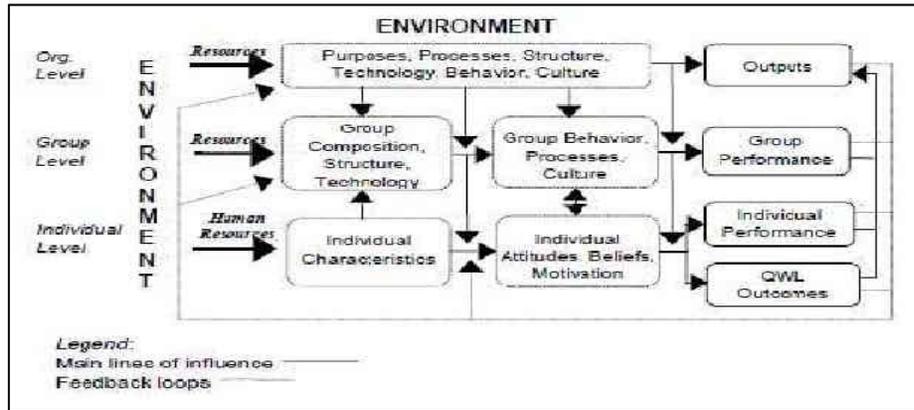
### 10. Diagnosing Individual and Group Behavior (1987)

Harrison (1987) telah merancang sebuah model untuk mendiagnosis perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Model ini agak unik karena berfokus pada keluaran seperti kinerja organisasi dan kualitas kehidupan kerja. Model ini mewakili perspektif sistem terbuka dengan batasan minimal antara organisasi dan lingkungan eksternal. Akan tetapi, lingkungan eksternal tidak diwakili oleh hal lain selain umpan balik sumber daya dan umpan balik (lihat Gambar 3.11). Variabel yang dicatat dalam model konseptualisasi pada tingkat organisasi, kelompok, dan individu. Tingkat kinerja organisasi tampaknya mewakili tingkat kinerja yang lebih abstrak, yang merupakan fungsi dari keluaran yang terkait dengan kinerja individu, kinerja kelompok, dan kualitas hasil kerja (QWL). Harrison (1987) mencatat bahwa tingkat kinerja divisi juga ada pada kenyataannya, meskipun ia tidak memasukkannya ke dalam model kesederhanaan.

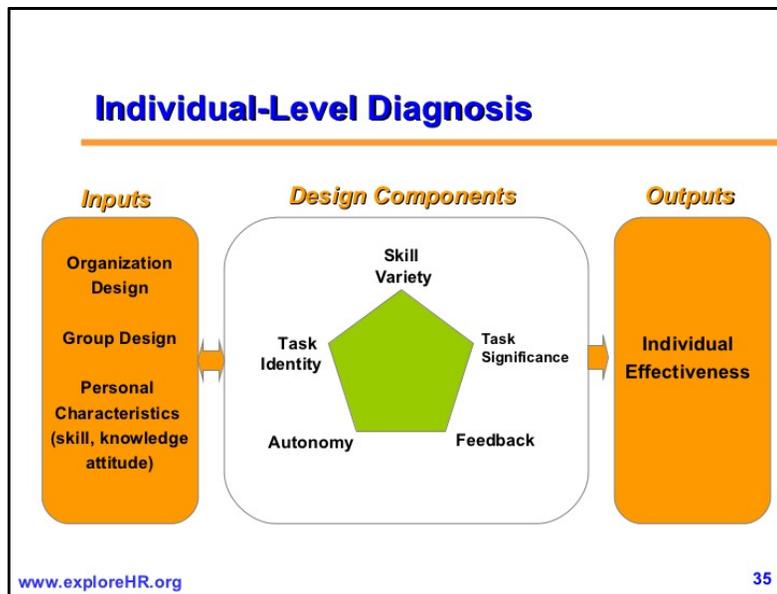
Variabel yang diwakili dalam model Harrison (1987) adalah yang dia anggap paling penting untuk kinerja dan QWL. QWL adalah karakteristik individu dan sikap individu, kepercayaan, dan motivasi. Variabel yang mempengaruhi kinerja individu dan hasil.

Masukan untuk model adalah sumber daya, termasuk sumber daya manusia, yang tersedia bagi organisasi dan umpan balik dari hasil organisasi sebelumnya. Karena tidak ada batas pasti di sekitar organisasi, tidak jelas apakah semua sumber daya berasal dari lingkungan eksternal, organisasi itu sendiri, atau kombinasi keduanya. Keluaran di tingkat organisasi adalah produk dan layanan yang dihasilkan organisasi. Hasil yang terkait dengan kinerja kelompok dalam organisasi adalah solusi, rencana, dan taktik yang dirancang selama operasi berlangsung. Pada tingkat individu, hasil mencakup kualitas usaha kerja anggota individu, inisiatif mereka, kerjasama dengan orang lain, dan komitmen terhadap pekerjaan mereka; Hasil negatif terkait dengan ketidakhadiran dan keterlambatan pada tingkat individu. Terakhir, persepsi tentang keamanan kerja, kondisi kerja, keberanian dan tantangan kerja, dan sejauh mana kontribusi pekerjaan terhadap kesejahteraan psikologis anggota semuanya terkait dengan hasil QWL.

Harrison menunjukkan garis pengaruh dalam model sebagai jalur utama pengaruh atau umpan balik. Namun, tidak semua hubungan ini timbal balik, seperti yang disarankan beberapa model lainnya. Jumlah garis pengaruh dan *loop* umpan balik yang ekstensif dalam model membuat sulit untuk menentukan hubungan antar variabel (yaitu, sebagian besar garis pengaruhnya terarah, dan hanya satu yang bersifat *bi-directional* atau timbal balik).



Gambar 3.11: Diagnosing Individual and Group Behavior



Gambar 3.12 : Model Diagnosis Individual Level

Mendiagnosis Sistem Organisasi, Tingkat Individu. Pekerjaan individu memiliki desain khusus untuk menyelesaikan tugas-tugas spesifik yang perlu dilakukan melalui proses tertentu.... Identitas tugas mengukur sejauh mana suatu pekerjaan mensyaratkan penyelesaian suatu pekerjaan yang relatif utuh dan dapat diidentifikasi. [www.5starconsultingblog.com](http://www.5starconsultingblog.com) > 2011/03/26 > diagnosing-organizational-sys

Dalam bergerak menuju industri bioteknologi, kontribusi pekerja pengetahuan sangat penting. Pasokan pendek mereka saat ini harus di atasi dan diselesaikan di semua tingkatan, baik oleh pemerintah dan lembaga-lembaganya maupun para pemain bioteknologi itu sendiri. Program yang sedang berlangsung yang direncanakan oleh *the National Biotechnology Policy* (NBP). (*BiotechCorp*, (2012). NBP dan *BiotechCorp* harus dilanjutkan. Pemerintah dan lembaga yang terlibat untuk pembangunan industri bioteknologi tidak dapat lagi bekerja secara silo. Di tingkat organisasi, metode *description of service* (DOS) diusulkan. Evaluasi DOS membantu organisasi untuk secara khusus mengidentifikasi masalah yang terjadi pada setiap tingkat organisasi dan mengatasinya. Informasi tersebut akan berguna

dalam membantu organisasi untuk menilai kinerja, perilaku, atau memahami bagaimana fungsinya. Sepanjang jalan DOS akan mengungkapkan bagaimana organisasi sebagai publik atau perlakuan terhadap karyawan untuk membuat mereka menarik bagi karyawan yang ada atau potensial. Wawasan seperti itu akan sangat berguna bagi organisasi dalam upaya mereka untuk menambah jumlah pekerja berpengetahuan atau mempertahankan pekerja berpengetahuan yang ada untuk terus bekerja untuk mereka. Dari sana mereka dapat mengembangkan kebijakan internal, strategi dan rencana aksi yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

### 11. The Burke-Litwin Model of Organizational Performance & Change (1992).

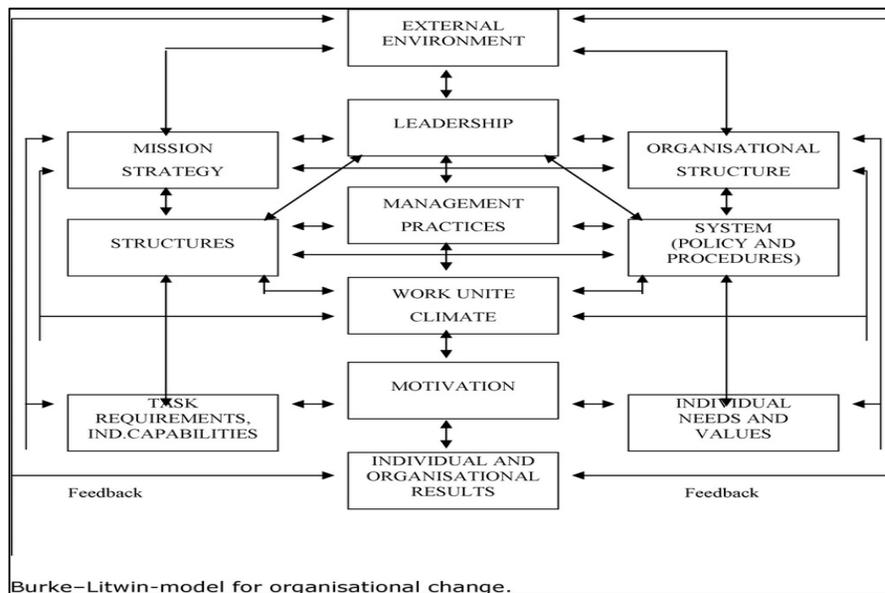
Model Kinerja dan Perubahan. Model Kinerja dan Perubahan, yang dikembangkan pada tahun 1992 oleh dua konsultan perubahan organisasi, adalah alat yang digunakan untuk memahami bagian-bagian komponen organisasi dan bagaimana mereka saling berhubungan dalam masa perubahan. Model Burke-Litwin Causal Model Kinerja Organisasi dan Perubahan (BL Model) dikembangkan oleh Litwin dan lainnya (Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri & Litwin, 1968) dan kemudian disempurnakan oleh Burke pada akhir 1980an (Burke & Litwin, 1992). Model ini mencakup beberapa fitur utama yang melampaui model yang telah dibahas sebelumnya: a. mencakup dua belas konstruksi teoritis (yaitu, variabel organisasi). b. membedakan antara budaya dan iklim suatu organisasi. c. membedakan antara dinamika transformasional dan transaksional. d. menentukan sifat dan arah pengaruh variabel organisasi. e. didasarkan pada model sebelumnya, studi empiris, dan praktik OD.

Dua belas variabel organisasi dalam Model BL adalah lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, struktur, praktik manajemen, sistem, iklim unit kerja, persyaratan tugas dan keterampilan individu, motivasi, kebutuhan dan nilai individu, dan kinerja individu dan organisasi. Dengan representasi lingkungan eksternal sebagai variabel, jelaslah bahwa teori sistem terbuka mendasari Model B-L. Variabel lingkungan eksternal dianggap sebagai masukan bagi sistem dengan variabel kinerja individu dan organisasi yang mewakili output *Loop* umpan balik pada sisi kanan dan kiri model masuk ke dua arah. Misalnya, variabel kinerja mempengaruhi lingkungan eksternal melalui produk dan layanannya, dan juga, kinerja individu dan organisasi dipengaruhi oleh tuntutan dari lingkungan eksternal. Variabel yang tersisa merupakan *throughput* dalam teori *open system*. Deskripsi dari semua dua belas variabel (yaitu, konstruksi teoritis) dalam Model B-L disediakan dalam Tabel F Sebagaimana terbukti melalui variabel iklim dan budaya, Burke dan Litwin membuat perbedaan antara iklim organisasi dan budaya. Iklim didefinisikan sebagai persepsi individu tentang bagaimana unit kerja mereka dikelola dan seberapa efektif mereka dan rekan kerja mereka bekerja sama. Orang lebih sadar akan iklim organisasi daripada budaya (yaitu iklim berada di latar depan, sedangkan budaya ada di latar belakang). Sebaliknya, budaya telah didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan kepercayaan yang relatif bertahan yang mendasari sistem sosial tempat kerja. Nilai, norma, dan kepercayaan yang terkait dengan budaya organisasi tidak sepenuhnya tersedia bagi kesadaran seseorang. Selain perbedaan antara budaya dan iklim.

Model B-L membedakan dinamika transformasional dan transaksional di dalam organisasi. Pertimbangan dinamika transformasional dan transaksional Burke dan Litwin berakar pada teori kepemimpinan dan secara khusus, dalam perbedaan antara pemimpin dan manajer. Dalam model, perubahan transformasional lebih dikaitkan dengan kepemimpinan, sementara perubahan transaksional lebih dikaitkan dengan manajemen. Oleh karena itu, dinamika transformasi menunjukkan perubahan mendasar dalam perilaku dan nilai yang diperlukan untuk perubahan sejati dalam budaya organisasi. Dalam hal manajemen, dinamika transaksional adalah interaksi sehari-hari dan pertukaran dalam kehidupan kerja yang berkaitan dengan iklim organisasi. Variabel dalam Model B-L yang menjelaskan

dinamika transformasional digambarkan pada Gambar 3.13; Perhatikan bahwa ini adalah versi model yang terpotong (yaitu, bagian atas model dengan variabel kinerja).

Nilai, norma, dan kepercayaan yang terkait dengan budaya organisasi tidak sepenuhnya tersedia bagi kesadaran seseorang. Selain perbedaan antara budaya dan iklim, Model B-L membedakan dinamika transformasional dan transaksional di dalam organisasi. Pertimbangan dinamika transformasional dan transaksional Burke dan Litwin berakar pada teori kepemimpinan dan secara khusus, dalam perbedaan antara pemimpin dan manajer. Dalam model, perubahan transformasional lebih dikaitkan dengan kepemimpinan, sementara perubahan transaksional lebih dikaitkan dengan manajemen. Oleh karena itu, dinamika transformasi menunjukkan perubahan mendasar dalam perilaku dan nilai yang diperlukan untuk perubahan sejati dalam budaya organisasi. Dalam hal manajemen, dinamika transaksional adalah interaksi sehari-hari dan pertukaran dalam kehidupan kerja yang berkaitan dengan iklim organisasi. Variabel dalam Model B-L yang menjelaskan dinamika transformasional digambarkan pada Gambar 3.13; Perhatikan bahwa ini adalah versi model yang terpotong (yaitu, bagian atas model dengan variabel kinerja).



Gambar 3.13: The Burke-Litwin Model of Organizational Performance

### Transformational Variables in the B-L Model

Panah pada gambar di atas menggambarkan pengaruh satu variabel pada variabel lainnya dan arah pengaruh. Sementara panahnya bersifat *bi-directional* (yaitu hubungan timbal balik), akan membuat panah melingkar, jika mungkin, untuk mewakili realitas lebih akurat. Selain itu, Burke dan Litwin mendalilkan hubungan kausal antara variabel; Gagasan hubungan kausal belum dihipotesiskan pada model sebelumnya. Ditegaskan bahwa rantai sebab-akibat *top-down* ada, di mana variabel teratas memiliki pengaruh lebih besar pada variabel terbawah. Misalnya, meskipun budaya dan sistem saling mempengaruhi satu sama lain (yaitu, secara timbal balik), Burke dan Litwin percaya bahwa budaya memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap sistem, mengingat penempatannya dalam hierarki model. Model tersebut, oleh karena itu, mendefinisikan variabel penting dan interaksi penting antara variabel yang akan dipertimbangkan selama intervensi perubahan yang direncanakan. Sekali lagi, ilustrasi ini

adalah versi terpotong dari model (yaitu, bagian bawah model). Seperti disebutkan, model tersebut telah direvisi beberapa waktu oleh Burke dan rekan-rekannya dalam serangkaian studi organisasi (Bernstein & Burke, 1989).

## **MELAKUKAN DIAGNOSA EFEKTIVITAS ORGANISASI**

Beragam tantangan bisnis sering membuat sejumlah problem kinerja dalam konteks organisasi. Dalam hal ini mesti dilakukan diagnosa atau analisa mengenai akar penyebabnya. Apakah memang problem kinerja ini berasal dari level organisasi, level group atau level individunya. Hasil analisa ini akan sangat menentukan jenis obat mana yang paling tepat untuk proses penyembuhannya. Jika salah mendiagnosa, maka akan salah pula obat yang diberikan. Setelah dapat melakukan diagnosa akar masalah secara tepat, maka langkah berikutnya adalah melakukan intervensi. Intervensi dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan terencana untuk membantu meningkatkan efektifitas organisasi. Intervensi bertujuan untuk merubah status *quo*; dengan sengaja mencoba merubah organisasi atau sub unit menuju kondisi yang lebih efektif.

Dua aspek penting yang dapat menjadi kriteria dalam menentukan level keberhasilan sebuah intervensi adalah :

1. Sejauh mana ia sesuai dengan kebutuhan organisasi.,
2. Sejauh mana ia mampu mentransfer kapasitas untuk berubah pada segenap anggota organisasi.

Selanjutnya, terdapat empat elemen yang dapat menjadi *key success factors* dalam merancang dan menerapkan proses intervensi. Keempat elemen itu adalah sbb:

1. *Readiness for Change* atau kesiapan organisasi itu untuk berubah.

Kesiapan untuk berubah ini sangat menentukan keberhasilan sebuah proses intervensi.

Contohnya, bagaimana raksasa teknologi IBM melakukan proses transformasi untuk menghindarkan dirinya dari kematian yang mengesankan pada awal tahun 90-an. Seperti kita tahu, saat itu, IBM secara global berada pada ambang kebangkrutan lantaran didera kerugian lebih dari 7 miliar US dollar. Pesaing-pesaing baru yang lebih lincah datang menyergap dan menggerogoti bisnis IBM, pertama secara pelan-pelan, namun lama-lama terasa sergapan itu makin membuat IBM limbung, bagai raksasa yang kehilangan oksigen untuk bernapas.

Beruntung saat itu petinggi IBM sadar, dan segera melakukan proses transformasi yang cukup radikal: yakni merubah bisnis utamanya dari penyedia *hardware* seperti *mainframe* dan desktop menjadi lebih berokus pada jasa konsultasi teknologi. Alasannya, bisnis jasa konsultasi dan bukan lagi bisnis jualan *hardware*, yang dianggap lebih mewakili masa depan. Tentu saja perubahan drastis ini segera menuntut perubahan pada semua aspek operasi kerja IBM, baik pada cara pengelolaan sumber daya manusia (SDM)nya, proses manajemen pengetahuannya, dan juga bagaimana ia memasarkan produk-produk jasanya. Kini setelah lebih dari 10 tahun, proses transformasi tersebut sepertinya menunjukkan hasil yang layak diberi tepuk tangan. Saat ini, IBM tetap mampu mengukuhkan dirinya sebagai perusahaan teknologi terbesar di dunia dengan jumlah *revenue* lebih dari 100 miliar US dollar per tahun.

2. *Capability of the Change Agent* atau Kemampuan dari Para Motor Perubahan.
3. *Capability to Change* atau Kapasitas untuk Berubah dari para Anggota Perusahaan.
4. *Cultural Context* atau konteks budaya organisasi. Jika sebuah organisasi memiliki budaya yang adaptif, maka ia akan lebih mudah dalam meluncurkan proses intervensi. Sebaliknya, jika sebuah organisasi sangat konservatif budayanya, maka ia akan cukup sulit dalam melakukan proses perubahan melalui intervensi.

## Kelebihan Diagnosis Organisasi

Diagnosis Organisasi membantu pengelola organisasi untuk mengetahui apa sesungguhnya sedang berlangsung di dalam organisasinya. Berbagai data, informasi, pendapat, gagasan, permasalahan dan solusi parsial yang berasal dari anggota organisasi dikumpulkan oleh pelaksana diagnosis, data tersebut dan hasil analisis kemudian didiversifikasi oleh anggota organisasi. Hasil analisis yang diterima oleh anggota organisasi dirangkumkan sebagai profil organisasi yang disertai rekomendasi mengenai tindakan-tindakan perbaikan yang sebaiknya dilakukan.

Kelebihan Diagnosis Organisasi dibanding dengan metode lainnya seringkali bukan pada “hasilnya”, melainkan pada “prosesnya”. Proses wawancara untuk mendapatkan pandangan, gagasan dan usulan anggota organisasi membuat mereka menjadi lebih paham tentang diri/bagiannya, tentang bagian lain, tentang lingkungan organisasinya dan tentang keterkaitan proses-proses yang berlangsung di dalam organisasi, sehingga selama proses diagnosis berlangsung cara pandang para anggota organisasi semakin koheren. Proses Diagnosis Organisasi mirip dengan pengalaman katarsis. Anggota organisasi menjadi lebih paham mengenai hubungan sebab akibat masalah-masalah yang ada di dalam organisasinya dan karenanya merasa lebih mampu mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut. Akibatnya, muncul perasaan lega dan harapan yang lebih tinggi pada anggota organisasi meskipun tindakan perbaikan belum dimulai. Diagnosis Organisasi sering membangkitkan energi baru di dalam organisasi, karena para anggota organisasi merasa lebih yakin bahwa organisasi sedang menjalani proses perbaikan, mereka termotivasi untuk terlibat dalam rencana-rencana yang disusun perusahaan.

Diagnosis Organisasi, pada prinsipnya bertujuan untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai variabel-variabel organisasi dan hubungan-hubungan di antaranya yang perlu diperhatikan dalam membuat keputusan jangka panjang. Melalui diagnosis organisasi diharapkan rencana tindakan, baik untuk menyelesaikan suatu masalah maupun untuk pengembangan organisasi, dapat dijalankan secara efektif karena keputusan tindakan tersebut didasarkan pada informasi yang lengkap dan akurat mengenai kondisi internal dan eksternal organisasi dan pemahaman mengenai konsekuensi-konsekuensi keputusan yang akan diambil. Perusahaan perlu melakukan Diagnosis Organisasi terutama apabila:

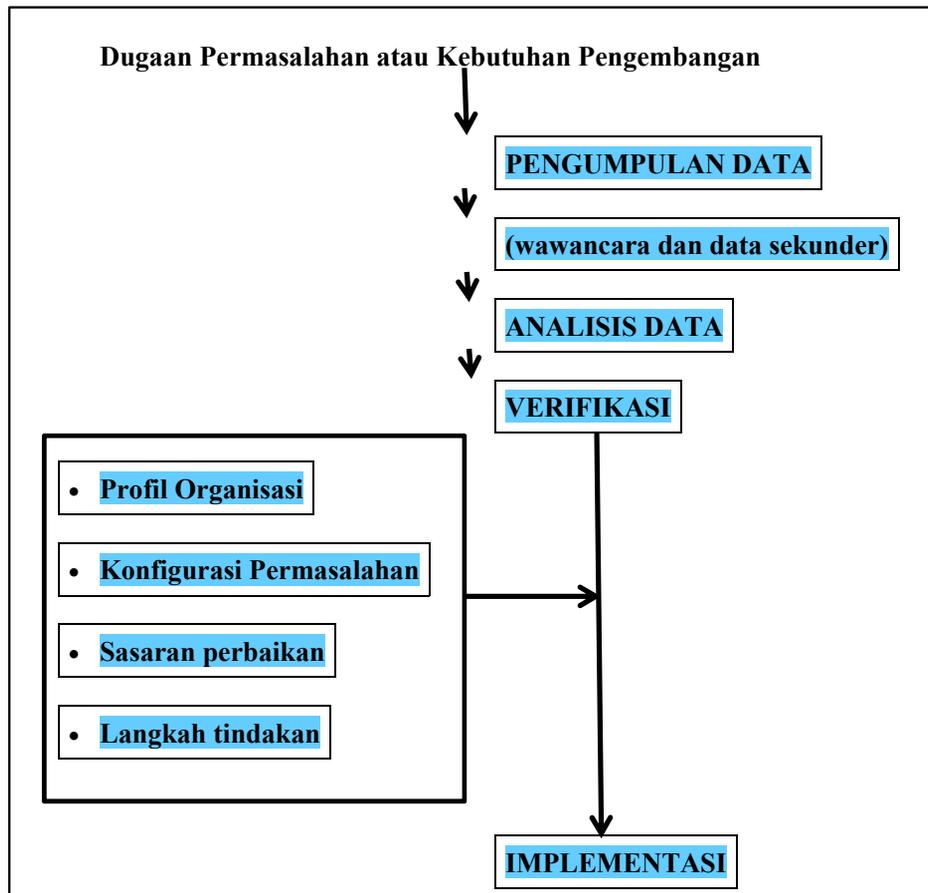
1. Terjadi penurunan performansi secara umum di dalam perusahaan.
2. Perusahaan akan berubah secara drastis, misalnya karena restrukturisasi, pembukaan bidang usaha baru, penggunaan teknologi baru, dan sebagainya.
3. Organisasi terasa tidak cocok lagi dengan strategi dan sistem manajemen perusahaan, yang ditandai dengan terjadinya kelembatan dalam pengambilan keputusan, diambilnya keputusan-keputusan yang salah dan sering terjadinya konflik diantara anggota atau fungsi-fungsi di dalam organisasi.

Diagnosis Organisasi sebaiknya dilakukan sebelum perusahaan melakukan tindakan-tindakan berikut:

1. Perumusan/perbaikan strategi perusahaan.
2. Perumusan/perbaikan struktur organisasi (restrukturisasi).
3. Perumusan/perbaikan sistem pengaturan sumber daya manusia.
4. Perumusan/perbaikan sistem informasi manajemen.
5. Perumusan/perbaikan program pelatihan.
6. Perumusan/perbaikan prosedur kerja.
7. Dan tindakan lain yang menyangkut pola umum pengelolaan perusahaan.

## PROSES DIAGNOSIS

Dalam diagnosis organisasi terjadi interaksi yang intensif antara pelaksana diagnosis dan klien; klien secara aktif terlibat dalam proses diagnosis, termasuk dalam perumusan permasalahan dan penarikan kesimpulan.



Gambar 3.14: Proses Diagnosis Organisasi

Dasar dari diagnosis organisasi adalah teori organisasi dan pengetahuan tentang cara kerja organisasi. Pelaksana diagnosis organisasi perlu memiliki pengetahuan konseptual dan pengalaman yang luas mengenai organisasi, sehingga mampu menafsirkan dengan tepat fenomena-fenomena yang ditemukan dalam proses diagnosis. Di samping itu, pelaksana diagnosis organisasi diharapkan tidak mempunyai kepentingan pribadi dalam organisasi yang didiagnosis, karena jika mempunyai kepentingan akan dapat menghalangi jawaban yang jujur dan terbuka dari anggota organisasi yang lain.

Karena persyaratan tersebut, umumnya pelaksana diagnosis organisasi adalah pihak lain (konsultan), bukan pimpinan organisasi atau pejabat pada suatu fungsi di dalam organisasi. Diagnosis organisasi memeriksa gangguan dan hambatan yang terjadi pada proses-proses yang seharusnya berjalan lancar di dalam organisasi yang sehat, seperti proses komunikasi, proses penyelesaian masalah dalam kelompok, proses pembuatan keputusan, proses perencanaan, proses penyelesaian konflik dan sebagainya.

Proses diagnosis dimulai dengan mengumpulkan data sekunder dan primer dari pihak-pihak di dalam organisasi dan pihak lain yang mempunyai keterkaitan dengan organisasi tersebut. Pengumpulan data primer umumnya dilakukan melalui wawancara.

Pelaksana diagnosis organisasi menganalisis data yang terkumpul dan memberinya kerangka konseptual, sehingga fakta-fakta mengenai organisasi dapat digambarkan dan dijelaskan dalam suatu konfigurasi yang logis. Anggota organisasi (pimpinan puncak, manajer dan karyawan) dan pihak luar yang terkait diminta untuk memverifikasi data dan hasil analisis yang dibuat oleh pelaksana diagnosis.

Verifikasi pengumpulan data tambahan dan analisis yang lebih dalam, dilakukan berulang-ulang hingga ditemukan suatu kesimpulan yang mewakili keseluruhan fakta mengenai kondisi organisasi yang didiagnosis dan secara konseptual dapat dipertanggungjawabkan.

Kesimpulan dari hasil diagnosis organisasi dijadikan sebagai cara pandang organisasi mengenai kondisinya saat ini dan digunakan sebagai basis bagi langkah-langkah tindakan. Keefektifan tindakan akan dievaluasi pada proses diagnosis selanjutnya. Untuk lebih jelasnya, proses diagnosis organisasi dapat di lihat pada Gambar 3.14 di atas.

# BAB 4

## Proses Intervensi Manusia (*Human Intervention Proses*)

Intervensi adalah proses belajar utama dalam tahap “tindakan” dari pengembangan organisasi. Intervensi adalah kegiatan terstruktur digunakan secara individual atau dalam kombinasi oleh anggota klien sistem untuk meningkatkan sosial atau tugas kinerja. Mereka mungkin diperkenalkan oleh agen perubahan sebagai bagian dari program perbaikan, atau mereka dapat digunakan oleh klien berikut program untuk memeriksa keadaan kesehatan organisasi, atau untuk mempengaruhi perubahan yang diperlukan dalam perilakunya sendiri. “Kegiatan terstruktur” berarti prosedur yang beragam seperti latihan pengalaman, kuesioner, survei sikap, wawancara, diskusi kelompok yang relevan, dan bahkan pertemuan makan siang antara agen perubahan dan anggota dari klien organisasi. Setiap tindakan yang mempengaruhi program perbaikan organisasi dalam hubungan agen-klien mengubah sistem dapat dikatakan intervensi.

Ada banyak kemungkinan strategi intervensi untuk dipilih. Beberapa asumsi tentang sifat dan fungsi organisasi yang dibuat dalam pilihan strategi tertentu. Beckhard memberi daftar enam asumsi seperti:

1. Blok bangunan dasar dari sebuah organisasi adalah kelompok (tim). Oleh karena itu, unit dasar dari perubahan adalah kelompok, bukan individu.
2. Tujuan perubahan selalu relevan adalah pengurangan patut persaingan antara bagian-bagian dari organisasi dan pengembangan kondisi yang lebih kolaboratif.
3. Pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi yang sehat adalah terletak di mana sumber-sumber informasi, daripada dalam peran tertentu atau tingkat hierarki.
4. Organisasi, subunit organisasi, dan individu terus mengelola urusan mereka terhadap tujuan. Kontrol pengukuran sementara, bukan dasar dari strategi manajerial.
5. Salah satu tujuan dari organisasi yang sehat adalah untuk mengembangkan umumnya membuka komunikasi, saling percaya, dan kepercayaan antara dan di seluruh tingkat.

6. Orang-orang mendukung apa yang mereka membantu menciptakan. Orang yang terkena perubahan harus diizinkan partisipasi aktif dan rasa kepemilikan dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan.

Intervensi berkisar dari yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas individu melalui yang dirancang untuk menangani tim dan kelompok, hubungan antar kelompok, dan organisasi total. Ada intervensi yang berfokus pada isu-isu tugas (apa yang orang lakukan), dan yang fokus pada masalah proses (bagaimana orang pergi untuk melakukan). Akhirnya, intervensi dapat diklasifikasikan secara kasar yaitu mekanisme perubahan yang cenderung untuk menekankan: misalnya, umpan balik, kesadaran perubahan norma-norma budaya, interaksi dan komunikasi, konflik, dan pendidikan baik melalui pengetahuan baru atau praktek keterampilan.

Salah satu tugas paling sulit yang dihadapi agen perubahan adalah untuk membantu menciptakan dalam klien sistem iklim yang aman untuk belajar dan berubah. Dalam sebuah iklim yang menguntungkan, pembelajaran manusia membangun dirinya sendiri dan terus-menerus selama hidup manusia. Keluaran baru perilaku, dilema dan masalah baru muncul sebagai spiral terus ke atas ke tingkat baru. Dalam iklim yang tidak menguntungkan, sebaliknya, belajar adalah jauh lebih tertentu, dan dalam suasana ancaman psikologis, sering berhenti sama sekali. Cara-cara lama *unfreezing* dapat dihambat dalam organisasi karena iklim membuat karyawan merasa bahwa tidak tepat untuk mengungkapkan yang benar perasaan, meskipun wahyu tersebut dapat konstruktif.

Dalam suasana dihambat, oleh, umpan balik yang diperlukan tidak tersedia. Sehingga, mencoba cara-cara baru dapat dipandang sebagai berbahaya karena itu melanggar norma-norma. Organisasi semacam ini juga dapat dibatasi karena hukum sistem: Jika satu perubahan bagian, bagian lain akan terlibat. Oleh karena itu, lebih mudah untuk mempertahankan *status quo*. Otoritas hierarkis, spesialisasi, rentang kendali, dan karakteristik lain dari sistem formal juga mencegah eksperimentasi.

Agen perubahan harus mengatasi dirinya untuk semua bahaya dan rintangan. Beberapa hal yang akan membantu dia adalah:

1. Sebuah kebutuhan nyata di klien sistem untuk mengubah
2. Asli dukungan dari manajemen
3. Menetapkan contoh pribadi: mendengarkan, mendukung perilaku
4. Sebuah latar belakang suara dalam ilmu perilaku
5. Sebuah pengetahuan tentang teori sistem
6. Sebuah keyakinan dalam diri manusia sebagai rasional, mendidik diri sepenuhnya mampu belajar cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu.

Beberapa contoh intervensi termasuk membangun tim, pelatihan, Intervensi Kelompok Besar, pendampingan, penilaian kinerja, perampingan, *total quality management* (TQM), dan pengembangan kepemimpinan.

## **JENIS INTERVENSI PENGEMBANGAN ORGANISASI**

---

Terdapat beragam jenis intervensi, dan kita dapat menggolongkannya dalam empat jenis utama, yakni :

1. *Human Process Intervention*
2. *Structural Intervention*
3. *Human Resource Management Intervention*
4. *Strategic Intervention*

Proses intervensi manusia (*Human process intervention*) adalah jenis intervensi yang fokus pada peningkatan efektivitas hubungan antar manusia. Sebab itu bagaimana agar relasi antar pegawai dapat

dikembangkan secara produktif. Contoh intervensi dalam tipe ini adalah sbb:

1. *Process Consultation*: Intervensi yang berfokus pada hubungan antar-personal dan dinamika sosial yang terjadi dalam kelompok kerja.
2. *Team Building*: Intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif dalam memenuhi tugasnya.

Intervensi struktural (*Structural intervention*) adalah jenis intervensi yang fokus pada perubahan struktur dan desain organisasi. Jadi fokusnya lebih pada aspek infrastruktur organisasi. Jenis intervensi dalam tipe ini adalah sbb :

1. *Structural Design*: Proses perubahan ini menyangkut pembagian tugas dalam organisasi – berwujud dalam bentuk reorganisasi atau restrukturisasi
2. *Downsizing*: Intervensi ini bertujuan menurunkan biaya dan birokrasi dengan cara memangkas ukuran organisasi – baik dari sisi jumlah posisi ataupun jumlah pekerja.
3. *Reengineering*: Intervensi ini mendesain ulang secara radikal proses pekerjaan inti organisasi untuk menciptakan unjuk kerja yang lebih responsif.

Intervensi manajemen sumber daya manusia (*Human Resouce Management Intervention*) adalah jenis intervensi yang berfokus pada perubahan dalam kebijakan dan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM). Contohnya adalah :

1. Manajemen Kinerja: Intervensi ini bertujuan untuk mengintegrasikan kinerja karyawan dengan sasaran strategis perusahaan, serta mekanisme *reward* atas prestasi kerja
2. Perencanaan Karir: Intervensi ini membantu orang-orang untuk memilih jalur karir dan mencapai tujuan karir mereka.
3. Sistem Penghargaan: Intervensi ini bertujuan untuk merubah sistem penghargaan (*reward*) guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Intervensi strategis (*Strategic Intervention*) adalah jenis intervensi yang berfokus pada tindakan strategis untuk merubah bentuk dan kultur organisasi. Contoh dari jenis intervensi ini adalah sebagai berikut:

1. Merger dan Akuisisi: Intervensi ini merupakan proses yang sistematis untuk mengintegrasikan dua atau lebih organisasi.
2. Perubahan Kultur: Intervensi ini membantu organisasi mengembangkan kultur yang tepat untuk strategi dan lingkungan mereka
3. Pembelajaran Organisasional: Intervensi ini bertujuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan menyebarkan pengetahuan baru.

Terdapat dua faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan intervensi, yakni :

1. Karakteristik organisasi artinya adalah sejauh mana kesiapan organisasi itu untuk melaksanakan intervensi. Dalam hal ini kesiapan organisasi ditentukan oleh tiga aspek, yakni:
  - 1.1 *Congruence*, Menunjukkan sejauh mana sebuah proses intervensi bersifat fit dengan strategi dan struktur organisasi; lingkungan yang ada; dan perubahan yang berlangsung. Semakin fit semakin baik.
  - 1.2 *Stability*. Menunjukkan sejauh mana lebel atau derajat perubahan dalam lingkungan organisasi dan teknologi. Semakin tinggi derajat perubahan, semakin kompleks proses pelaksanaan intervensi.

- 1.3 *Union* (Serikat Pekerja) Pelaksanaan intervensi mungkin lebih sulit dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja yang kuat, terutama jika perubahan itu mempengaruhi masalah kontrak, seperti gaji, desain pekerjaan, dan fleksibilitas karyawan.
2. Karakteristik dari Intervensi itu Sendiri karakteristik dari intervensi juga akan sangat menentukan keberhasilannya. Terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan karakteristik intervensi ini, yakni:
  - 2.1. Spesifikasi Tujuan. Menunjukkan sedetil apa tujuan intervensi telah didefinisikan – apakah sudah cukup detil atau masih terlalu luas.
  - 2.2. Program. Hal ini melibatkan tingkatan dimana perubahan dapat diprogram atau tingkatan dimana karakteristik intervensi yang berbeda dapat dipetakan dengan jelas guna memungkinkan adanya sosialisasi, komitmen, dan alokasi penghargaan.
  - 2.3. Target Perubahan. Menunjukkan target perubahan; apakah merupakan organisasi secara total atau hanya departemen atau kelompok kerja yang kecil.
  - 2.4. Dukungan Internal. Merujuk pada sejauh mana terdapat dukungan internal bagi proses perubahan.
  - 2.5. Sponsor. Merujuk pada keberadaan sponsor; apakah terdapat dukungan dari top manajemen untuk memulai dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung proses intervensi.

### Tiga Tipe Intervensi

Menurut L.M.Baytos 1992 tiga intervensi tersebut adalah:

1. Intervensi tradisional untuk mengatasi perbedaan dengan cara mendorong asimilasi dua perbedaan, baik dengan asimilasi budaya atau nilai-nilai tertentu, maupun gaya hidup pegawai di tempat kerjanya.
2. Pemahaman perbedaan. Pemahaman perbedaan (*Understanding diversity*) adalah disebabkan karena adanya perbedaan tersebut akan memunculkan kelompok/klik tertentu, sehingga perlu adanya suatu program kebersamaan atau *joint*, yang memungkinkan terjadinya pengertian sehingga akan terwujud saling toleran dikalangan mereka di tempat kerjanya.
3. Memanajemen Perbedaan, Program manajemen perbedaan/*managing diversity* ini merupakan proses yang berlanjut yang sebenarnya menuntut kemampuan intervernor khususnya pimpinan dalam menangani perbedaan di tempat kerja, dengan cara memaklumi perbedaan dan berjalan normal untuk saling berkomunikasi dan selalu mencoba hal hal yang baru sesuai dengan nilai mereka tanpa pertentang atau konflik.

Intervensi keseluruhan organisasi adalah usaha usaha perubahan dalam skala besar untuk meningkatkan efektifitas dari keseluruhan sistem organisasi beserta semua unit unit bagiannya. Hal tersebut dilakukan karena organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan baik internal, maupun eksternal tidak cukup dengan intervensi individual, antar personal maupun kelompok untuk memenuhi tuntutan lingkungannya yang baru.

### Perubahan Sistem dan Budaya

Intervensi keseluruhan organisasi akan merubah suatu sistem yang diikuti perubahan nilai-nilai dalam sistem tersebut yang pada gilirannya akan menciptakan perilaku yang baru yang sesuai dengan nilai sistem yang baru dan terbentuklah suatu budaya baru tersebut.

Intervensi keseluruhan Organisasi dapat dilakukan antara lain dengan;

1. *Survey Feedback*
2. *System four (4) Management*
3. *Grid Organization Development*
4. *Goal Setting and Management by Objective*
5. *Total Quality Management and OD*
6. *Balance Score Card*

Intervensi Pengembangan Organisasi Berkelanjutan dilakukan agar organisasi semakin lama semakin berkembang untuk menjadi efektif serta keberlangsungannya terjamin maka perlu dilakukan upaya (intervensi). Menurut San Juan (1997) intervensi perbaikan organisasi ada 4 jenjang atau level.

#### 1. Tingkatan Strategis

Pada tingkatan ini perencanaan strategis sangat berguna untuk menentukan arah dan membentuk disain organisasi. Ketika banyak lembaga swadaya masyarakat (LSM) hidup menggunakan perencanaan strategis, hanya sedikit yang secara nyata menerapkan sistem manajemen strategis yang telah ditentukan di awal proses perencanaan terdahulu. Sistem tersebut tidak memungkinkan organisasi secara terus-menerus sensitif dan responsif (tanggap) terhadap perkembangan internal dan eksternal. Bahkan dalam beberapa organisasi, hasil dari perencanaan strategis dianggap sebagai kitab suci yang tidak boleh diperbaiki sesuai perkembangan lingkungan eksternal dan internal.

#### 2. Manajemen Operasi

Intervensi pada tingkatan manajemen operasi terutama difokuskan pada sistem internal dan struktur. Intervensi di sini ditujukan kepada disain organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kesulitan penerapan dalam menjaga sistem di organisasi adalah adanya kesulitan mengatasi perkembangan tugas, adanya kesenjangan waktu pimpinan lembaga dalam memberi perhatian terhadap manajemen internal, kesenjangan antara pelatihan manajemen dan keahlian yang dibutuhkan.

#### 3. Manajemen dan pengembangan Proyek atau Program

Seperti halnya dalam manajemen operasi, kelemahan dalam manajemen program atau proyek akan menjadi penanda atas kelemahan kinerja organisasi. Beberapa faktor yang biasa dialami LSM dalam mengukur kinerja proyek atau program mereka adalah tidak diketahuinya apa yang akan diukur sebagai kinerja program atau proyeknya, kesenjangan antara sistem dan permasalahan yang dihadapi dalam perencanaan, dan lebih jauh lagi adalah adanya kelemahan dalam sistem monitoring-evaluasi mereka.

#### 4. Pengembangan Kelembagaan

Intervensi pengembangan kelembagaan diartikan sebagai pengembangan kapasitas organisasi untuk mengatur kerjasama dan hubungan dengan entitas sosial lain di masyarakat. Melalui kerjasama dan hubungan ini organisasi akan mampu berperan lebih berkualitas untuk melakukan:

- 4.1. Proses Penjajagan dan Perjanjian: dilakukan melalui proses negosiasi dan persiapan antara pihak organisasi dengan pihak konsultan yang membantu dalam proses intervensi tersebut.
- 4.2. Proses Diagnosa dan Pengumpulan Data: dilakukan melalui observasi oleh Konsultan secara menyeluruh baik di tingkat organisasi secara umum maupun di tingkat kelompok dan para karyawan.
- 4.3. Proses Perancangan dan Umpan Balik: dilakukan melalui proses membandingkan antara hasil diagnosa perusahaan dengan kajian visi dan misi organisasi yang baru.

- 4.4. Memimpin dan Mengelola Perubahan: pada intinya dilakukan melalui pengembangan motivasi kepada para karyawan untuk melakukan perubahan dan mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan intervensi perubahan organisasi.

## **DASAR PROSES INTERVENSI (BASIC PROCESS INTERVENTIONS)**

Diagram Johari Window, menunjukkan bahwa beberapa masalah pribadi yang dirasakan oleh individu dan lain-lain. Ini adalah “Terbuka” jendela, dan “Tersembunyi” jendela, orang menyadari perilaku mereka, motif, dan isu-isu, tetapi mereka menyembunyikannya dari orang lain. (Tampubolon. 2012. Perilaku Keorganisasian).

Orang-orang dengan perasaan tertentu tentang diri sendiri atau orang lain dalam kelompok kerja mungkin tidak berbagi dengan orang lain kecuali mereka merasa aman dan dilindungi; dengan tidak mengungkapkan reaksi mereka merasa mungkin menyakitkan atau tidak sopan, mereka mengurangi tingkat komunikasi.

1. Pemberi dan penerima harus memiliki konsensus mengenai tujuan penerima.
2. Si pemberi menekankan deskripsi dan apresiasi.
3. Pemberi harus konkret dan spesifik.
4. Kedua pemberi dan penerima harus memiliki motif yang konstruktif.
5. Pemberi tidak harus menahan umpan balik negatif jika relevan.
6. Si pemberi memiliki pengamatan, perasaan, dan penilaian.
7. Tanggapan harus diatur untuk saat pemberi dan penerima siap

### **Interpersonal Approach**

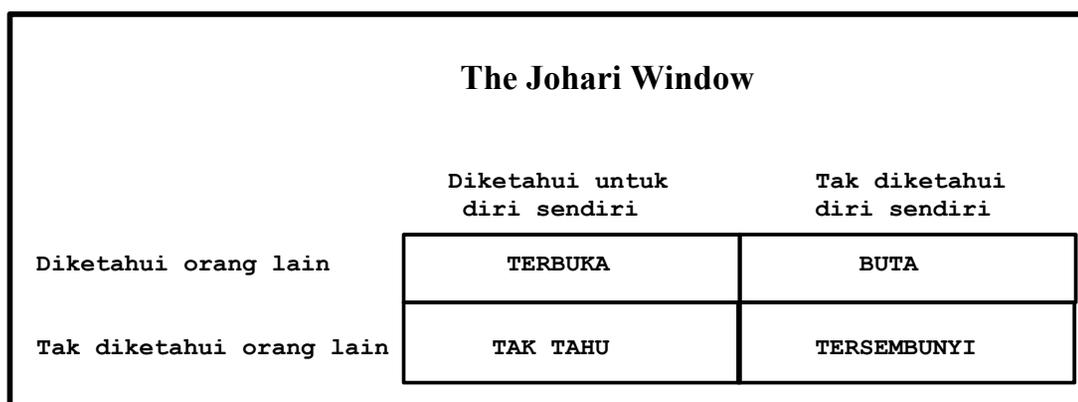
Interpersonal dapat didefinisikan sebagai antara orang atau melibatkan hubungan pribadi. Meskipun komunikasi antarpribadi termasuk bentuk komunikasi lisan, tertulis, dan non-verbal, istilah ini umumnya diterapkan pada komunikasi lisan yang terjadi antara dua individu atau kelompok pada tingkat pribadi, dapat disinkronkan (misalnya, tatap muka) atau formulir asinkron (pesan instan, obrolan, email, dan sebagainya) Seperti semantik Interpersonal berkaitan dengan “pertukaran verbal” antara orang-orang komunikasi, kami mengeksplorasi pengembangan relasional melalui proses semantik interpersonal yang digunakan orang ketika mereka terlibat satu sama lain. Pusat konsep semantik antarpribadi adalah “JOHARI WINDOW”.

Model komunikasi ini adalah dikembangkan oleh psikolog Amerika, Joseph Luft dan Harry Ingham pada 1950-an, dan dinamai ‘JOHARI’ dengan menggabungkan nama depan mereka, yaitu. Joseph dan Harry. Model ini merupakan gabungan dari banyak kualitas unik dengan merujuk pada relevansi, penekanan, pengaruh, *soft skill*, perilaku, empati, kerja sama, pengembangan antarkelompok dan pengembangan interpersonal. Jendela Johari adalah alat sederhana dan berguna untuk pelatihan kesadaran diri, pengembangan kepribadian, komunikasi antarpribadi, pengembangan tim, dinamika kelompok, dan hubungan antarkelompok. Ini juga dikenal sebagai model pengungkapan kesadaran diri/ umpan balik. Alat khusus ini memberi kita kesempatan untuk melihat bagaimana kita memandang diri kita sendiri dan bagaimana orang lain memandang kita. Ini bertindak sebagai model untuk membuka jalur komunikasi yang berbeda dengan orang lain. Itu membuat cara untuk menunjukkan bagaimana kita menjadi semakin terbuka untuk orang lain ketika kita mengenal mereka dan berbagi informasi tentang diri kita sendiri. Alasan di balik jendela Johari adalah bahwa orang memiliki kemampuan bawaan untuk mengadopsi empat pendekatan untuk hubungan interpersonal sehubungan dengan diri mereka sendiri:

1. Kemampuan untuk mengungkapkan informasi tentang diri mereka sendiri
2. Kemampuan untuk menerima umpan balik dengan cara yang konstruktif
3. Kemampuan untuk menolak umpan balik tentang diri mereka sendiri

Jendela Johari menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apa yang orang lain ketahui tentang individu?
2. Apa yang tidak diketahui oleh mereka?
3. Apa yang tidak diketahui orang lain tentang individu yang harus mereka ketahui?
4. Apa yang mereka ketahui tentang individu yang harus diketahui individu? Gambar di bawah ini menggambarkan representasi diagram Johari Window (Gambar 4.1).



**Gambar 4.1: Johari Window**

### Perspektif Johari Window

Johari Window mewakili sikap, keyakinan, keterampilan, dan pengalaman seseorang (atau kelompok) terkait lain dari dasarnya empat perspektif yang disebut *windows* atau *kuadran*. Empat perspektif jendela ini dapat disebut sebagai ‘daerah’ atau ‘daerah’ atau ‘kuadran’. Setiap bidang berisi informasi dan mewakili perasaan, dan motivasi dalam hal apakah informasi tersebut diketahui atau tidak diketahui oleh orang tersebut dan apakah informasi tersebut diketahui atau tidak diketahui oleh orang lain dalam tim.

Empat panel jendela mewakili yang berikut:

Area terbuka: Fase ini pada dasarnya adalah diri sadar kita yang meliputi perilaku, sikap, motivasi, nilai-nilai, dan cara hidup kita yang kita sadari dan yang diketahui orang lain.

Panel pertama, dengan nama Arena, berisi informasi yang diketahui seseorang tentang seseorang memiliki diri sendiri dan tentang apa yang diketahui kelompok. Ini ditandai dengan bebas dan terbuka pertukaran informasi antara milik orang tersebut diri dan lain-lain. Perilaku di sini umumnya bersifat umum dan tersedia untuk semua orang. Arena bertambah besar ketika tingkat kepercayaan meningkat antara individu atau antara individu dan kelompoknya dan lebih banyak informasi, khususnya informasi yang relevan secara pribadi dibagi.

Area Tidak diketahui (*Hidden Area*): Area ini adalah sesuatu yang tidak diketahui orang lain kecuali kami mengungkapkannya. Ini adalah faktor penghambat atau faktor ketakutan yang membuat seseorang tidak bisa terbuka. Ini panel juga disebut sebagai “*Façade*” atau “Area Tersembunyi.” Informasi ini dapat disimpan jika tidak melihat elemen pendukung dalam grup. Diyakini bahwa jika seseorang

mulai mengungkapkan pikiran, perasaan, dan reaksi, anggota kelompok dapat menilai secara negatif dan dapat bereaksi dengan cara yang tidak pantas. Pada saat yang sama, jika tidak mengambil risiko, ada peluang untuk belajar.

Area Buta (*Blind*): Fase khusus ini berkaitan dengan hal-hal tentang diri kita yang tidak kita ketahui, tetapi orang lain dapat melihat dengan sangat jelas. Kami menganggap segala sesuatu benar untuk diri kita sendiri karena berbagai alasan tetapi orang lain dapat melihatnya dengan cara yang berbeda. Informasi ini mungkin dalam bentuk tingkah laku, isyarat verbal, cara kita mengatakan sesuatu, gaya di mana saya membandingkan diri kita dengan orang lain.

Area Tidak Diketahui (*Unkown*): Fase ini kita amati beberapa ketidaktahuan tentang sifat-sifat yang berlaku yang tidak dapat dipilih oleh subjek maupun rekan-rekan mereka karena mereka tetap dalam kuadran yang tidak diketahui. Ini mewakili ketidaktahuan tentang perilaku atau motif peserta oleh siapa pun yang berpartisipasi. Alasan yang dikaitkan dengan ini mungkin karena ketidaktahuan kolektif tentang sifat-sifat keberadaan. Di sini potensi kita tidak diketahui oleh kita dan orang lain. Area ini mewakili area yang tidak diketahui yang mencakup ingatan masa kecil, potensi laten, dinamika intra personal, dan sumber daya yang tidak dikenal. Karena ada kemungkinan bahwa batas internal dapat bergerak maju dan mundur atau naik dan turun sebagai akibat dari meminta atau memberikan umpan balik, akan mungkin untuk memiliki jendela di mana tidak akan ada area yang tidak diketahui.

Wilayah Johari juga dikenal sebagai area terbuka/diri terbuka/area bebas/diri bebas/arena. Area ini tunduk pada apa yang diketahui orang tentang dirinya sendiri dan juga diketahui oleh orang lain. Wilayah ini juga dikenal sebagai 'area aktivitas bebas'. Ini membuat informasi tentang perilaku, sikap, perasaan, emosi, pengetahuan, keterampilan pengalaman, pandangan dll yang dikenal oleh orang tersebut dan dikenal oleh orang lain. Tujuan utama dalam semua kelompok harus selalu mengembangkan area terbuka setiap orang karena itu menghasilkan efektivitas ketika kita bekerja di area ini dengan orang lain. Arena dapat dipandang sebagai ruang di mana komunikasi dan kerja sama yang baik terjadi yang bebas dari gangguan, ketidakpercayaan, kebingungan, konflik, dan kesalahpahaman. Guru memiliki tanggung jawab besar untuk mempromosikan budaya dan harapan untuk komunikasi yang terbuka, jujur, membantu, konstruktif, afirmatif, reseptif, dan berbagi pengetahuan di seluruh

### **Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)**

Pengembangan organisasi bukanlah konsep yang mudah didefinisikan. Pengembangan organisasi lebih merupakan istilah yang digunakan untuk mencakup kumpulan rencana intervensi perubahan yang dibangun berdasarkan nilai-nilai humanistik dan demokratik untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan anggota organisasi. Intervensi pengembangan organisasi diharapkan dapat dijadikan sebagai penguatan motivasi suatu organisasi untuk berubah. Intervensi yang dapat dilakukan antara lain:

1. Pelatihan Sensivitas (*Sensivity training*) *Sensitivity training* atau yang lebih dikenal orang dengan T-Group atau Lab-training merupakan interaksi kelompok kecil yang tidak terstruktur di mana para peserta belajar tentang gaya personalnya, bagaimana berkomunikasi, dan bagaimana mempersepsikan orang lain. Informasi ini diperoleh dari umpan balik yang ditawarkan kelompok. Kelompok awalnya dibentuk dan selanjutnya terserah mereka berinteraksi satu sama lain duduk dalam lingkaran. Tujuan dari latihan sensitivitas ini adalah untuk memberikan para peserta meningkatkan kesadaran terhadap perilaku mereka sendiri dan persepsi orang lain terhadapnya, sensitivitas yang lebih besar terhadap perilaku orang lain, dan peningkatan saling pengertian terhadap proses kelompok. Hasil-hasil khususnya adalah, diharapkan adanya peningkatan

- kemampuan untuk bersimpati pada orang lain, peningkatan keterampilan untuk mendengarkan, keterbukaan yang lebih besar, peningkatan toleransi terhadap perbedaan-perbedaan, dan peningkatan keterampilan menyelesaikan konflik. Dengan tercapainya tujuan dari latihan ini, dapat diharapkan terjadinya integrasi yang lebih besar antara individu dengan organisasinya.
2. Penelitian Tindakan (*Action research*). Penelitian riset merupakan model intervensi di mana termasuk di dalamnya:
    - 2.1 Identifikasi letak titik tegangan dan mendiagnosis situasi,
    - 2.2 Menyatukan data yang relevan dan menganalisis data, kemudian hasilnya dimasukkan ke dalam sistem pelanggan,
    - 2.3 Diskusi data dan pekerjaan oleh kelompok pelanggan,
    - 2.4 Rencana tindakan (*action planning*),
    - 2.5 Melakukan aksi korektif yang tepat untuk menekan kesenjangan, Dn
    - 2.6 Evaluasi atas hasil intervensi.
  3. Analisis Transaksi (*Transactional Analysis*) Transactional analisis merupakan alat yang memfokuskan pada penganalisisan sifat dasar manusia dalam melakukan interaksi verbal satu sama lain. Dasar yang dipakai adalah dengan menganalisis pesan yang menjadikan kita lebih terikat pada pola komunikasi yang berharga dan efektif.
  4. Tahapan Ego (*Ego States*) Setiap orang mempunyai tiga *ego-states*, yaitu *the Parent*, *the Adult*, dan *the Child*. *The Parent states* merefleksikan perasaan akan superioritas, kewenangan, mampu memberikan pertimbangan, dan lain-lain. *The adult stage* mencerminkan kedewasaan, objektivitas, logis, dan kecenderungan pengambilan keputusan rasional. *The Child state* merefleksikan kecenderungan sebagai anak, tergantung, impulsif, memberontak, dan sebagainya. Masing-masing kita bekerja dengan ketiganya dan hal ini direfleksikan dalam komunikasi kita dengan orang lain.
  5. Transaksi (*Transaction*) Setiap komunikasi verbal antara dua pihak dapat dipandang sebagai transaksi. Transaksi dapat bersifat berikut:
    - 5.1 *Complementary transactions* yang berasal dari *ego-state* yang cocok atau kompatibel, seperti *adult to adult*, *child to child*, *parent to child*,
    - 5.2 *Crossed transactions* terjadi jika pesan komunikasi yang tidak cocok atau kompatibel antara *adult* dan *child*,
    - 5.3 *Ulterior transaction* terjadi jika dua pihak saling menyatakan tentang sesuatu dengan menggunakan kalimat yang tidak langsung, namun dipahami pihak lainnya.

### **Proses Konsultasi (*process consultation*)**

Memahami proses yang berlangsung di dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi efektivitas organisasi. Banyak masalah timbul karena tidak cukup perhatian terhadap proses. Aspek struktural dan prosedural sangat penting bagi organisasi untuk berjalan mulus. *Proses consultation* memerlukan kombinasi keterampilan dalam menumbuhkan hubungan saling membantu, mengetahui macam proses yang dicari dalam organisasi, dan dalam cara memperbaiki proses organisasi.

### **Mediasi Pihak Ketiga (*third party peacemaking*)**

Mediasi pihak ketiga (*Third party peacemaking*) memfokuskan pada intervensi pihak ketiga untuk mengatasi situasi konflik. Aspek fundamentalnya adalah seperti pada konsultan yaitu membuat dua pihak yang saling tidak setuju dikonfrontasi atau dihadapkan pada kenyataan bahwa terjadinya konflik dapat mengganggu efektivitas keduanya.

### **Umpan Balik Pengorganisasian (*organizational mirroring*)**

*Organizational mirroring* merupakan teknik intervensi dalam mengukur dan memperbaiki efektivitas organisasi dengan mengusahakan umpan balik dari beberapa kelompok lain. Jika suatu organisasi kesulitan dalam bekerja dengan organisasi eksternal, dapat mencari bantuan pada unit tersebut untuk memahami dan menyesuaikan apa yang berjalan salah dalam hubungan tersebut.

### **Pengembangan Jaringan Pengorganisasian (*Grid Organizational Development*)**

Manajer mulai belajar *grid concept* atau konsep jaringan, mengukur gaya kepemimpinannya sendiri, dan belajar menggunakan beberapa instrumen untuk mengukur berbagai dimensi efektivitas. Manajer dilatih menjadi instruktur bagi orang lain yang menghadiri grid seminar.

### **Perencanaan Sistem Terbuka (*Open system planning*)**

Gagasan umumnya adalah bahwa kelompok inti orang dari semua fungsi bekerja atas dasar penuh waktu untuk mempertimbangkan misi, strategi, dan perencanaan untuk organisasi. Dengan kata lain, mereka memutuskan arah tujuan mereka, kemudian menentukan jalan setapak yang akan menuju tujuan yang diinginkan.

### **Alternatif Pola Kerja (*Alternatif Work Partern*)**

Dengan berkembangnya peran wanita, tumbuh pola kerja baru seperti *flextime*, *flexplace*, *part-time*, dan *job sharing*. *Flextime* merupakan fleksibilitas bagi pekerja untuk menjalankan pekerjaannya, misalnya pekerjaan dapat dilakukan dari rumahnya. *Part-time* merupakan peluang untuk kerja paruh waktu, artinya pekerja tidak bekerja sepanjang jam kerja yang berlaku di dalam organisasi. Sementara itu, *job sharing* merupakan pengaturan kerja di mana satu pekerjaan dikerjakan oleh lebih dari satu orang, masing-masing berbagi pekerjaan.

## **PERAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT & HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

Bagaimana dengan kita kelompok maupun organisasi, sudahkah mengenal istilah HRM dan HCM? Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) atau *Human Resources Management* (HRM) dan Manajemen Investasi Manusia atau *Human Capital Management* (HCM).

Kita kenal dengan Starbucks? *Starbucks Corporation go public* pada Juni 1992. Di hari pertama perdagangan, sahamnya ditutup pada \$21,50. naik dari harga pembukaan \$17. Bukan hanya jaringan *chief executive officer* (CEO) saja yang layak disorot, pengecer kopi ini akhirnya berhasil masuk ke liga besar. Namun bukannya memupuk keuntungan, Howard Schultz (Mantan CEO Starbucks) justru memutuskan untuk menyerahkan sebagian para karyawan dalam bentuk saham. Sementara perusahaan lain hanya menawarkan sahamnya pada jajaran eksekutif senior utama, Schultz menawarkannya pada siapapun yang bekerja di perusahaan selama 20 jam per minggu atau lebih, termasuk mereka yang berdiri di belakang konter di kedai Starbucks lokal. Dikutip dari artikel di *Workforce Management* yang ditulis oleh Samuel Greengard. Starbucks dan para pemimpinnya, telah berfokus dalam membangun sebuah budaya dimana para karyawan dapat mengepakkan sayapnya. Ini adalah salah satu cara yang membuat para mitra (sebutan karyawan di Starbucks) tersadar akan pentingnya hubungan langsung antara kerja keras mereka dengan kesuksesan bisnis perusahaan. Uraian di atas dapat membuat beberapa asumsi, juga inspirasi mengenai pengelolaan SDM. Inilah yang dapat kita diskusikan dalam memahami pola pikir *Human Capital Management*.

*Human Resource Management* (HRM) menurut beberapa tokoh, berfungsi untuk mengembangkan dan menjamin kesejahteraan sumber daya manusia di dalam organisasi (Amstrong, 2009), yang menyebutkan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset yang berupa manusia untuk bekerja sama secara individu dan kolektif untuk pencapaian tujuan. Sehingga secara umum HRM merupakan strategi atau rangkaian langkah-langkah dan pendekatan untuk mengelola atau menggunakan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai suatu tujuan/*goals* yang ditetapkan perusahaan/organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menentukan aspek manusia dalam posisi manajemen yang berkaitan dengan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan. Termasuk juga di dalamnya, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. HRM khusus diisi dengan program yang bersangkutan dengan orang (karyawan) yang dilakukan dalam fungsi organisasi yang paling efektif, memfasilitasi penggunaan orang (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Selayaknya sebuah sumber daya, SDM perlu dikelola dengan baik. Maka yang perlu disadari sebagai landasan utama adalah bahwa pada suatu waktu, sumber daya itu akan habis. Misalnya kita lihat dalam konteks dalam perusahaan; ditemui bahwa produktivitas karyawan akan semakin menurun, baik karena bertambahnya usia, maupun tidak ada lagi yang bisa dikembangkan karena sudah terlanjur masuk dalam sebuah zona nyaman. Artinya, ketika seorang karyawan bergabung dengan perusahaan, maka seluruh sumber daya yang ada pada dirinya, harus mampu dioptimalkan oleh perusahaan agar memberikan manfaat terbesar bagi perusahaan itu sendiri dan sebenarnya juga bagi individu yang bersangkutan. Dalam beberapa hal akan terkesan semua yang ada pada diri karyawan akan “diperas” untuk kepentingan perusahaan, karena dianggap sebagai sumber daya yang dapat “habis”.

Dengan demikian, sebelum sumber daya ini “habis”, perusahaan harus memanfaatkan apapun yang ada pada diri karyawan semaksimal mungkin. Asumsi ini memang tidak dapat disalahkan, **karena perusahaan memiliki orientasi untuk mendapatkan profit**. Kemudian muncul pertanyaan, benarkah bahwa SDM sebagai seorang manusia akan habis pada suatu waktu? Jawabnya regenerasi melalui proses rekrutmen.

*Human Capital Management* (HCM), menurut Kearns (2006) mengungkapkan bahwa *human capital management* berfokus pada penambahan dan menciptakan *value* untuk pengembangan manusia. Hal tersebut mendorong *human capital* untuk mengedepankan pentingnya pengambilan data, analisis, dan penyajian data guna mendapatkan arahan jelas untuk mengambil sebuah tindakan. Gary Becker seorang ahli ekonomi dari University of Chicago (1962) mengatakan bahwa *Human Capital* berfokus pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan/organisasi untuk mempersiapkan masa depan perusahaan/organisasi melalui penanaman pengetahuan atau kemampuan pada manusianya. *Human Capital Management* (HCM) mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya. Individu menghasilkan, menggunakan pengetahuan dan keterampilan (*human capital*) serta menciptakan modal intelektual (*intelektual capital*). Pengetahuan ditingkatkan melalui interaksi dengan individu lain (*social capital*) sehingga dapat menghasilkan pengetahuan untuk mendukung pengembangan organisasi (*organizational capital*)

Dari pemahaman di atas, dapat kita cermati bersama, bahwa adanya sebuah intervensi yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya, berupa penambahan (penanaman pengetahuan atau kemampuan), serta adanya *value* pengembangan manusia.

Proses intervensi ini didasari, bahwa sebenarnya karyawan juga merupakan sebuah aset bagi perusahaan, selain modal kerja dalam bentuk uang dan peralatan kerja yang ada. Tanpa ada kombinasi

ketiga aset ini (manusia, uang, dan peralatan kerja) maka dapat dipastikan bahwa perusahaan akan cenderung sulit untuk mencapai segala target yang ditetapkan.

Sebuah perusahaan mungkin memiliki banyak dana yang mampu membeli berbagai macam hal, lokasi yang strategis, program promosi yang menarik, serta peralatan canggih yang bisa berjalan secara otomatis. Bayangkan apa yang akan terjadi jika semua itu tidak ada karyawan yang mengoperasikannya?. Karyawan yang menjalankan operasional perusahaan dalam berbagai bidang/divisi/departemen itulah aset terbesar yang dimiliki oleh perusahaan.

Oleh karena jaman berubah, maka karyawan pun harus mampu mengikuti perkembangan yang ada. Dahulu ada sebuah masa dimana semua dilakukan secara mekanik, tetapi dengan seiringnya perkembangan dunia teknologi, maka sebagian besar peralatan mekanik berganti menjadi elektronik, dan bahkan pada masa kini dapat dikatakan sebagai *high technology*. Untuk tetap dapat mengoperasikan berbagai peralatan yang ada, kira-kira apa yang dibutuhkan karyawan? Karyawan yang ada dalam perusahaan akhirnya mau tidak mau juga harus belajar berbagai hal baru terus dan menerus, seiring dengan perkembangan yang maju.

Saat kesadaran ini muncul, maka perusahaan diharuskan untuk menanamkan investasi pada karyawan, dalam berbagai macam bentuk, misalnya *compensation* dan *benefit* yang menarik agar orang terbaik tetap bertahan dalam perusahaan, adanya budget pengembangan karyawan untuk belajar hal baru tadi, penyediaan fasilitas kerja yang lebih optimal dan masih banyak lainnya. Semua ini perlu dilakukan agar pada akhirnya tujuan perusahaan tetap dapat tercapai.

Abraham Maslow, seorang tokoh Psikologi, menempatkan aktualisasi diri dalam tataran yang paling tinggi. Ketika karyawan sudah dikembangkan, maka dirinya juga akan bertumbuh dan tidak akan habis pada suatu waktu, karena dalam dirinya tetap memiliki kebutuhan aktualisasi diri tersebut. Aktualisasi diri inilah yang akan mampu mendorong proses kerja karyawan berjalan jauh lebih optimal, sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai lebih cepat, lebih besar ataupun lebih banyak daripada yang dijadwalkan atau ditargetkan.

Persamaan dan Perbedaan dari *Human Resource Management* (HRM) dengan *Human Capital Management* (HCM) adalah sama-sama untuk mengatur semua aspek dari manusia/karyawan sebuah perusahaan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen. HCM & HRM menyediakan berbagai fungsi dan kemampuan untuk mengelola SDM dengan proses otomatis, dan memberikan satu sumber informasi bagi karyawan, berupa sistem administrasi karyawan, rekrutmen, *talent management*, pelatihan dan pengembangan, *compensation & benefit*, waktu & kehadiran, manajemen biaya, manajemen kinerja, kesehatan & keselamatan, dan lainnya yang berhubungan dengan proses bisnis.

Bantak pakar/praktisi SDM sudah mengetahui hal yang mendasar mengenai *Human Capital Management*. Tetapi, selalu bertanya-tanya bagaimana cara menerapkannya di lapangan atau di perusahaan bisnis dan nirlaba.

Perbedaan mendasar antara *Human Resource Management* (HRM) dan *Human Capital Management* (HCM)? Dari berbagai literatur yang ada, kami mencoba merangkumnya seperti tabel di bawah ini;

<b>Point</b>	<b>HRM</b>	<b>HCM</b>
Sudut Pandang	Memandang karyawan sebagai supporter atau pendukung.	Memandang karyawan sebagai ujung tombak atau kunci dari organisasi
Fokus	Memastikan sumber daya manusia menjadi supporter dalam pelaksanaan strategi bisnis, dengan segala yang ada pada dirinya.	Strategi-strategi mengoptimalkan talenta untuk menghasilkan atau mencipta <i>value</i> yang digunakan untuk mengaktualisasi dan mempercepat tercapainya strategi bisnis yang efektif dan efisien.
Pengukuran	Lebih berfokus kepada seberapa banyak yang sudah diberikan karyawan kepada perusahaan.	Untuk mendapatkan, menganalisis dan menyajikan informasi dalam rangka mengembangkan organisasi.

**Tabel 4.1 Perbedaan *Human Resource Management* (HRM) dengan *Human Capital Management***



# BAB 5

## Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

### **MANAJEMEN KINERJA (*PERFORMANCE MANAGEMENT*)**

---

Desain peran dirancang dengan proses pengorganisasian. Satu-satunya tujuan mengatur dan merancang peran adalah untuk menyediakan kendaraan untuk mengimplementasikan rencana kinerja dan harapan. Ini menentukan kompetensi yang dibutuhkan, pengetahuan dan keterampilan. Desain peran secara dominan menentukan atribut terkait tugas yang dibutuhkan oleh manajemen. Kepemimpinan Manajer terutama menentukan atribut perilaku yang dibutuhkan oleh manajer. Peran kepemimpinan manajer dan gaya manajerial pemimpin juga merupakan penentu utama pengembangan manajer dan kepuasan kerjanya. Kepemimpinan manajerial dan iklim kelompok memiliki pengaruh yang besar satu sama lain. Iklim Kelompok - Lingkungan psikologis internal kelompok - memengaruhi perilaku, gaya, dan kinerja manajer. Hal ini juga, pada gilirannya dipengaruhi oleh perilaku dan sikap manajer. Bagaimanapun juga, iklim kelompok adalah hasil kolektif dari perilaku dan sikap semua anggota kelompok pengelola dan semua kolega yang berkompetisi dan berkolaborasi, manajer atau pemimpin. Orang-orang dalam kelompok atau organisasi apa pun kurang cemas tentang pekerjaan jika ada kejelasan tujuan dan kesepakatan tujuan. Konflik yang cukup besar muncul ketika tujuan tidak jelas atau ketika orang tidak setuju tentang apa yang seharusnya menjadi prioritas. Tanpa konvergensi pada tujuan dan prioritas, kelompok atau organisasi tidak dapat mengembangkan iklim yang memfasilitasi kinerja. Tiga kemampuan atau kekuatan dalam individu dikatakan sangat penting untuk pencapaian:

1. Keinginan atau motivasi;
2. Pengetahuan dan
3. Tindakan untuk mengaktualisasikan.

Ketiga kekuatan ini yang, bertindak secara dinamis dan bersama-sama, membentuk inti kekuatan pendorong semua orang di organisasi mana pun. Melalui media kinerja, organisasi mampu secara

efektif mencapai apa yang ditetapkannya. Memang itu adalah kapasitas dan sumber daya manusia yang menentukan kemampuan organisasi untuk melakukan dan memuaskan atau mempengaruhi para pemangku kepentingannya. Kapasitas dan sumber daya ini mencerminkan ukuran keadaan internal organisasi yang diekspresikan melalui hasilnya. Manajemen kinerja adalah cara mengelola orang secara sistematis untuk inovasi, fokus tujuan, produktivitas, dan kepuasan. Ini adalah strategi *win-win* kongruen tujuan. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan kesuksesan bagi semua manajer yaitu, semua tim tugas yang percaya pada prosesnya, pendekatan dan implementasinya dengan ketulusan dan komitmen. Keberhasilan manajemen tercermin dalam garis bawah organisasi dalam hal mencapai tujuan yang direncanakan. Manajemen Kinerja menghubungkan proses-proses sedemikian rupa sehingga individu mengelola kinerja selalu berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Kinerja menciptakan motivasi tugas yang berorientasi pada tujuan positif dan bertujuan mengurangi konflik internal organisasi. Disadari bahwa organisasi tidak dapat berhasil jika mereka tidak memiliki sistem manajemen kinerja yang baik. Setiap manajer perlu menyusun sistemnya sendiri dalam mengelola kinerja. Dikatakan bahwa standar atau harapan yang menentukan kinerja yang baik mungkin dipahami secara umum tetapi jarang spesifik.

Manajemen Kinerja adalah proses menyeluruh (*holistic*), sebagian besar partisipatif dan tujuan mengelola, mengawasi manajer di tempat kerja. Dipahami sebagai pendekatan sistematis dan terorganisir untuk mengelola dan menghargai kinerja dengan menghasilkan dan mempertahankan motivasi pengelolaan positif (karyawan). Tetapi bukan sistem penilaian kinerja yang terkenal maupun sistem manajemen berdasarkan sasaran (MBO) yang banyak dibicarakan. Dimensi yang menonjol meliputi standar kinerja yang mewakili tujuan dan sasaran organisasi, mengelola pengakuan dan penghargaan. Menurut Armstrong (2009), adalah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati dari tujuan yang direncanakan dan persyaratan kompetensi. 'Ini adalah proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai dan pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang. Pendekatan manajemen kinerja, integrasi Armstrong dan Baron, mendefinisikan Manajemen Kinerja sebagai pendekatan strategis dan terpadu dalam memberikan keberhasilan berkelanjutan pada organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang dengan mengembangkan kemampuan tim dan individu. Para ahli menganggap Manajemen Kinerja sebagai alat strategis karena berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi jangka panjang dan berfungsinya organisasi secara efektif di lingkungan eksternalnya. Manajemen Kinerja memengaruhi empat jenis integrasi yaitu, vertikal, fungsional, sumber daya manusia, dan tujuan. Integ Integrasi Vertikal - menyelaraskan tujuan di tingkat organisasi, individu, dan tim dan mengintegrasikannya untuk kinerja yang efektif. Dimana individu dan tim sepakat untuk berdialog untuk bekerja dalam kerangka kerja yang luas dari tujuan dan nilai-nilai organisasi. Integrasi fungsional, berkaitan dengan memfokuskan beberapa energi fungsional, rencana, kebijakan, dan strategi ke dalam tugas-tugas di berbagai tingkat dan bagian organisasi. Manusia Integrasi sumber daya, ini memastikan integrasi efektif berbagai subsistem *human resources management (HRM)* untuk mencapai tujuan organisasi dengan kinerja optimal. Subsistem ini mencakup manajemen sumber daya manusia, pemantauan tugas, desain pekerjaan, motivasi, penilaian dan penghargaan, dan pelatihan dan pemberdayaan. *Integration* Integrasi tujuan, berfokus pada kesesuaian antara kebutuhan, aspirasi, dan tujuan pengelolaan dengan tujuan dan tujuan organisasi.

Kualitas dan efektivitas manajemen kinerja adalah kenyataan dalam organisasi hanya ketika prinsip-prinsip dasar dan fundamental tertentu atau praktik manajemen dipatuhi. Didalamnya termasuk:

1. **Transparansi:** keputusan yang berkaitan dengan peningkatan dan pengukuran kinerja seperti perencanaan, alokasi kerja, bimbingan dan konseling dan pemantauan, tinjauan kinerja. Harus dikomunikasikan secara efektif kepada pengelola dan anggota lain dalam organisasi.
2. **Pengembangan karyawan dan partisipasi:** pemberdayaan-efektif karyawan dan pengelola (individu dan tim) dalam proses pengambilan keputusan dan memperlakukan mereka sebagai mitra dalam perusahaan. Mengakui karyawan dalam mengelola jasa, bakat, dan kemampuan mereka, memberi penghargaan dan memberikan lebih banyak wewenang dan tanggung jawab.
3. **Nilai-perlakuan yang adil:** memastikan kepuasan yang memuaskan bagi para pemangku kepentingan dalam organisasi, empati dan kepercayaan dan memperlakukan orang sebagai manusia alih-alih hanya sebagai karyawan membentuk fondasi dasar, terpisah dari yang lain.
4. **Lingkungan kerja yang tradisional:** manajemen perlu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan yang akan membantu orang untuk berbagi pengetahuan dan informasi pengalaman mereka untuk memenuhi aspirasi mengelola dan mencapai tujuan organisasi. Pengelola dan karyawan harus mendapat informasi tentang misi organisasi, tujuan, nilai-nilai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan individu dan tim untuk kinerja yang lebih baik.
5. **Lingkungan eksternal:** manajemen lingkungan eksternal yang efektif dan kontekstual untuk mengatasi hambatan dan hambatan dalam cara kinerja manajerial yang efektif.

Manajemen Kinerja adalah konsep kompleks yang mencakup dimensi berbeda dari organisasi dan orang-orang. Misi, tujuan dan sasaran organisasi harus dirancang dengan baik. Perencanaan kinerja, pengembangan, dan sistem penghargaan memungkinkan manajer untuk merealisasikan potensi mereka yang sebenarnya dalam rangka berkontribusi bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Kinerja dan kualitas manajemen adalah fungsi dari beberapa prasyarat yang perlu dijaga oleh para manajer. Berikut ini merupakan prasyarat dan karakteristik untuk memastikan praktik manajemen kinerja yang efektif:

1. **Arah tujuan organisasi:** manajer perlu dengan jelas dan tepat meletakkan tujuan organisasi, tujuan dan memastikan bahwa ini diinformasikan dengan baik kepada manajer dan karyawan lain dan membuat mereka untuk mewujudkan apa yang diharapkan organisasi dari mereka. Tujuan organisasi perlu diterjemahkan ke dalam tujuan individu, tim, dan departemen atau divisi.
2. **Evaluasi:** kinerja individu, tim, departemen/divisi perlu dievaluasi secara berkelanjutan. Organisasi harus mengembangkan sistem dan proses evaluasi, yang dirancang dan dikembangkan pada jalur ilmiah.
3. **Kerjasama tetapi tidak mengendalikannya:** manajer harus memelihara praktik menyelesaikan pekerjaan melalui sistem untuk memperoleh pengelolaan manajemen konsensus daripada melalui kontrol atau paksaan.
4. **Tim manajemen diri:** manajemen perlu mendorong individu dan tim untuk mengelola diri sendiri atas kinerja mereka. Prosedur ini diciptakan dalam mengelola rasa tanggung jawab dan mengembangkan semangat untuk bekerja dengan komitmen dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya dari waktu ke waktu dan merencanakan untuk mengurangi kesenjangan kinerja.
5. **Pengembangan kepemimpinan:** manajer perlu mengidentifikasi para pengelola yang memiliki potensi kepemimpinan dan terlepas dari ketulusaan dan kejujuran untuk memastikan komunikasi dua arah yang lebih baik dan efektif antara manajer dan manajer. Sistem umpan balik organisasi harus memiliki sistem umpan balik yang sangat baik untuk kinerja manajer/individu/tim/departemen. Harus dipantau terus-menerus dan menghasilkan umpan balik untuk manajemen

kinerja yang lebih baik. Harus ada sistem yang akan membantu memantau dan mengukur semua kinerja terhadap standar yang ditetapkan dan manajer perlu diberi tahu tentang kekurangan mereka. Sistem evaluasi harus dibuat transparan untuk menjaga kepercayaan manajemen terhadap sistem.

Cakupan manajemen kinerja harus sesuai dengan kerangka kerja organisasi yang luas. Harus disediakan bagi para manajer dalam mengelola pengalaman, pengetahuan, dan visi bersama. Mencakup semua langkah dan prosedur formal dan informal yang diadopsi oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, tim dan individu.

Pengelolaan karyawan harus diaktifkan terus-menerus untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Manajemen kinerja harus dipahami dalam totalitas organisasi tetapi tidak di berbagai bagian. Manajemen kinerja dirancang dan dioperasikan untuk memastikan keterkaitan masing-masing proses ini dalam organisasi. Manajemen kinerja mengasumsikan bahwa manajer dan anggota tim berbagi akuntabilitas untuk kinerja dengan secara bersama-sama menyetujui serangkaian tujuan bersama yaitu, apa yang perlu mereka lakukan dan bagaimana mereka harus melakukannya. Mereka bersama-sama mengimplementasikan rencana yang disepakati dan memantau hasil.

Manajemen kinerja peduli dengan segala hal yang dilakukan orang di tempat kerja. Hal ini berhubungan dengan apa yang dilakukan orang (pekerjaan mereka), bagaimana mereka melakukannya (perilaku mereka) dan apa yang mereka lakukan (hasil mereka). Data manajemen kinerja yang dihasilkan oleh proses penilaian digunakan terutama untuk memutuskan hadiah (*reward and punishment*). Termasuk pembayaran terkait kinerja.

Manajemen Kinerja terdiri dari tiga bagian penting, (1) Perencanaan, Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan, (2) Memonitor Kinerja Kelola dan Pengembangan dan (3) Pencatatan Saham Tahunan.

Perencanaan dibuat pada awal tahun sementara pemantauan dan pendampingan dilanjutkan sepanjang tahun saat rencana dijalankan. Inventarisasi terjadi pada akhir tahun. Masing-masing fase ini membutuhkan tindakan konkret tertentu oleh manajer dan manajer. Kedua pihak ini (manajer dan manajer) memberikan input yang sesuai dengan menjaga seluruh proses dalam perspektif. Seluruh proses manajemen kinerja dapat didekati dalam mode yang berbeda. Perencanaan, peninjauan, dan pengambilan stok dapat terjadi sepanjang tahun, lebih khusus pada saat tinjauan berkala selama fase pemantauan dan pendampingan. Dengan demikian, ketiga fase ini dinamis dan saling berinteraksi secara terus-menerus.

Rencana ditinjau secara berkala dan kelayakan diuji konteks perubahan peristiwa dan pengaruh yang tidak bisa dipaksakan secara memadai. Karena prosesnya melibatkan para manajer, ia memiliki karakter partisipatif. Berikut alurnya bagan menunjukkan proses manajemen kinerja dalam suatu organisasi. untuk memantau dan membimbing.

Tanpa rencana yang meyakinkan, untuk penyelesaian tugas, tidak mungkin untuk menentukan tolok ukur pencapaian terhadap tujuan yang ditetapkan.

Pendampingan dan pengembangan mengacu pada rencana dan persyaratan pembangunan. Mentoring juga dapat mencakup pengarahan manajemen sebelum setiap pelatihan dan kegiatan pengembangan baik pada pekerjaan dan di luar pekerjaan. *Briefing* berfokus pada agenda pembelajaran manajemen.

Pembekalan manajemen mengkrystalkan pembelajaran yang telah dicapai selama pelatihan. Tinjau dalam penugasan tugas, sistem tugas, dan peralatan yang mungkin dilakukan melalui inventarisasi. Penilaian kebutuhan pengembangan manajemen tugas dan tanggung jawab masa depan dilakukan

lebih realistis untuk inventarisasi. Ada fitur khusus tertentu yang akan membuat manajemen kinerja lebih efektif dan kualitatif dalam pencapaian tujuan organisasi, antara lain yaitu:

1. Proses berkelanjutan: Manajemen kinerja harus merupakan proses yang berkesinambungan dan harus dilakukan sepanjang tahun, dalam totalitasnya, yaitu perencanaan kinerja dan pengembangan manajemen, pemantauan kinerja manajemen dan pengembangan manajemen pendampingan dan pengambilan stok tahunan. Ketiga fase ini harus diimplementasikan secara berurutan.
2. Tidak fleksibel: Proses manajemen kinerja harus fleksibel dan harus memastikan manajer dan manajer bertindak bersama. Namun, masing-masing pihak harus memiliki kemampuan manuver yang cukup untuk merancang proses mereka sendiri dalam kerangka kerja keseluruhan untuk manajemen kinerja.
3. Futuristik: Manajemen kinerja harus futuristik. Ketiga bagian manajemen kinerja berorientasi pada perencanaan dan peningkatan di masa depan. Sistem evaluasi memberikan input yang diperlukan untuk tindakan di masa mendatang.
4. Partisipasi: Manajemen Kinerja bersifat partisipatif. Ini menyediakan untuk dialog reguler dan sering antara manajer dan manajer untuk membahas kinerja juga kebutuhan pengembangan.
5. Mengontrol: Manajemen Kinerja bertujuan untuk mengukur kinerja aktual manajemen terhadap kinerja yang direncanakan, yaitu, target, standar, atau indikator.
6. Perilaku dalam Konten: Manajemen Kinerja sepenuhnya mengembangkan sifat dan memperhatikan dirinya sendiri dengan kuat dengan aspek-aspek perilaku psikologis dan sifat-sifat kepribadian organisasi, yang merupakan input penting untuk proses kinerja. Manajemen Kinerja menentukan atribut dan perilaku pribadi masing-masing manajer ini dan dengan cermat menilai konteks kontribusi mereka untuk mengelola tingkat kinerja. Ini membuka jalan untuk mengidentifikasi kebutuhan pembangunan masa depan pengelola; dan
7. *Win-Win Philosophy*: Manajemen Kinerja menyediakan kerangka kerja di mana manajer harus mendukung manajemen mereka untuk berhasil dan menang.

Membangun kemampuan organisasi dan keberhasilan implementasi komitmen tinggi dalam praktik manajemen adalah tanggung jawab manajerial utama. Praktik manajemen kinerja tinggi membutuhkan perhatian kepemimpinan yang konsisten. Sebagian besar organisasi, baik sendiri atau bantuan eksternal mampu mengembangkan strategi bisnis yang tepat tanpa banyak kesulitan. Untuk itu, pengabdian, perhatian, waktu dan energi untuk mengembangkan orang mungkin jauh lebih efektif dari segi biaya dan memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

Tiga prinsip dasar digunakan oleh para pemimpin untuk mengubah organisasi mereka menjadi model komitmen manajemen yang tinggi, antara lain :

1. Membangun Kepercayaan: Membangun kepercayaan pada orang sangat penting dan ini bisa dimungkinkan dengan memperlakukan orang dengan hormat dan bermartabat. Berbagi informasi dengan semua orang dan memperlakukan mereka, karena manusia akan menciptakan rasa dapat dipercaya di antara anggota organisasi.
2. Mendorong Perubahan: Pemimpin dapat mendorong perubahan di antara karyawan dan manajer dengan mengekspos diri mereka dan kolega mereka melalui model manajemen alternatif.
3. Mengukur apa yang penting: Para pemimpin perlu menyadari bahwa “apa yang diukur”, “anggaran diukur”. Pendekatan Robert Scorecard dan *balanced scorecard* dari Robert Kaplan, di mana langkah-langkah keuangan ditimbang dengan ukuran kepuasan dan perhatian pelanggan, sikap dan retensi karyawan, pengembangan produk dan bisnis baru, atau kesiapan untuk berubah. Rincian

tentang apa yang terjadi adalah penting. Tetapi yang jauh lebih penting adalah kondisi organisasi saat ini dalam hal apa yang memungkinkan atau menghambat kinerjanya. Saat ini pengetahuan dan kemampuan adalah kunci nyata menuju kesuksesan. Dengan memberi perhatian serius pada masalah orang menjadi semakin penting, dimana pemimpin harus membangun sistem pada perspektif ini.

Kinerja Organisasi adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. Dan apakah aktivitas itu berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau balapan atau apakah itu melaksanakan tanggung jawab pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah hasil dari kegiatan itu. Manajer peduli dengan kinerja organisasi, akumulasi hasil akhir dari semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Kinerja organisasi adalah konsep yang kompleks namun penting, dan manajer perlu memahami faktor-faktor yang berkontribusi pada kinerja organisasi yang tinggi. Mereka ingin organisasi, unit kerja, atau kelompok kerja mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi, tidak peduli apa misi, strategi, atau tujuan yang dikejar

Manajer mengukur dan mengendalikan kinerja organisasi karena mengarah pada manajemen aset yang lebih baik, peningkatan kemampuan untuk memberikan nilai pelanggan, dan peningkatan ukuran pengetahuan organisasi. Selain itu, ukuran kinerja organisasi memang berdampak pada reputasi organisasi. Nilai yang diciptakan hanya mungkin karena mereka dikelola dengan sangat baik sebagai portofolio aset. Itulah yang dilakukan para manajer di perusahaan berkinerja tinggi, mereka mengelola aset organisasi dengan cara yang mengeksplorasi nilai mereka. Manajemen aset adalah proses memperoleh, mengelola, memperbarui, dan membuang aset sesuai kebutuhan, dan merancang model bisnis untuk mengambil keuntungan dari nilai dari aset ini. Bukan hanya manajer tingkat atas yang peduli dengan manajemen aset. Manajer di semua level organisasi dan di semua area kerja mengelola aset mereka yang tersedia; orang, informasi, peralatan, dan sebagainya, dengan membuat keputusan yang mereka harapkan akan menghasilkan kinerja tingkat tinggi. Karena pencapaian level tinggi dari kinerja organisasi adalah penting baik dalam jangka pendek dan jangka panjang, manajer mencari cara untuk mengelola aset mereka dengan lebih baik sehingga mereka terlihat baik pada ukuran kinerja utama yang digunakan oleh evaluator internal dan eksternal.

Memberikan nilai kepada pelanggan adalah penting bagi organisasi. Jika pelanggan tidak menerima sesuatu yang bernilai dari interaksi mereka dengan organisasi, mereka akan mencari di tempat lain. Manajer harus memantau seberapa baik mereka memberikan nilai pelanggan, dan mereka dapat melakukannya ketika mereka mengukur kinerja. Misalnya, seperti Solusi Industri IBM di Hawthorne, New York, Stuttgart, Jerman, dan Yamato, Jepang, pelanggan berinteraksi dengan para peneliti IBM untuk menghasilkan solusi teknologi yang memenuhi kebutuhan mereka yang unik dan menantang.

Dalam organisasi pembelajaran, pengetahuan organisasi diakui sebagai aset berharga, seperti halnya uang tunai, peralatan, atau bahan baku. Pengetahuan organisasi adalah pengetahuan yang diciptakan dengan cara berbagi informasi kolaboratif dan interaksi sosial yang mengarah pada anggota organisasi mengambil tindakan yang tepat. Kunci untuk pengetahuan organisasi yang berharga adalah hubungan antara informasi dan tindakan. Karyawan organisasi harus berbagi apa yang mereka ketahui dan menggunakan pengetahuan itu untuk membuat perubahan dalam praktik kerja, proses, atau produk untuk mencapai tingkat kinerja organisasi yang tinggi. Pengukuran Keorganisasian mencapai tingkat kinerja organisasi yang tinggi.

Ada tiga cara untuk mengukur kinerja organisasi. Langkah-langkah yang umumnya diterapkan adalah; 1. Produktivitas 2. Efektivitas Organisasi, 3. Peringkat Organisasi.

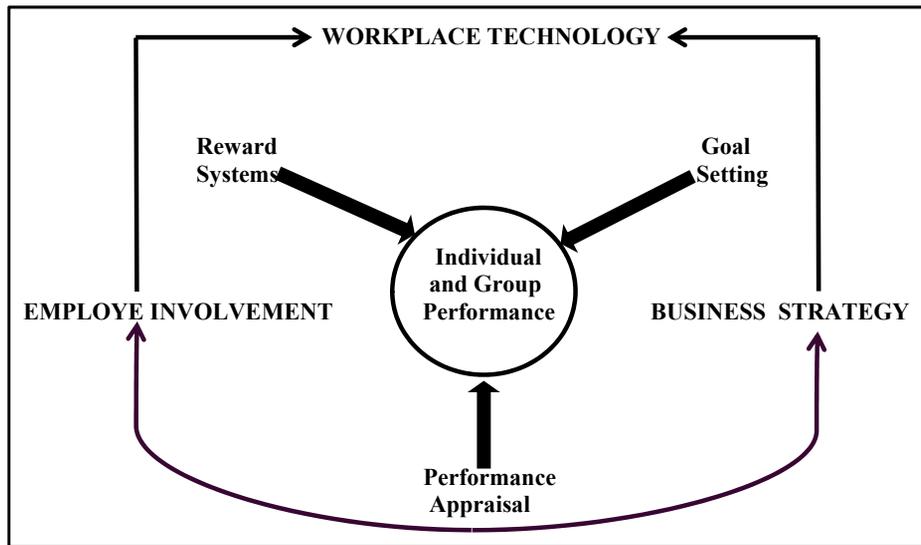
Drucker, guru manajemen yang terkenal, berpandangan bahwa karyawan organisasi perlu melihat hubungan antara apa yang mereka lakukan dan hasil. Dia berkata, “Fokus organisasi harus pada kinerja. Semangat organisasi adalah standar kinerja tinggi, untuk kelompok maupun untuk setiap individu.” Tetapi sebelum karyawan dapat melihat hubungan ini dan bekerja menuju pencapaian kinerja tinggi, manajer perlu menentukan hasil kinerja yang akan diukur. Ukuran kinerja organisasi yang paling sering digunakan meliputi produktivitas organisasi, efektivitas organisasi, dan peringkat industri.

Produktifitas didefinisikan sebagai keseluruhan output barang atau jasa yang dihasilkan dibagi dengan input yang diperlukan untuk menghasilkan output tersebut. Organisasi berusaha untuk menjadi produktif. Mereka menginginkan barang dan jasa yang paling banyak diproduksi menggunakan input dengan jumlah paling sedikit.

Output diukur dengan pendapatan penjualan yang diterima organisasi ketika barang dan jasa tersebut dijual (harga jual x kuota dijual). Input diukur dengan biaya memperoleh dan mengubah sumber daya organisasi menjadi output. Tugas manajemen adalah untuk meningkatkan produktivitas dengan mengurangi biaya input dan meningkatkan harga output (harga jual). Melakukan ini berarti menjadi lebih efisien dalam melakukan aktivitas kerja organisasi. Produktivitas organisasi menjadi ukuran seberapa efisien karyawan melakukan pekerjaannya. “Kami meningkatkan kemampuan perusahaan kami dengan meningkatkan kemampuan karyawan kami.” Ford berinvestasi dalam produktivitas masa depannya dengan membuat karyawan lebih efisien dalam penggunaan Internet yang terkait dengan pekerjaan mereka, kata *Chief Information Officer* Ford Motors. efektivitas adalah ukuran seberapa tepat tujuan organisasi dan seberapa baik organisasi mencapai tujuan tersebut. Ini adalah ukuran kinerja umum yang digunakan oleh manajer. Deskripsi lain dari efektivitas organisasi telah disarankan oleh peneliti manajemen. Misalnya, model sumber daya sistem atau efektivitas organisasi mengusulkan agar efektivitas diukur dengan kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi lingkungannya dalam memperoleh sumber daya yang langka dan dihargai.

### **Model Manajemen Kinerja (A Model of Performance Management)**

Model proses menekankan pada proses transformasi organisasi dan seberapa baik organisasi mengubah input menjadi output yang diinginkan. Kemudian, akhirnya, model beberapa konstituensi mengatakan bahwa beberapa ukuran efektivitas yang berbeda harus digunakan, yang mencerminkan kriteria yang berbeda dari konstituensi organisasi. Misalnya, pelanggan, kelompok advokasi, pemasok, dan analisis keamanan masing-masing akan memiliki ukuran sendiri tentang seberapa baik kinerja organisasi. Meskipun masing-masing model efektivitas yang berbeda ini mungkin memiliki manfaat dalam mengukur aspek-aspek tertentu dari efektivitas organisasi, intinya bagi para manajer terus menjadi seberapa baik organisasi mencapai tujuannya. Itulah yang memandu keputusan manajerial dalam merancang strategi, proses kerja, dan aktivitas kerja, dan dalam mengoordinasikan pekerjaan karyawan.



Gambar 5.1: Model dari Manajemen Kinerja

Pengumpulan Industri ditentukan oleh ukuran kinerja spesifik. Sebagai contoh, Perusahaan berkinerja “Terbaik” dari Fortune 500 ditentukan oleh hasil keuangan termasuk, laba, laba atas pendapatan, dan laba atas ekuitas pemegang saham; pertumbuhan laba selama 1 tahun, 5 tahun, dan 10 tahun; dan pendapatan per karyawan, pendapatan per dolar aset, dan pendapatan per dolar ekuitas. Investasi terbaik di Pekan Industri ditentukan oleh prestasi organisasi dan demonstrasi keterampilan manajemen yang unggul di bidang kinerja keuangan, inovasi, kepemimpinan, globalisasi, aliansi dan kemitraan, tunjangan dan pendidikan karyawan, serta keterlibatan masyarakat. Dengan demikian, agen yang berbeda menerapkan parameter atau tindakan yang berbeda di mana kinerja organisasi diputuskan untuk memberi peringkat Industri, organisasi. Metodologi dan Teknik Peningkatan Kinerja keluaran dari proses perencanaan peningkatan kinerja datang intervensi, taktik dan teknik peningkatan kinerja khusus. Perhatikan bahwa intervensi ini terjadi di lima pos pemeriksaan. Sistem hulu, input, proses, output, market, sebelum ke pemakai akhir (*user*).

### Pengaturan Tujuan (*Goal Setting*)

Pengaturan Tujuan sinergi (*involves*) manajer dan bawahan bersama-sama membangun dan mengklarifikasi tujuan karyawan. Dalam beberapa kasus, seperti manajemen berdasarkan sasaran (MBO), juga bisa fasilitasi konseling dan dukungan karyawan. Dalam kasus lain, seperti *balanced scorecard*, untuk menghasilkan gol dalam beberapa kategori yang ditentukan, pada tingkat organisasi yang berbeda, untuk membangun hubungan yang jelas dengan strategi bisnis

## **KARAKTERISTIK PENGATURAN TUJUAN (*CHARACTERISTICS OF GOAL SETTING*)**

Ciri khas mendesain tujuan: 1. Membangun Tujuan yang Menantang, 2. Klarifikasi Pengukuran untuk Tujuan, 3. Tahapan aplikasi, 4. Manajemen untuk Tujuan. Serta menetapkan tujuan yang menantang (*establishing challenging goals*).

Tujuan strategis mewakili pencapaian penting dalam strategi organisasi, penjabaran tujuan yang ingin dicapai selama tiga hingga lima tahun ke depan, yang terkait dengan langkah-langkah dan inisiatif organisasi. Berikut ini beberapa contoh:

1. Seimbangkan anggaran: Anggaran seimbang mencerminkan disiplin dalam perencanaan, penganggaran, dan manajemen. Biasanya terlihat di sektor publik, atau di dalam divisi atau departemen di sektor swasta.
2. Meningkatkan pangsa pasar: Strategi pelanggan ini berfokus pada penjualan ke lebih banyak pelanggan, sehingga meningkatkan pangsa pasar. Misalnya, perusahaan lanskap mungkin ingin menjangkau lebih banyak rumah tangga; sebuah rumah sakit mungkin ingin melayani sebagian besar populasi lokal.
3. Tumbuhkan persentase penjualan dari produk-produk baru: Tujuan ini berfokus pada hasil penjualan yang ingin dicapai oleh organisasi Anda. Ini menekankan inovasi yang konstan, bahkan pada produk Anda yang paling sukses.
4. Buat budaya yang berfokus pada kinerja: Tujuan ini dapat digunakan jika organisasi Anda ingin mengubah budayanya menjadi budaya yang lebih berfokus pada manajemen kinerja atau insentif. Tujuan ini banyak muncul di organisasi pemerintah dan nirlaba.

Sasaran akan mengidentifikasi apa yang sedang di upayakan sebagai organisasi. Proses penetapan tujuan bisnis mencakup tiga fase: Pra-kerja sebelum penetapan tujuan, penetapan sasaran itu sendiri, dan manajemen yang berkelanjutan setelah menetapkan sasaran. Terdapat 18 tips penetapan tujuan bisnis di bawah ini:

1. Lengkapi analisis SWOT: analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) adalah model perencanaan strategis tingkat tinggi yang akan membantu mengidentifikasi organisasi dapat meningkatkan dan di mana ia bekerja dengan baik. Analisis SWOT yang terperinci ini memberikan detail tentang bagaimana melakukan analisis. Melakukan analisis terlebih dahulu akan membantu organisasi memikirkan tantangan dan peluang strategis organisasi sebelum mencoba menetapkan target.
2. Jalankan perbandingan internal dan kompetitif: lakukan pelatihan yang akan membantu organisasi membandingkan kinerja di berbagai bidang dalam organisasi, dan di organisasi pesaing atau rekan kerja. Informasi ini akan membantu selama proses penetapan tujuan bisnis dengan menunjukkan di mana ada kekuatan atau kelemahan.
3. Lakukan analisis pasar: di mana organisasi melihat industri akan dituju? Apa yang sedang tren untuk organisasi? Analisis pasar yang menyeluruh akan membantu organisasi menjawab pertanyaan-pertanyaan ini.
4. Tinjau kinerja masa lalu organisasi: tanpa mengetahui dari mana organisasi berasal, sulit untuk memutuskan ke mana organisasi akan pergi. Kinerja masa lalu dapat membantu menginformasikan sejumlah tujuan bisnis masa depan organisasi.
5. Mintalah masukan dari karyawan: mendapatkan wawasan dari karyawan adalah strategi yang cerdas, karena akan memberikan wawasan tim kepemimpinan dari orang-orang di “lantai dasar” organisasi. Tetapi jika pimpinan benar-benar meminta masukan, bersikaplah terbuka untuk

benar-benar menggunakannya jika tidak, karyawan akan cenderung menawarkan opini mereka di masa mendatang.

6. Tentukan siapa yang akan berpartisipasi dalam latihan penetapan tujuan: menentukan siapa yang harus menjadi bagian dari percakapan ini sebagian besar didasarkan pada ukuran organisasi. Apakah akan melibatkan manajer tingkat menengah, atau hanya kepemimpinan senior? Bagaimana dengan dewan direksi?
7. Berikan semua peserta beberapa pekerjaan rumah sebelum membaca sehingga mereka dapat siap: jika ingin semua orang di ruangan berada di halaman yang sama dan siap untuk pergi begitu pertemuan menentukan sasaran bisnis dimulai.
8. Pastikan setiap tujuan terkait dengan misi dan visi organisasi: memastikan setiap tujuan berorientasi pada tujuan organisasi dalam jangka panjang, bukan hanya sesuatu yang terpikirkan saat ini.
9. Buat tujuan deskriptif organisasi: semakin spesifik dan deskriptif organisasi, semakin besar kemungkinan setiap orang memahami setiap tujuan dengan cara yang sama. Misalnya, sasaran seperti “mendapatkan setidaknya enam akun perusahaan baru per kuartal” lebih transparan dan mudah dipahami daripada “menumbuhkan basis pelanggan kami.”
10. Pastikan tujuan organisasi realistis: apakah semua tujuan organisasi dapat dicapai? Apakah ada beberapa yang tidak masuk dalam kemungkinan? Sangat menyenangkan memiliki sasaran yang melebar, tetapi organisasi harus dapat mencapainya dalam jangka waktu tiga hingga lima tahun.
11. Pastikan ukuran sasaran organisasi tepat: Jika organisasi memiliki sasaran yang terlalu besar atau terlalu panjang, dibagi sasaran menjadi beberapa langkah dan terapkan tanggal target untuk setiap komponen.
12. Pertimbangkan apakah tujuan organisasi dapat diukur: organisasi tidak akan membuat langkah-langkah yang bertepatan dengan tujuan Anda dulu (kami akan membahasnya sedikit kemudian), tetapi pastikan tujuan Anda dapat dilacak, diukur, dan dianalisis dengan cara tertentu.
13. Pertimbangkan tindakan apa yang akan di ambil untuk mencapai tujuan ini: terkadang, menghindari kontradiksi di tujuan organisasi lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Misalnya, satu tujuan mungkin untuk memiliki kepuasan pelanggan 100% sementara yang lain mungkin untuk memaksimalkan keuntungan. Kedua hal ini mungkin tidak sesuai, jadi orang mungkin harus memberikan sedikit agar realistis.
14. Periksa siapa yang akan bertanggung jawab untuk setiap tujuan organisasi: Siapa yang akan memastikan semua orang tetap di jalur? Siapa yang akan memastikan bahwa pelaporan kemajuan berlangsung setiap bulan atau setiap kuartal? Pertimbangkan peran dan tanggung jawab yang diperlukan untuk memastikan kemajuan berkelanjutan.
15. Identifikasi sumber daya yang organisasi perlukan untuk mencapai tujuan ini: misalnya, jika salah satu tujuan adalah untuk mengembangkan dan menggunakan sistem manajemen hubungan pelanggan (*CRM*), apakah organisasi memiliki dana yang sesuai untuk itu? Keterbatasan anggaran juga harus dipertimbangkan selama proses penetapan tujuan.
16. Bertemu secara teratur untuk memeriksa kemajuan organisasi berdasarkan latihan atau pemahaman: memastikan semua orang yang terlibat tetap mengerjakan tugas terlepas dari berapa banyak waktu yang berlalu. Ingatlah bahwa beberapa penyesuaian mungkin diperlukan saat tim mulai mengejar tujuan-tujuan ini. Jangan takut untuk menyesuaikan sesuai kebutuhan.
17. Komunikasikan tujuan organisasi secara internal (dan mungkin secara eksternal): apakah semua orang di organisasi memahami tujuan dan mengapa organisasi memilihnya? Seluruh perusahaan terlibat dalam mencapai tujuan, sehingga setiap departemen dan setiap individu harus memahami

bagaimana kinerja mereka memengaruhi tujuan dan oleh karena itu, kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

18. Pastikan organisasi memiliki data yang baik untuk tindakan terkait: Setelah sasaran organisasi ditetapkan, pilih langkah-langkah (dikenal sebagai indikator kinerja utama) yang akan membantu organisasi memantau kinerja menuju setiap tujuan. Memastikan organisasi memiliki data yang menginformasikan setiap tindakan sangat penting. <https://www.clearpointstrategy.com/business-goal-setting/>

### **Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objectives/ MBO*)**

*Management by objective (MBO)* adalah model manajemen strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi dengan mendefinisikan secara jelas tujuan-tujuan yang disepakati baik oleh manajemen maupun karyawan. <https://www.investopedia.com ›terms› manage>.

Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management By Objectives/MBO*) adalah pendekatan manajemen kinerja di mana keseimbangan dicari antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi. Inti dari prinsip dasar Peter Drucker: *Management By Objectives* adalah untuk menentukan tujuan bersama dan untuk memberikan umpan balik pada hasilnya. Menetapkan tujuan yang menantang tetapi dapat dicapai mempromosikan motivasi dan pemberdayaan karyawan. Dengan meningkatkan komitmen, manajer diberi kesempatan untuk fokus pada ide dan inovasi baru yang berkontribusi pada pengembangan dan tujuan organisasi.

1. Menentukan atau merevisi tujuan organisasi: Tujuan organisasi yang strategis adalah titik awal manajemen berdasarkan tujuan. Tujuan-tujuan ini berasal dari misi dan visi organisasi. Jika suatu organisasi belum merumuskan ini, tidak masuk akal untuk melakukan langkah-langkah selanjutnya.
2. Menerjemahkan tujuan organisasi kepada karyawan: Untuk mencapai tujuan organisasi di seluruh organisasi, adalah penting bahwa ini diterjemahkan ke tingkat karyawan. Untuk alasan efisiensi, Peter Drucker menggunakan akronim *SMART Goals SMART* (Spesifik, Terukur, Dapat Diterima, Realistis, dan Berikat Waktu). Unsur yang dapat diterima sangat penting dalam manajemen dengan tujuan karena ini adalah tentang kesepakatan tentang tujuan antara karyawan dan organisasi. Prinsip manajemen berdasarkan tujuan tidak memungkinkan manajemen menentukan sendiri tujuannya. Menurut manajemen berdasarkan tujuan, sasaran harus dapat dikenali dengan jelas di semua tingkatan dan semua orang harus tahu apa tanggung jawab mereka dalam hal ini. Komunikasi juga merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam hal harapan, umpan balik, dan untuk memberikan penghargaan bagi tujuan yang telah dicapai.
3. Merangsang partisipasi karyawan dalam menentukan tujuan: Titik awalnya adalah meminta setiap karyawan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan organisasi. Ini bekerja paling baik ketika tujuan organisasi dibahas dan dibagikan di semua tingkatan organisasi sehingga semua orang akan mengerti mengapa hal-hal tertentu diharapkan dari mereka. Dengan cara ini, setiap orang dapat membuat terjemahan mereka sendiri tentang kontribusi mereka terhadap tujuan. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan dan komitmen tujuan. Alih-alih hanya mengikuti harapan manajer dan eksekutif, semua orang dalam manajemen dengan pendekatan tujuan akan tahu apa yang diharapkan dari mereka. Dengan memperluas proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab di seluruh organisasi, orang-orang termotivasi untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi secara cerdas dan mereka diberi informasi yang mereka butuhkan sehingga mereka bisa fleksibel dalam situasi yang berubah. Proses partisipatif

ini memastikan bahwa tujuan pribadi sehubungan dengan tujuan tim umum, tujuan departemen, tujuan unit bisnis dan akhirnya tujuan organisasi menjadi jelas.

4. Pemantauan kemajuan: Karena sasaran dan sasarnya SMART, mereka dapat diukur. Jika tidak dapat diukur, sistem harus dibentuk di mana fungsi pemantauan diaktifkan ketika tujuan menyimpang dari. Deteksi harus tepat waktu sehingga masalah besar dapat dicegah. Di sisi lain, penting bahwa tujuan yang disepakati tidak menyebabkan perilaku abnormal karyawan misalnya. Misalnya, ketika panggilan layanan harus ditangani dalam waktu tujuh menit dan sebagai akibatnya karyawan menyelesaikan panggilan ini setelah 6 menit dan 59 detik untuk memenuhi persyaratan ini. Selalu ada pengecualian untuk aturan dan situasi ini harus selalu diawasi.
5. Dalam *Management By Objectives*, karyawan tidak didukung oleh manajemen mereka melalui tinjauan kinerja tahunan. Manajemen berdasarkan tujuan adalah tentang pertumbuhan dan perkembangan. Setiap tujuan terdiri dari tujuan mini dan ini tentang mendukung ini dalam langkah-langkah kecil dalam bentuk pembinaan oleh manajer atau eksekutif. Buat jalur yang jelas dengan momen evaluasi yang memadai sehingga pertumbuhan dan perkembangan dapat dipantau secara akurat.
6. Mengevaluasi dan menghargai pencapaian: Tujuan Manajemen berdasarkan sasaran telah dirancang untuk meningkatkan kinerja di semua tingkatan dalam suatu organisasi. Karenanya, sistem evaluasi komprehensif sangat penting. Karena sasaran dan sasaran telah dirumuskan SMART, mereka membuat evaluasi proses sangat mudah. Karyawan dievaluasi dan dihargai untuk pencapaian mereka sehubungan dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Ini juga termasuk umpan balik yang akurat. *Management By Objectives* adalah tentang mengapa, kapan dan bagaimana tujuan dapat dicapai.

Langkah-langkah Peter Drucker bukanlah latihan satu kali saja. Ini adalah siklus pengembangan yang mengambil tujuan organisasi sebagai titik awal dan ini perlu diterjemahkan ke tingkat individu. Pesan di balik *Management By Objectives* adalah penentuan dan pencapaian tujuan secara bersama-sama dan dihargai untuk pencapaian ini. Penting untuk membuat penilaian yang adil dan benar atas pencapaian terhadap penetapan tujuan yang terukur. Indikator kinerja yang jelas sangat penting untuk manajemen yang baik dengan pendekatan tujuan.

## **SISTEM IMBALAN (REWARD SYSTEMS)**

---

Merupakan sistem Insentif dan Imbalan Organisasi yang kuat untuk meningkatkan karyawan dan kinerja kelompok. Seperti penghargaan juga dapat menghasilkan tingkat tinggi kepuasan karyawan. Pengembangan organisasi (*organisation development/ OD*) tradisional telah bergantung pada imbalan intrinsik, seperti pekerjaan diperkaya dan kesempatan untuk pengambilan keputusan, untuk memotivasi karyawan kinerja. Awalnya meningkatkan kualitas hidup dan intervensi kerja didasarkan terutama pada kepuasan intrinsik. Sekarang, praktisi OD telah memperluas fokus untuk memasukkan ekstrinsik imbalan: membayar; berbagai insentif, seperti opsi saham, bonus, dan pembagian keuntungan; promosi; dan manfaat. Mereka telah menemukan bahwa baik intrinsik dan ekstrinsik imbalan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan.

Kelayakan Kinerja (*Performance appraisal*): Sistem Appraisalis umpan balik yang melibatkan evaluasi langsung individual atau prestasi kerja kelompok oleh seorang supervisor, manajer, atau teman sebaya. Kebanyakan organisasi memiliki semacam sistem evaluasi yang digunakan untuk umpan balik kinerja

1. Sistem Bayar Berbasis Keterampilan dan Pengetahuan.  
Sistem *reward* paling tradisional adalah individu dan pekerjaan berbasis. karakteristik pekerjaan tertentu ditentukan, dan membayar dibuat sebanding dengan apa-tions organisasi lainnya membayar untuk pekerjaan yang memiliki karakteristik serupa. Kenaikan gaji terutama fungsi penyesuaian biaya untuk hidup (*Cost Of Living Adjustments*) atau kolom prestasi kecil yang diberikan dengan sedikit hubungan dengan kinerja.
2. Sistem Bayar Berbasis Kinerja.  
Selain pribadinya atau sistem *reward* berbasis kerja, organisasi telah merancang banyak cara menghubungkan gaji terhadap kinerja, sehingga yang paling populer yang paling cepat berkembang adalah sistem berbasis *reward-pay*. Digunakan banyak organisasi seperti: American Express, Frito-Lay, dan DOW. Rencana Bayar-untuk-kinerja cenderung bervariasi sepanjang tiga dimensi:
  - a) unit organisasi dimana kinerja diukur untuk tujuan-imbalan individu, kelompok, atau dasar organisasi;
  - b) Kinerja cara diukur-tindakan subjektif yang digunakan dalam penilaian pengawas atau ukuran objektif produktivitas, biaya, atau keuntungan;
  - c) apa imbalan yang diberikan untuk peningkatan performa yang bagus gaji, saham, atau bonus tunai.
3. Sistem Keuntungan-Sharing (*Gainsharring*)  
*Gainsharing* diartikan sebagai penyesuaian peningkatan kinerja perusahaan (*gain*) dengan distribusi (*sharing*) benefit kepada para pekerja. Umumnya *gainsharing* diberikan bukan kepada individu tetapi kepada tim, sama seperti insentif. *Gainsharing* pun memiliki tujuan yang sama yaitu untuk memotivasi pekerja agar bisa bekerja dengan optimal. *Gainsharing* diberikan sebagai hadiah atas kenaikan kinerja perusahaan. Insentif diberikan kepada individu, maka *gainsharing* diberikan kepada sekelompok individu, tim, atau semua pekerja didalam perusahaan. Saat ini, makin banyak perusahaan yang memiliki kebijakan *gainsharing* untuk memacu agar perusahaan bisa bekerja dengan optimal, sehingga bisa mencapai tujuan-tujuan dan rencana strategisnya. Kebijakan pemberian *gainsharing* ini dimulai sejak era tahun 1980-an dan terus berlanjut sampai dengan sekarang karena dianggap mampu memotivasi para pekerja didalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik.  
*Gainsharing* ini bisa diklasifikasikan kedalam empat jenis, yaitu:
  - a) *Employee Ownership*. Merupakan salah satu kebijakan *gainsharing* yang populer bagi banyak perusahaan. Pekerja diberikan kesempatan untuk membeli saham perusahaan sehingga pekerja otomatis juga menjadi pemilik perusahaan. Sistem ini dianggap baik karena pekerja kemudian terpacu untuk berkinerja dengan baik karena ia juga sekaligus menjadi pemilik perusahaan.
  - b) *Production Sharing Plan*. Program ini, para pekerja akan mendapatkan bonus apabila berhasil melebihi target-target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bonus tidak diberikan hanya pada satu pekerja, tetapi kepada semua pekerja yang terlibat dalam proses produksi.
  - c) *Profit Sharing Plan*. Kebijakan ini, perusahaan membagikan keuntungan yang diperoleh kepada para karyawan. Hal ini bertujuan untuk memacu pekerja untuk berkinerja dengan baik dan lebih baik lagi demi keuntungan perusahaan semakin meningkat, karena keuntungan perusahaan akan dibagikan kepada kepada semua pekerja.

d) *Cost Reduction Plan*. Kebijakan ini bertujuan untuk memacu pekerja agar bisa menekan biaya produksi seminimal mungkin. Sisa biaya produksi penghematan kemudian akan dibagikan kepada para pekerja. Hal ini bertujuan untuk memacu pekerja agar bisa bekerja seefektif dan seefisien mungkin.

4. Sistem Promosi Jabatan (*Promotion systems*)

Sistem promosi mempengaruhi hampir semua aspek kehidupan organisasi. Terbukti dari studi manajemen sumber daya manusia (HRM) (Fuller dan Huber, 1998) dan pasar tenaga kerja internal (Baker dan Holmstrom, 1995).

Mengingat pentingnya sistem promosi dalam organisasi, ini mengejutkan bahwa beberapa studi telah berusaha untuk menguji peran berbagai lingkungan, organisasi dan faktor pekerjaan tentang efektivitas sistem promosi (Allen, 1997)

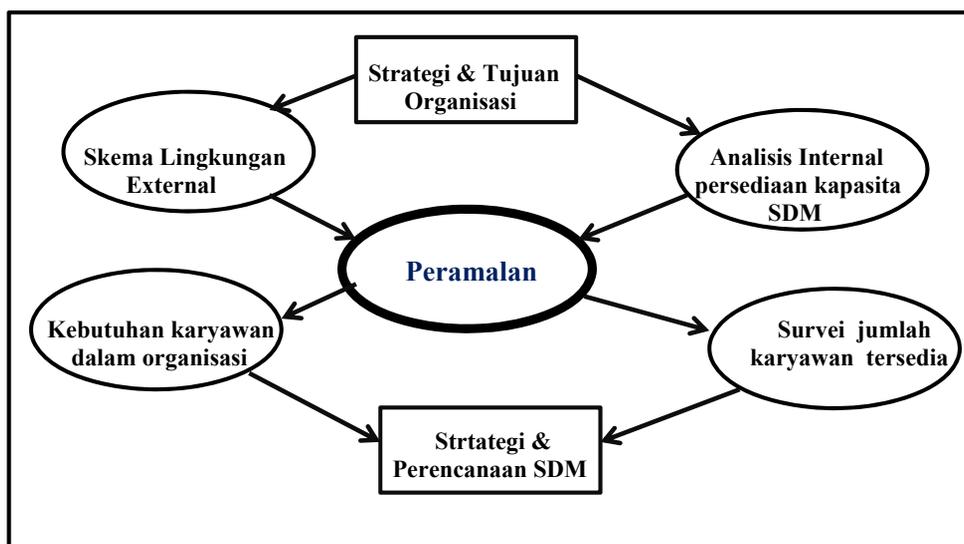
Manfaat tentang sistem promosi dapat ditemukan dalam ekonomi organisasi. Menurut para ekonom, sistem promosi memiliki dua tujuan mendasar. Pertama, ia memilih individu-individu yang lebih mampu untuk posisi-posisi yang lebih bertanggung jawab. *Capability* (penugasan pekerjaan atau fungsi pencocokan sistem promosi) dan, kedua, memotivasi karyawan di satu tingkat untuk berusaha lebih keras untuk mencapai yang berikutnya.

Dari beberapa penelitian, memilih untuk memodelkan hanya tugas pekerjaan atau fungsi yang cocok sistem promosi. Beberapa organisasi melakukannya karena tiga alasan:

1. Efek insentif dari sistem promosi telah menerima sedikit atau tidak ada cakupan dalam literatur manajemen SDM. Promosi dipandang sebagai penugasan pekerjaan sederhana bukan sebagai alat untuk berpotensi memotivasi semua pekerja (baik dipromosikan atau tidak).
2. Motivasi sangat sulit untuk dimodelkan. Motivasi berdampak pada produktivitas dan pergantian, makin lama akan berkurang selama masa kerja karyawan, dan berfluktuasi sebagai respons terhadap organisasi.
3. Aturan prosedural untuk promosi mudah dibuat modelnya. Misalnya, jika senioritas adalah dasar untuk promosi, adalah masalah sederhana untuk mengidentifikasi karyawan paling senior dalam kelompok tertentu atau grup. Jelas, dengan mengendalikan (atau mengabaikan) efek insentif di seluruh sistem promosi hanya menyediakan sebagian model pengaruh sistem promosi terhadap kinerja. Efek insentif sangat penting untuk memahami dampak penuh dari sistem promosi yang diberikan.

### Faktor Eksternal

Strategi perusahaan akan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti ekonomi, persaingan dan ketersediaan pekerja yang berkualitas dan sub-kontraktor. Rencana strategis mengidentifikasi semua faktor eksternal ini, membuat profil komprehensif tentang bagaimana mereka akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan rencana, dan akan mengembangkan metode untuk menangani faktor-faktor ini. Laporan yang digunakan untuk membantu mengembangkan bagian rencana strategis ini meliputi analisis persaingan, prakiraan pendapatan, dan proyeksi penjualan.



Gambar 5.2: Proses Perencanaan SDM

### Faktor Eksternal

Strategi perusahaan akan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti ekonomi, persaingan dan ketersediaan pekerja yang berkualitas dan sub-kontraktor. Rencana strategis mengidentifikasi semua faktor eksternal ini, membuat profil komprehensif tentang bagaimana mereka akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan rencana, dan akan mengembangkan metode untuk menangani faktor-faktor ini. Laporan yang digunakan untuk membantu mengembangkan bagian rencana strategis ini meliputi analisis persaingan, prakiraan pendapatan, dan proyeksi penjualan

### Pemantauan

Rencana strategis biasanya memiliki jadwal yang telah ditentukan sebelumnya yang diikuti dan termasuk tonggak untuk memantau kemajuan. Misalnya, proyeksi pendapatan penjualan dibandingkan setiap bulan dengan aktivitas penjualan aktual untuk menentukan apakah rencana tersebut menghasilkan pendapatan sesuai jadwal, atau apakah perlu dilakukan perubahan untuk kembali ke jalur yang benar. Unsur-unsur pemantauan dalam rencana strategis mungkin juga termasuk tetap pada jadwal manufaktur, pengiriman produk ke titik distribusi sebagai proyeksi dan menghasilkan aktivitas di pasar baru.

### Evaluasi

Ketika rencana strategis selesai, penting bahwa ada cara untuk mengevaluasi hasil untuk membantu meningkatkan rencana masa depan. Perusahaan perlu menentukan apakah perubahan yang dilakukan selama pelaksanaan rencana itu efektif, apakah sumber daya perusahaan digunakan dengan benar dan apa yang bisa dilakukan dengan lebih baik untuk membuat rencana itu lebih efisien.

### Mengembangkan Tujuan

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh organisasi-hasil akhir yang ingin mereka raih dalam jangka waktu tertentu. Selain dicapai dalam jangka waktu tertentu, tujuan harus realistis (dapat dicapai) dan dapat diukur, jika mungkin. “Untuk meningkatkan penjualan sebesar 2 persen pada akhir tahun”

adalah contoh tujuan yang mungkin dikembangkan organisasi. Seseorang mungkin telah menetapkan tujuan untuk diri sendiri yang ingin dia capai dalam kerangka waktu tertentu. Misalnya, tujuannya mungkin untuk mempertahankan nilai rata-rata tertentu dan mendapatkan pengalaman kerja atau magang sebelumnya. Tujuan membantu memandu dan memotivasi karyawan perusahaan dan memberikan poin referensi kepada manajernya untuk mengevaluasi tindakan pemasaran perusahaan. Meskipun banyak organisasi menerbitkan pernyataan misi mereka, sebagian besar perusahaan nirlaba tidak mempublikasikan tujuan mereka. Prestasi di setiap tingkat organisasi telah membantu PepsiCo memenuhi tujuan perusahaan selama beberapa tahun terakhir. Unit bisnis (divisi) PepsiCo telah meningkatkan jumlah fasilitas mereka untuk menumbuhkan merek mereka dan memasuki pasar baru. Unit minuman dan makanan ringan PepsiCo telah mendapatkan pangsa pasar dengan mengembangkan produk dan produk yang lebih sehat yang lebih nyaman digunakan.

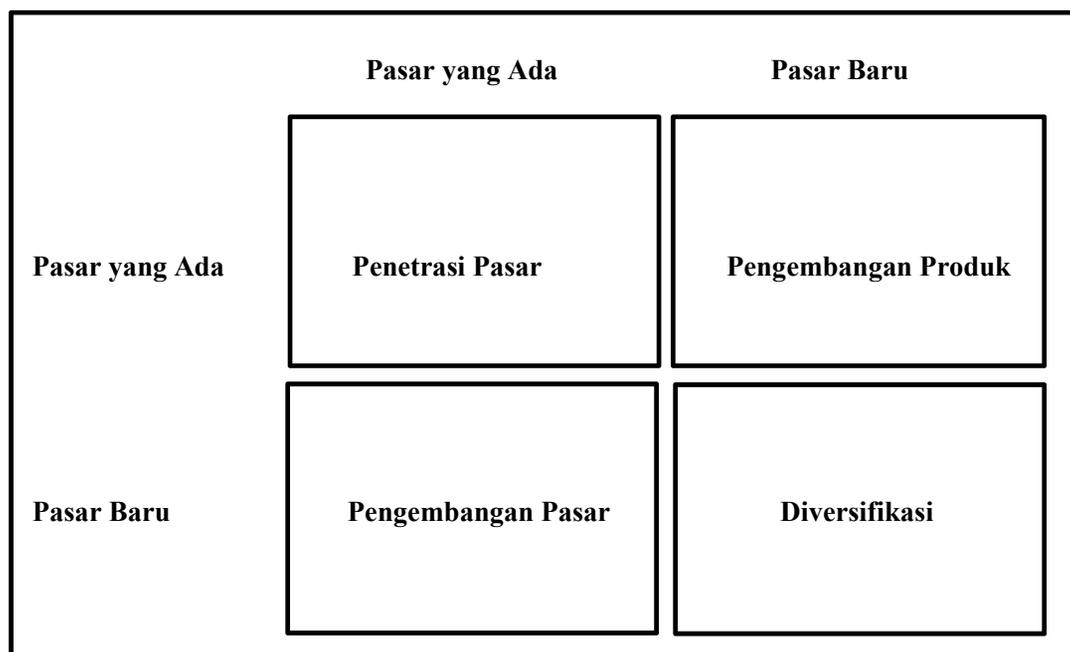
Tujuan pemasaran perusahaan harus konsisten dengan tujuan perusahaan di tingkat lain, seperti tingkat perusahaan dan tingkat bisnis. Contoh tujuan pemasaran untuk PepsiCo mungkin “untuk meningkatkan 4 persen pangsa pasar Gatorade pada akhir tahun ini.” Cara perusahaan menganalisis berbagai divisi atau bisnis mereka akan dibahas nanti dalam bab ini.

### Merumuskan Strategi

Strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan, rencana permainan, atau apa yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Strategi yang berhasil membantu organisasi membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dengan mudah. Taktik mencakup tindakan spesifik, seperti kupon, iklan televisi, iklan spanduk, dan sebagainya, yang diambil untuk menjalankan strategi. PepsiCo berupaya mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan terus-menerus mengembangkan produk dan inovasi baru, termasuk “merek mega,” yang mencakup sembilan belas merek individu yang masing-masing menghasilkan lebih dari \$ 1 miliar dalam penjualan. Taktik dapat terdiri dari tindakan spesifik (iklan selama Super Bowl; kupon; beli satu, dapatkan gratis, dll.) Untuk mengiklankan masing-masing merek. Perusahaan sering menggunakan berbagai strategi untuk mencapai tujuan mereka dan memanfaatkan peluang pemasaran. Misalnya, selain mengejar strategi berbiaya rendah (menjual produk dengan harga murah), Walmart secara simultan mengejar strategi membuka toko baru dengan cepat di seluruh dunia. Banyak perusahaan mengembangkan strategi pemasaran sebagai bagian dari rencana bisnis umum mereka secara keseluruhan. Perusahaan lain menyiapkan rencana pemasaran terpisah.

Rencana pemasaran adalah rencana strategis di tingkat fungsional yang memberikan arah kepada kelompok pemasaran perusahaan. Ini adalah peta jalan yang meningkatkan pemahaman perusahaan tentang situasi kompetitifnya. Rencana pemasaran juga membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan membagi tugas yang harus dilakukan karyawan agar perusahaan dapat memenuhi tujuannya. Berbagai komponen rencana pemasaran akan dibahas di seluruh buku dan kemudian dibahas bersama di akhir buku. Selanjutnya, mari kita lihat berbagai jenis strategi pasar dasar yang dikejar perusahaan sebelum mereka mengembangkan rencana pemasaran mereka.

Berbagai jenis strategi masuk produk dan pasar yang dapat dikejar perusahaan untuk memenuhi tujuan mereka. Strategi penetrasi pasar fokus pada peningkatan penjualan perusahaan dari produk yang sudah ada ke pelanggan yang sudah ada. Perusahaan sering menawarkan kepada konsumen promosi khusus atau harga rendah untuk meningkatkan penggunaannya dan mendorong mereka untuk membeli produk. Ketika *Frito-Lay* membagikan kupon hemat uang kepada pelanggan atau menawarkan mereka diskon untuk membeli beberapa paket makanan ringan, perusahaan menggunakan strategi penetrasi. *The Campbell Soup Company* membuat konsumen membeli lebih banyak sup dengan menyediakan resep mudah menggunakan sup mereka sebagai bahan untuk memasak makanan cepat saji.



**Gambar 5.3: Strategi Masuk Produk dan Pasar**

Strategi pengembangan produk melibatkan pembuatan produk baru untuk pelanggan yang sudah ada. Produk baru dapat merupakan inovasi yang sama sekali baru, produk yang ditingkatkan, atau produk dengan nilai yang ditingkatkan, seperti yang memiliki fitur baru. Ponsel yang memungkinkan konsumen membebaskan biaya pembelian dengan ponsel atau mengambil gambar adalah contoh produk dengan nilai lebih. Sebuah produk baru juga bisa menjadi salah satu yang datang dalam variasi yang berbeda, seperti rasa, warna, dan ukuran baru. *Mountain Dew Voltage*, diperkenalkan oleh *PepsiCo Americas Beverages* pada tahun 2009, adalah contohnya. Perlu diingat, bahwa apa yang bekerja untuk satu perusahaan mungkin tidak bekerja untuk yang lain. Sebagai contoh, tepat setelah Starbucks mengumumkan pengurangan jumlah penawaran makan siangnya, Dunkin' Donuts mengumumkan akan menambahkan item ke menu makan siangnya.

Strategi pengembangan pasar fokus pada memasuki pasar baru dengan produk yang sudah ada. Misalnya, selama krisis ekonomi baru-baru ini, produsen pembuat kopi kelas atas mulai menargetkan pelanggan yang pergi ke kedai kopi. Para produsen berharap dapat mengembangkan pasar untuk produk-produk mereka dengan memastikan konsumen tahu bahwa mereka dapat menyeduh secangkir kopi di rumah untuk sebagian kecil dari apa yang mereka habiskan di Starbucks.

Pasar baru dapat mencakup kelompok pelanggan baru seperti kelompok umur yang berbeda, wilayah geografis baru, atau pasar internasional. Banyak perusahaan, termasuk PepsiCo dan Hyundai, telah memasuki-dan berhasil-pasar yang berkembang pesat seperti Rusia, Cina, dan India. Keputusan untuk memasuki pasar luar negeri didasarkan pada sumber daya perusahaan serta kompleksitas faktor-faktor seperti lingkungan politik, kondisi ekonomi, persaingan, pengetahuan pelanggan, dan probabilitas keberhasilan di pasar yang diinginkan. Seperti yang ditunjukkan Gambar 5.4: "Strategi Masuk Produk dan Pasar", ada berbagai cara, atau strategi, yang dengannya perusahaan dapat memasuki pasar internasional. Strategi bervariasi dalam jumlah risiko, kontrol, dan investasi yang dihadapi perusahaan. Perusahaan hanya dapat mengeksplor, atau menjual produk mereka kepada pembeli di luar

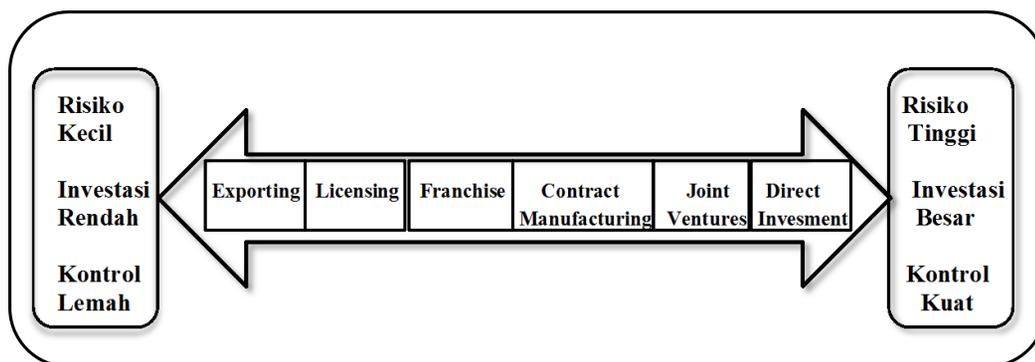
negeri, yang merupakan metode yang paling tidak berisiko dan paling murah tetapi juga menawarkan jumlah kontrol yang paling sedikit. Banyak perusahaan kecil mengeksport produk mereka ke pasar luar negeri. Perusahaan juga dapat melisensikan, atau menjual hak untuk menggunakan beberapa aspek dari proses produksinya, merek dagang, atau paten kepada individu atau perusahaan di pasar luar negeri. Perizinan adalah strategi yang populer, tetapi perusahaan harus mencari cara untuk melindungi kepentingan mereka jika pemegang lisensi memutuskan untuk membuka bisnis sendiri dan membatalkan perjanjian lisensi. Pembuat koper dan tas tangan Prancis Louis Vuitton menghadapi masalah ini ketika memasuki Cina. Pesaing mulai secara ilegal memasang logo Louis Vuitton pada produk yang berbeda, yang memotong keuntungan Louis Vuitton.

Waralaba (*Franchising*) adalah bentuk perizinan jangka panjang (dan karenanya berisiko) yang sangat populer di perusahaan jasa, seperti restoran seperti McDonald dan Subway, hotel seperti Holiday Inn Express, dan perusahaan pembersih seperti Stanley Steamer. Waralaba membayar biaya untuk waralaba dan harus mematuhi standar tertentu; namun, mereka mendapat manfaat dari iklan dan pengakuan merek yang disediakan oleh perusahaan waralaba.

Pembuatan kontrak memungkinkan perusahaan untuk mempekerjakan produsen untuk memproduksi produk mereka di negara lain. Pabrik diberikan spesifikasi untuk produk, yang kemudian diproduksi dan dijual atas nama perusahaan yang mengontrak pabrik. Pembuatan kontrak dapat memberikan insentif pajak dan mungkin lebih menguntungkan daripada membuat produk di negara asal. Contoh produk di mana pembuatan kontrak sering digunakan termasuk ponsel, komputer, dan printer.

Usaha patungan menggabungkan keahlian dan investasi dari dua perusahaan dan membantu perusahaan memasuki pasar asing. Perusahaan-perusahaan di masing-masing negara berbagi risiko serta investasi. Beberapa negara seperti Cina seringkali mengharuskan perusahaan untuk membentuk usaha patungan dengan perusahaan domestik untuk memasuki pasar. Setelah memasuki pasar dalam kemitraan dengan perusahaan domestik dan menjadi mapan di pasar, beberapa perusahaan mungkin memutuskan untuk berpisah dari mitra mereka dan menjadi bisnis mereka sendiri. Fuji Xerox Co., Ltd. adalah contoh perusahaan patungan antara Fuji Photo Film Co. Jepang dan perusahaan manajemen dokumen Amerika Xerox. Contoh lain dari usaha patungan adalah Sony Ericsson. Usaha ini menggabungkan keahlian elektronik perusahaan Jepang Sony dengan keahlian telekomunikasi perusahaan Swedia Ericsson. Dengan investasi oleh kedua perusahaan, usaha patungan lebih berisiko daripada mengeksport, melisensikan, waralaba, dan manufaktur kontrak tetapi juga memberikan lebih banyak kontrol untuk masing-masing mitra.

Investasi langsung (memiliki perusahaan atau fasilitas di luar negeri) adalah cara lain untuk memasuki pasar asing, memberikan kontrol paling besar tetapi juga memiliki risiko paling besar. Sebagai contoh, In Beverages, pembuat bir Beck dari Belanda, mampu merebut pangsa pasar di Amerika Serikat dengan membeli Anheuser-Busch yang berbasis di St. Louis. Strategi investasi langsung melibatkan paling banyak risiko dan investasi tetapi menawarkan kendali paling besar. Perusahaan lain seperti agen periklanan mungkin ingin berinvestasi dan mengembangkan bisnis mereka sendiri secara langsung di pasar internasional daripada mencoba melakukannya melalui perusahaan lain.



Gambar 5.4: Metode Masuk Pasar Internasional

Strategi diversifikasi meliputi memasuki pasar baru dengan produk baru atau melakukan sesuatu di luar bisnis perusahaan saat ini. Perusahaan yang memiliki sedikit pengalaman dengan pasar yang berbeda atau produk yang berbeda sering melakukan diversifikasi lini produk mereka dengan mengakuisisi perusahaan lain. Diversifikasi dapat menguntungkan, tetapi juga dapat berisiko jika perusahaan tidak memiliki keahlian atau sumber daya yang diperlukan untuk berhasil menerapkan strategi. Pembelian *Warner Music Group* dari promotor konser *Bulldog Entertainment* adalah contoh upaya diversifikasi yang gagal.

Proses perencanaan strategis mencakup misi (maksud) perusahaan, sasaran (hasil akhir yang diinginkan), dan strategi (sarana). Terkadang sistem bisnis unit (SBU) yang berbeda dari suatu perusahaan memiliki pernyataan misi yang berbeda. Tujuan perusahaan harus realistis (dapat dicapai) dan dapat diukur. Berbagai strategi pasar produk yang dikejar perusahaan meliputi penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan diversifikasi



# BAB 6

## Mengembangkan Bakat (*Developing Talent*)

Intervensi yang berkaitan dengan mengelola bakat dalam organisasi: Pertama, intervensi pembinaan mencoba untuk meningkatkan kemampuan individu untuk mengatur dan memenuhi tujuan, memimpin perubahan, memperbaiki hubungan interpersonal, menangani konflik, atau mengenali masalah. Intervensi sumber daya yang intens fokus pada *keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan* dari anggota organisasi, biasanya manajer atau eksekutif, akan tetapi dalam kasus mentoring dapat juga berlaku untuk kontributor individu. Kedua, perencanaan dan pengembangan karir di intervensi untuk memenuhi kebutuhan profesional yang berbeda demi kemajuan anggota melalui kehidupan kerja. Ketiga, manajemen dan kepemimpinan proses pembangunan adalah intervensi sumber daya manusia yang mencoba untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan untuk banyak orang. Termasuk program pelatihan *in-house*, eksternal kesempatan pendidikan, penerapan proyek pembelajaran, dan kegiatan lainnya.

### **PELATIHAN DAN PENGAJARAN (COACHING AND MENTORING)**

---

#### **Pelatihan (*Coaching*)**

*Coaching* adalah proses ketika karyawan dibantu oleh seorang instruktur untuk mencapai sebuah tujuan/*goal* yang organisasi tentukan. Di sini kata kuncinya adalah **mencapai goal**. Seorang instruktur juga akan berfungsi sebagai partner akuntabilitas untuk memastikan organisasi menjalankan hal-hal yang akan dilakukan. Seorang instruktur yang murni melaksanakan proses pelatihan hanya akan bertanya dan menggali saja kepada klien/*coachee* nya. Dia bahkan sama sekali tidak memberikan saran atau masukan. Semua ide dan pemikiran berasal dari si klien. Instruktur hanya membantu klien untuk

berpikir, menimbulkan *insight* dan menstrukturkan pemikiran mereka. Setelah itu dia akan memastikan si klien melakukan apa yang telah dia pikirkan dan katakan. *Coaching* adalah satu *skill* khusus juga yang perlu dipelajari (dan juga ada sertifikasinya).

### **Pengajaran (Mentoring)**

Mentoring adalah proses berbagi pengalaman dan pengetahuan dari seorang yang sudah berpengalaman (*been there done that*) kepada seseorang yang ingin belajar di bidang tersebut. Kata kuncinya adalah berbagi pengalaman dan pengetahuan. Fokusnya lebih ke pengembangan diri dan karir, tidak harus ada tujuan spesifik yang ingin dicapai. Penekanan juga lebih ke relasi antara mentor dan mentee bukannya ke pencapaian tujuan.

Seorang mentor biasanya adalah seseorang yang memang sudah berpengalaman di bidangnya sehingga bisa menuntun, memberikan tips dan saran. Sehingga akhirnya bisa mempercepat proses belajar dan menghindari karyawan membuat kesalahan-kesalahan yang biasa terjadi. Sebagai contoh misalnya saya ingin membuka usaha soto akan tetapi sama sekali tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman di bidang ini. Lalu saya ingat saudara jauh saya Pak Kumis yang adalah seorang pengusaha soto sukses yang memiliki cabang di mana-mana. Saya bisa menjadikan Pak Kumis mentor saya dalam bisnis soto. Dia bisa berbagi kiat-kiat dan tips sukses berbisnis soto. Dengan tips-tips yang dia berikan maka saya bisa terhindar dari kesalahan yang biasa dilakukan orang dan peluang sukses saya di bisnis soto juga akan semakin besar.

### **Manfaat dari Coaching and Mentoring**

Meskipun pembinaan telah dipraktekkan selama bertahun-tahun, banyak studi menilai efektivitasnya kecil tapi berkembang. Sebagai contoh, satu studi menemukan bahwa pembinaan dalam meningkatkan produktivitas pribadi, kualitas, hubungan kerja, dan kepuasan kerja, diperoleh kembali diperkirakan 5 sampai 7 kali investasi awal. Studi lain melaporkan bahwa manajer menemukan hasil positif sehubungan dengan kehidupan mereka pribadi, interaksi sosial dengan orang lain, dan keterampilan dan pengetahuan yang penting bagi pekerjaan mereka.

## **APA ITU SASARAN ATAU TUJUAN?**

---

Tujuan utama bisnis adalah untuk memaksimalkan keuntungan bagi pemilik atau pemegang sahamnya sambil tetap mempertahankan tanggung jawab sosial perusahaan. Tujuan digunakan untuk membantu bisnis tumbuh dan mencapai tujuannya. Mereka dapat digunakan untuk mendorong kerja tim dan membantu bisnis menggambarkan apa yang ingin dicapai. Menetapkan tujuan adalah bagian penting dari rencana bisnis apa pun. <https://courses.lumenlearning.com/bisnis-tanpa-batas/>

Tujuan bisnis sebagai bagian dari proses perencanaan, tujuan bisnis menggambarkan apa yang diharapkan perusahaan untuk capai selama periode waktu tertentu. Bisnis biasanya menguraikan tujuan dan sasaran mereka dalam rencana bisnis mereka. Tujuan mungkin berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan, departemen, karyawan, pelanggan, atau bidang bisnis lainnya.

Bisnis seharusnya tidak takut menentukan tujuan karena sama sekali tidak ada kerugian pada prosesnya. Tujuan memberikan arahan bisnis dan membantu mengukur hasil. Ada empat alasan terperinci dan penting mengapa bisnis harus memiliki tujuan.

1. Ukur kesuksesan: Organisasi yang baik harus selalu berusaha untuk meningkatkan, tumbuh, dan menjadi lebih efisien. Menetapkan tujuan memberikan cara yang paling jelas untuk mengukur keberhasilan perusahaan.

2. Kohesi kepemimpinan: Menetapkan tujuan memastikan bahwa semua orang memahami apa yang sedang dicoba untuk dicapai organisasi. Ketika tim kepemimpinan dengan jelas memahami apa yang berusaha dicapai oleh bisnis, itu memberikan alasan yang lebih besar untuk pengambilan keputusan yang mungkin diambil oleh manajemen mengenai perekrutan, akuisisi, insentif, program penjualan.
3. Pengetahuan adalah kekuatan: Jika seorang karyawan mengetahui dan memahami tujuan, menjadi lebih mudah baginya untuk membuat keputusan harian berdasarkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang telah ditetapkan.
4. Menilai kembali tujuan: Ketika tujuan ditetapkan, mereka dapat dipantau secara teratur untuk memverifikasi bisnis menuju ke arah yang benar. Jika bisnis tidak mencapai atau bergerak menuju pencapaian tujuannya, maka perubahan atau penyesuaian perlu dilakukan.

Menetapkan tujuan bisnis bisa salah jika tidak dilakukan dengan benar. Manajer bisnis yang berpengalaman menaruh banyak waktu dan energi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan tujuan bisnis. Ada dua perangkat besar yang harus dihindari oleh manajer bisnis.

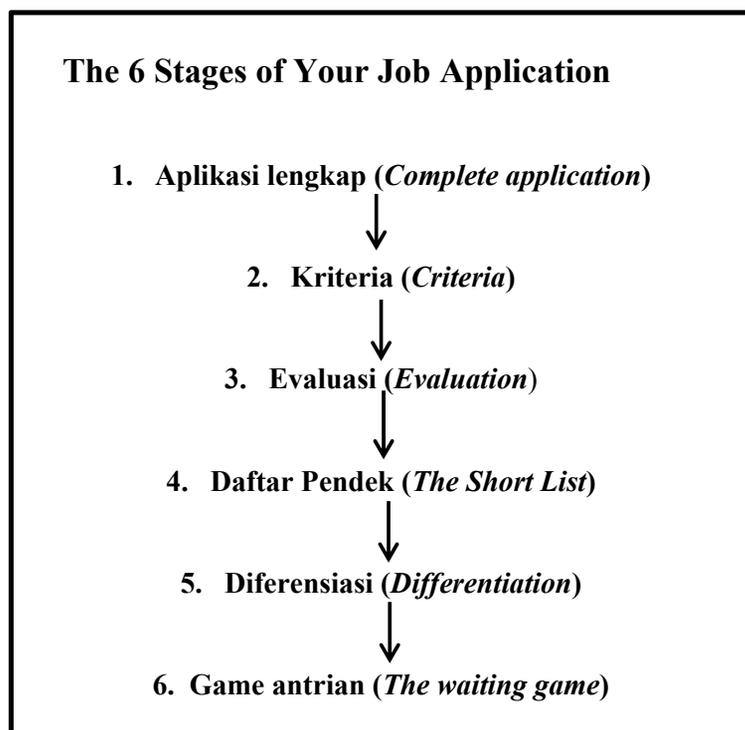
1. Menetapkan tujuan tinggi yang tidak realistis: Ketika suatu tujuan dianggap tidak terjangkau, tidak ada upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapainya. Seorang pebisnis perlu menetapkan tujuan yang realistis sehingga karyawan dapat berkumpul sebagai satu tim untuk mencapainya.
2. Menetapkan tujuan yang kabur dan ambigu: Tujuan yang tidak cukup spesifik tidak mengarah pada tindakan dan tidak berguna. Jika pencapaian tidak dapat diukur terhadap ekspektasi bisnis, maka seorang manajer tidak dapat mengamati kemajuan menuju tujuan.

Mengukur dan menetapkan tujuan hanya setengah dari pekerjaan dalam rencana bisnis. Setelah tujuan telah dijelaskan kepada karyawan dan rencana telah dikembangkan untuk mencapai tujuan tersebut, penting untuk meninjau tujuan tersebut pada waktu-waktu tertentu sepanjang tahun. Seorang manajer bisnis perlu sering ‘menyendiri’ dan bertanya pada dirinya sendiri pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah bisnis tepat sasaran untuk mencapai tujuan kita?
2. Apakah arah kursus diperlukan untuk membuat bisnis lebih dekat untuk mencapai tujuan?
3. Apakah tujuan masih relevan dengan dunia bisnis yang terus berubah di mana kita hidup?
4. Apakah karyawan masih fokus membantu bisnis mencapai tujuannya?

## **REKRUTMEN KARYAWAN BERBAKAT (TALEN APPLICATION STAGES)**

Manajer SDM mencari karakteristik yang sangat spesifik dan mengikuti strategi dan prosedur yang jelas. Dan karena pengetahuan adalah kekuatan, seperti yang kita ketahui, akan menjelaskan tahapan paling penting yang akan dilalui aplikasi calon karyawan di departemen SDM. Dengan cara ini, akan lebih siap dalam kompetisi untuk pekerjaan impian karyawan.



Gambar 6.1: Proses Surat Lamaran

Bagaimana Manajer SDM mempelajari aplikasi calon karyawan

1. Menerima dokumen aplikasi.

Faktor paling penting yang memastikan aplikasi dipertimbangkan adalah, cukup jelas, bahwa manajer SDM menerima dokumen aplikasi sejak awal. Aplikasi email tidak boleh terlalu besar dan dokumen tidak boleh dikirim secara individual atau dalam campuran yang membingungkan. Aplikasi *online* melalui formulir standar harus di isi seluruhnya. Manajer SDM hanya mempertimbangkan aplikasi yang lengkap dan baik menempatkannya di satu sisi sehingga dapat memutuskan pra-seleksi setelah batas waktu berlalu atau mereka mengatur wawancara kerja langsung setelah menerima aplikasi pertama. Perusahaan sering memilih opsi yang terakhir ketika mereka berada di bawah tekanan waktu tertentu dan ingin menunjuk anggota staf baru di posisi tertentu secepat mungkin.

2. Pra-seleksi.

Pra-seleksi berarti menyaring kandidat yang tidak memenuhi kriteria dasar. Kriteria dasar yang mungkin mencakup aplikasi lengkap, gelar, kata kunci yang relevan dalam surat lamaran dan *curricilim vitae* (CV), atau pengetahuan tentang bahasa tertentu. Pra-seleksi dilakukan baik secara manual atau menggunakan sistem manajemen SDM. Itu meninggalkan sekelompok kandidat potensial yang menjanjikan. Jika Anda yakin bahwa suatu perusahaan sedang bekerja dengan merekrut perangkat lunak, Anda harus mengoptimalkan CV Anda untuk pemilihan awal otomatis.

3. Evaluasi dokumen

CV dan surat lamaran dianalisis sebelum dan sesudah wawancara kerja dan harus saling melengkapi. CV harus ditata dengan jelas dan tidak terlalu panjang sambil tetap berisi semua informasi kunci yang relevan. Penelitian telah menunjukkan bahwa CV dipindai rata-rata selama 6 detik dan dianalisis secara rinci pada titik yang sangat spesifik. Surat lamaran harus sesuai dengan

kriteria tata letak yang biasa dan idealnya menonjol dari surat pengantar lainnya dalam hal konten. Seorang calon karyawan harus mengungkapkan sedikit kepribadian dalam surat pengantar. Tentu saja, ketika mengatakan ‘kepribadian,’ tidak bermaksud bahwa harus mengungkapkan apa makanan favoritnya hanya beberapa informasi relevan yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan perusahaan. Manajer SDM membaca banyak surat pengantar dan sebagian besar sangat mirip. Informasi apa yang akan menunjukkan kepada calon karyawan cahaya positif dan membuat menonjol dari kerumunan? Sering didengar bahwa manajer SDM menyukainya ketika pelamar merujuk pada slogan perusahaan atau memasukkan komentar cerdas tentang kampanye yang sukses atau produk baru. Calon karyawan perlu membuktikan bahwa dia telah melakukan lebih dari sekadar riset dangkal perusahaan dan menunjukkan bahwa benar-benar tertarik dan termotivasi. Surat pengantar bukan hanya sekadar pengulangan CV, yang sudah dimiliki oleh manajer SDM.

4. Daftar singkat

Di perusahaan yang lebih besar dan di perusahaan yang menggunakan dukungan eksternal untuk mengatur prosedur rekrutmen mereka, dokumen pelamar mungkin hanya dibaca oleh orang-orang yang membuat keputusan akhir jika pelamar memasukkannya ke dalam daftar pendek. Di perusahaan yang lebih kecil hampir dapat dipastikan bahwa pemilihan langsung akan dilakukan. Jumlah kandidat potensial dikurangi lebih lanjut, anya sedikit yang akan masuk ke daftar pendek dan diundang untuk wawancara.

5. Penilaian, wawancara kerja atau wawancara telepon

Babak berikutnya akan melibatkan tes kepribadian, wawancara telepon, penilaian *online* atau wawancara kerja langsung. Jika pelamar diundang untuk wawancara atau tes bakat maka pelamar sudah mengikuti seleksi awal dan berada di daftar pendek. Mereka pasti menemukan surat lamaran dan CV pelamar menarik. Pelamar sekarang benar-benar akan dimasukkan melalui langkah berikutnya. Kepribadian, kecerdasan sosial dan kognitif, nilai-nilai dan karakteristik perilaku akan diuji. Singkatnya, mereka akan mencari untuk melihat apa lagi yang pelamar tawarkan. Pelamar dapat menerima begitu saja bahwa semua kandidat lainnya memiliki kualifikasi yang sama baiknya dengan pelamar. Jadi pada titik ini pelamar harus mencoba untuk menonjol dari kerumunan kandidat yang memiliki kualifikasi yang sama dan melakukannya dengan banyak cara.

6. Setelah wawancara kerja

Setelah wawancara kerja, pelamar harus mencatat masalah yang paling penting dan kemudian santai. Pelamar biasanya akan diberi tahu selama wawancara ketika dapat diharapkan untuk mendengar dari mereka. Jika mereka lupa menyebutkan ini, pelamar tentu bisa menanyakannya dengan cara yang ramah, tetapi seharusnya tidak menanyakan status aplikasi pelamar setelah beberapa hari. Penilaian dan keputusan akan memakan waktu beberapa minggu, kandidat yang berhasil selalu dihubungi terlebih dahulu. Jika yang terpilih menerima pekerjaan itu, surat penolakan disusun dan dikirim ke kandidat lain.

## **INTERVENSI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR (CAREER PLANNING AND DEVELOPMENT INTERVENTIONS)**

---

Membentuk mekanisme perencanaan Karir melibatkan pengaturan individu tujuan karir. Umumnya meliputi penilaian kepentingan seseorang, kemampuan, nilai-nilai, dan tujuan; memeriksa karir alternatif; membuat keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan saat ini; dan merencanakan bagaimana untuk maju ke arah yang diinginkan. Hal ini menentukan, apakah individu akan menerima atau menolak promosi dan mutasi dan apakah akan tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan untuk pekerjaan lain atau pensiun. Tanggung jawab individu untuk karir dan perencanaan karir telah meningkat secara signifikan, dan perkiraan proyek karir individu mulai sekarang akan melibatkan rata-rata delapan pekerjaan dan/atau organisasi perubahan besar.

Dalam beberapa dekade terakhir, beberapa perubahan telah terjadi di pasar tenaga kerja negara-negara Barat. Buruh telah menjadi lebih banyak pengetahuan dan layanan berbasis dan kesejahteraan karyawan dan pengembangan karir menjadi semakin meningkat sangat penting (Harms, & Oosterling, 2012). Selain itu, persalinan pasar menjadi jauh lebih fleksibel Pekerjaan sementara menjadi lebih menjanjikan di semua sektor pasar tenaga kerja mulai dari konstruksi hingga penelitian ilmiah. Sebagai akibatnya, karier juga menjadi lebih dinamis, dan karyawan perlu menjaga dengan semakin banyak perubahan di kerja dan organisasi kerja. Bahkan, karyawan semakin diharapkan mengambil tanggung jawab mereka sendiri untuk mengelola karir mereka dengan tantangan ini, karyawan perlu mencari peluang karier secara proaktif dalam diri serta di luar arus mereka organisasi (Segers & Inceoglu, 2012). Sejalan dengan peneliti ini menekankan bahwa intervensi ini juga dapat mencakup apa yang disebut “Pekerjaan cerdas” payung pekerjaan yang dirancang masuk sedemikian rupa sehingga mereka dapat memfasilitasi kedua karyawan kesejahteraan dan pengembangan karir. Dalam penelitian *empirically* ini menguji pengembangan intervensi karier dan fokus pada berpengaruh pada kompetensi karir dan kesejahteraan terkait pekerjaan pekerja muda. Sejauh ini, penelitian tentang karyawan kesejahteraan dan pengembangan karir terutama berfokus pada orang dewasa, karyawan yang lebih berpengalaman. Relatif sedikit penelitian semata-mata berfokus pada karyawan muda. Ini adalah hasil yang mengejutkan, terutama karena karyawan muda mengalami banyak karier kegiatan terkait dalam waktu singkat yang mungkin memiliki konsekuensi penting bagi karier, kesehatan, dan kesejahteraan mereka di masa depan Selain mencari pekerjaan pertama dan menjajaki kemungkinan untuk pengembangan profesional, ini juga termasuk mengalami pekerjaan yang tidak memuaskan, sosialisasi pekerjaan, dan setengah pengangguran. Apalagi karyawan muda terpukul paling parah oleh lingkungan krisis ekonomi beberapa tahun terakhir, yang mengarah ke tingkat pengangguran 28 persen yang mengkhawatirkan karyawan muda di Eropa (Komisi Eropa, 2012). Semua indikator ini menekankan pentingnya penelitian tentang peran kompetensi karir dalam pengembangan karir kaum muda pekerja. Untuk mempelajari peran kompetensi karir Dalam beberapa kasus, sejumlah langkah perlu diambil. Yang pertama adalah untuk memeriksa penting, dan bagaimana menilai ini kompetensi. Dalam sebuah penelitian terbaru, Akkermans, cs (2013) mengembangkan model dan instrumen penilaian kompetensi karir. Para penulis menunjukkan bahwa kompetensi karier dapat diandalkan dan diukur secara valid. Langkah kedua dalam belajar peran kompetensi karir adalah untuk selidiki apakah kompetensi karier dapat ditingkatkan dengan intervensi singkat. Ini masalah kompetensi karier dan intervensi yang berhubungan dengan karier mungkin khususnya penting bagi karyawan muda dengan karyawan lebih rendah tingkat pendidikan. Pasar tenaga kerja Eropa menunjukkan studi perbedaan yang meningkat antara kelompok pendidikan tentang kesehatan, sakit- tidak adanya, dan pengangguran. Dalam studi ini, dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah melaporkan hasil yang

paling tidak menguntungkan. Selain itu, tingkat nasional dan profesional terpolarisasi arti bahwa lebih banyak pekerjaan diciptakan untuk pekerja yang sangat terampil, dan upah semakin meningkat. lebih banyak di antara pekerja yang sangat terampil. Penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang lebih rendah dapat menghasilkan pencarian pekerjaan yang diperluas untuk yang pertama pekerjaan, dan keamanan kerja yang lebih rendah (Nieuwenhuis et al., 2012). Selain itu, pekerjaan berketerampilan rendah menjadi semakin kompleks karena meningkatnya tuntutan sertifikat dan diploma, peningkatan penekanan pada fleksibilitas dan keterampilan sosial, dan peran informasi yang berkembang dan teknologi informasi komunikasi (TIK) Oleh karena itu, di studi ini fokus pada karyawan muda dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah (mis., kurang dari 12 tahun pendidikan, tidak berpendidikan). Dalam penelitian ini, kami menguji jangka pendek efektivitas intervensi singkat itu bertujuan untuk merangsang kompetensi karier dan kesejahteraan karyawan yang terkait dengan pekerjaan Metodologi intervensi ini adalah berasal dari program JOBS (Caplan, Vinokur, Price, & Van Ryn, 1989), sebuah empiris mendukung intervensi itu awalnya dikembangkan untuk mengintegrasikan kembali baru-baru ini individu yang menganggur. Intervensi kami, intervensi keterampilan dan karir, menggunakan pembelajaran aktif proses di dimana pelajar memiliki peran sentral dalam identifikasi memadukan pengembangan pribadi dan profesional, dan pemecahan masalah secara kreatif. Secara empiris menguji intervensi pengembangan karir ini dapat memberi kami tambahan bagaimana merangsang kompetensi karier, kelayakan kerja, dan kesejahteraan terkait pekerjaan pekerja muda.

Intervensi keterampilan dan karir dikembangkan untuk merangsang pengembangan kompetensi karier dan kesejahteraan terkait pekerjaan muda para karyawan. Metodologinya didasarkan pada Intervensi JOBS. Program JOBS dikembangkan pada tahun 1984 di Pusat Penelitian Pencegahan Michigan (Caplan et al., 1989) dan mendukung individu yang menganggur dalam mencari pekerjaan. Program ini awalnya dirancang untuk menargetkan gejala depresi di antara para penganggur. 8 Juni 2011 yang dikembangkan di Michigan Pusat Penelitian Pencegahan sebagai pencegahan intervensi untuk pekerjaan yang baru saja menganggur. Pencari Program JOBS adalah program singkat, group course yang mengikuti protokol ketat. Dalam lima pertemuan empat jam berturut-turut, para peserta bekerja dengan tema-tema seperti merefleksikan keinginan masa depan, memperluas pro jaringan profesional, dan menetapkan tujuan. Dua fasilitator memimpin sesi, yang terdiri dari 12 hingga 20 peserta. Program JOBS diatur itu sendiri terlepas dari intervensi lain karena metodologi dan dukungan teoretisnya, yang dirinci selanjutnya. Metodeologi didasarkan pada perolehan keterampilan dan pada penguatan efikasi diri dan masalah keterampilan memecahkan.

Kompetensi karier sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan ikatan pusat untuk pengembangan karier yang bisa dikembangkan oleh individu. Model mereka adalah dibagi menjadi tiga dimensi: reflektif, kompetensi komunikatif, dan perilaku dan masing-masing dimensi ini terkandung dua kompetensi. Kompetensi karier reflektif berkaitan dengan menciptakan kesadaran karier dan untuk menggabungkan refleksi pribadi dengan karier profesional. Dua perusahaan Tensi yang membentuk dimensi ini adalah refleksi tentang motivasi, yang mengacu pada refleksi pada nilai-nilai, hasrat, dan motivasi berkenaan dengan karier pribadi; dan refleksi pada kualitas, yang mengacu pada refleksi kekuatan, kekurangan, dan keterampilan yang berkaitan untuk karier pribadi. Karier komunikatif kompetensi berkaitan dengan kemampuan untuk meningkatkan berkomunikasi secara aktif dengan orang lain yang signifikan untuk meningkatkan peluang keberhasilan karier seseorang. Itu dua kompetensi adalah jaringan, yang merujuk untuk kesadaran akan kehadiran dan profesi nilai nasional dari jaringan seseorang, dan kemampuannya untuk memperluas jaringan ini untuk tujuan terkait karier *poese*; dan *self-profiling*, yang mengacu pada mengirim dan mengkomunikasikan

pribadi seseorang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan untuk internal dan pasar tenaga kerja eksternal. Akhirnya, perilaku kompetensi karir berkaitan dengan kemampuan untuk sebenarnya membentuk karier seseorang dengan mengambil tindakan dan bersikap proaktif. Eksplorasi kerja, yang mengacu pada eksplorasi aktif dan pencarian peluang yang terkait dengan pekerjaan dan karier di pasar tenaga kerja internal dan eksternal, dan kontrol karir, yang mengacu secara aktif memengaruhi proses pembelajaran dan ceruk yang terkait dengan karier seseorang dengan menetapkan tujuan dan merencanakan bagaimana mencapai tujuan-tujuan ini, adalah dua kompetensi perilaku. Selama intervensi, peserta pekerjaan pertama pada kompetensi reflektif mereka dengan berfokus pada apa yang mereka sukai bekerja, apa kualitas mereka, dan jenis apa pekerjaan atau lingkungan kerja yang mereka inginkan ingin mencapai. Selanjutnya, mereka menyusun strategi melibatkan orang lain yang signifikan (mis., komunitas kompetensi asli) untuk sampai pada situasi. Akhirnya, strategi-strategi ini adalah selanjutnya disempurnakan dengan rencana aksi dan pencarian aktif untuk peluang untuk diimplementasikan rencana mereka (mis., kompetensi perilaku).

### **Manfaat Perencanaan, Pengembangan Karir (*The Results of Career Planning and Development*)**

Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses berkelanjutan dalam mengelola pelatihan, pembelajaran, waktu luang, dan kemajuan pekerjaan Anda seiring berjalannya kehidupan. Ini termasuk memperoleh dan menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk membuat rencana dan membuat keputusan yang tepat tentang pelatihan, pendidikan dan pekerjaan, dan ini adalah proses yang sedang berlangsung.

Intervensi perencanaan dan pengembangan karir dengan menyediakan sumber daya yang tepat, serta alat, dan proses yang diperlukan untuk membantu anggota organisasi merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka. Karir terdiri dari urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang seumur hidup. Perencanaan Karir berkaitan dengan individu memilih pekerjaan, dan organisasi pada setiap tahap karir mereka.

Pengembangan karir melibatkan serta membantu karyawan mencapai tujuan karir. Meskipun kedua intervensi ini umumnya ditujukan untuk karyawan manajerial dan profesional, makin banyak program termasuk karyawan tingkat rendah, terutama dalam pekerjaan kerah putih.

Dalam lingkungan globalisasi dan dinamis, organisasi menghadapi berbagai tantangan untuk mempertahankan dan bersaing di pasar global. Beberapa interkoneksi faktor-faktor seperti gejolak ekonomi, teknologi kemajuan, tenaga kerja yang beragam, kebijakan pemerintah dan budaya kerja organisasi harus dipertimbangkan sementara meringkaskan kebijakan organisasi strategis. Dalam hal ini keadaan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Sebuah organisasi yang berfokus pada daya saing semakin ketat, kestabilan karir jangka waktu karyawan semakin meningkat pertumbuhan karir dan pemenuhan kebutuhan organisasi. Karier didefinisikan sebagai urutan yang berkembang dari pekerjaan seseorang pengalaman dari waktu ke waktu (Arthur, cs., 2000). Seorang hanya memiliki satu karir, penguatan pekerjaan berkontribusi pada karir yang sama jalan. Jelas, karir bukan hanya pekerjaan, tetapi juga berputar sekitar proses, sikap, perilaku dan situasi dalam kehidupan kerja seseorang untuk mencapai tujuan karir yang ditetapkan. Itu mengubah ruang lingkup karir telah menjadi turbulen, tidak terduga dan menantang. Gejolak seperti itu berubah bagaimana pengembangan karir dipersepsikan. Pengembangan karir adalah tentang pengembangan karyawan yang harus menjadi proses yang hidup dan membutuhkan berlakunya kembali dan adaptasi untuk menanggapi era baru harapan karir yang bermanfaat bagi keduanya;

individu dan organisasi. Individu mengidentifikasi mereka tujuan karir yang didukung oleh dukungan organisasi. Karier pengembangan adalah tantangan yang dihadapi organisasi. Setiap organisasi harus fokus pada berbagai kegiatan yang memberikan pertumbuhan karir individu juga pertumbuhan organisasi. Pengembangan karir yang efektif diperlukan latihan untuk membawa keunggulan kompetitif oleh mempertahankan, menarik, dan mengembangkan karyawan. Pengembangan karir melibatkan individu dan organisasi. Ini adalah hasil dari perencanaan karir individu dan ketentuan organisasin dukungan dan peluang, idealnya kolaboratif proses. Ini adalah proses perencanaan dan tindakan terarah menuju tujuan pribadi, pekerjaan, dan kehidupan (Simonsen, 1997). Ini melibatkan perencanaan karir individu dan manajemen karir organisasi. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui individu mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pribadi mereka dan jalankan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir mereka.

Terdapat lima langkah-langkah dasar dalam proses perencanaan karir: (1) penilaian mandiri, (2) menyelidiki peluang karir, (3) penetapan tujuan, (4) perencanaan tindakan, dan (5) evaluasi. Menurut Jurnal Manajemen. Asia; 8 (3): Juli - September, 2017. Manajemen karir adalah proses persiapan berkelanjutan, mengembangkan, mengimplementasikan dan memantau rencana karir dan strategi yang dilakukan oleh individu sendiri atau dalam konser dengan sistem karir organisasi (Hall dan Associates 1986, Greenhaus, et al. 2000). Karier manajemen melibatkan upaya organisasi untuk mengelola aliran individu melalui posisi-posisi di atas waktu dengan cara yang paling baik untuk memenuhi kebutuhan.

Puah dan Ananthram (2006) telah mengidentifikasi karir perencanaan dan manajemen karir sebagai dua utama anteseden pengembangan karir. Integrasi perencanaan karir dan organisasi karyawan praktik manajemen karir menghasilkan karir yang efektif pengembangan (Hall, 1986). Nicoara (2009) telah menguraikan peran perencanaan karir dan manajemen karir dalam pengembangan karir. Harmoni antara 'perencanaan karir dan manajemen karir' dan keselarasan yang tepat dari implementasi kebutuhan SDM dan perencanaan karir individu mengarah pada karir yang efektif pengembangan. Abaneh (2013) secara empiris memeriksa perencanaan karir dan manajemen karir sebagai anteseden karir pengembangan. Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan kuat yang diteliti variabel pengembangan karir. Giley et al. (2002) telah mengidentifikasi pengembangan karir sebagai sebuah proses yang membutuhkan individu dan organisasi untuk menciptakan peningkatan kemitraan pengetahuan, keterampilan, kompetensi karyawan dan diperlukan sikap untuk pekerjaan saat ini dan masa depan tugas. Baruch (2006) telah meneliti perubahan karir pola pengembangan dari stabil ke sistem dinamis. Pengembangan karir harus spesifik perorangan dan organisasi harus menjadi enabler dan pengembang kesuksesan karir. Memiliki sistem pengembangan karir berubah dari sistem karir yang stabil dan linier menjadi sistem transisi dan dinamis secara strategis menyelaraskan integrasi internal dan eksternal mereka praktik karir.

Ramly et al. (2009) telah mempelajari faktor-faktor yang berkontribusi aspirasi karir para profesional. Kemandirian, kemandirian, sosialisasi organisasi dan berkesinambungan praktik peningkatan dalam suatu organisasi mempengaruhi aspirasi karir dan perencanaan para profesional. Mempelajari dampak dari karakteristik individu dan budaya organisasi pada pengembangan karir karyawan. Telah ditemukan bahwa memahami keterampilan pribadi karyawan dan pengetahuan secara signifikan mempengaruhi karir karyawan pengembangan. Meneliti hubungan Praktik HRM dan produktivitas karyawan. Penjabaran tujuan karir individu dengan tujuan organisasi adalah faktor terpenting dalam perencanaan karir karyawan dan pengembangan. Maheshwari dan Krishnan (2004) telah melakukan suatu studi berjudul Efektivitas karir dan faktor penentu untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang bertanggung jawab untuk individu dan praktik karir organisasi yang memengaruhi karir efektivitas. Efektivitas karir dipengaruhi oleh individu, faktor organisasi dan adalah perencanaan

karir dan pengetahuan organisasi politik. Penilaian kinerja, umpan balik kinerja, rekrutmen internal, pengembangan formal, pelatihan dan pengembangan, berbagi informasi (terkait karir) dan dukungan pengawasan ditemukan sebagai atribut dari praktik manajemen karir organisasi yang mempengaruhi efektivitas karier. Studi ini menunjukkan bahwa penentu efektivitas karier yang disebutkan dalam studi secara signifikan menjelaskan variasi karyawan efektivitas karier.

Adekola (2011) dalam studinya 'Perencanaan Karir dan Karir Manajemen sebagai Korelasi untuk Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja: Studi Kasus Nigerian Bank Karyawan mengeksplorasi hubungan antara perencanaan karir dan manajemen karir dengan kepuasan kerja dan karier komitmen. Keterkaitan positif ada di antara keduanya pengembangan karir, kepuasan kerja dan karier komitmen. Perencanaan karir individu ditemukan faktor yang paling mempengaruhi untuk mencapai karir yang efektif pengembangan. Pengembangan karir memiliki yang lebih kuat signifikansi pada kepuasan kerja daripada komitmen karier. Seema et al. (2011) dalam studi mereka 'Dukungan Organisasi untuk Manajemen Karir Karyawan', menganalisis manfaat karir organisasi manajemen (*organisation career management/OCM*) kepada karyawan dan organisasi. OCM memberikan peluang kepada individu untuk tumbuh di jalur karir mereka sehingga meningkatkan kumpulan bakat dalam organisasi. Organisasi menyediakan pengembangan karir formal dan informal proses meningkatkan kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Studi berjudul 'A Review of Manajemen Karier Organisasi dan Individu: A Perspektif Ganda menyoroti pengelolaan konsep karir. Manajemen karir terdiri dari dua bidang yang luas, yaitu, manajemen karir individu (*individual career management/ICM*) dan manajemen karir organisasi (OCM). Juga menekankan pentingnya manajemen karir yang efektif, akhirnya mengarah pada pertumbuhan karir individu dan keunggulan kompetitif organisasi. Ndegwa et al. (2016) telah mempelajari anteseden dari pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap karyawan komitmen. Manajemen karir diidentifikasi sebagai anteseden utama pengembangan karir organisasi. Ini melibatkan kegiatan organisasi pengembangan karier berbagai kebijakan dan praktik dalam membawa efektivitas karier.

## **INTERVENSI PENGEMBANGAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN**

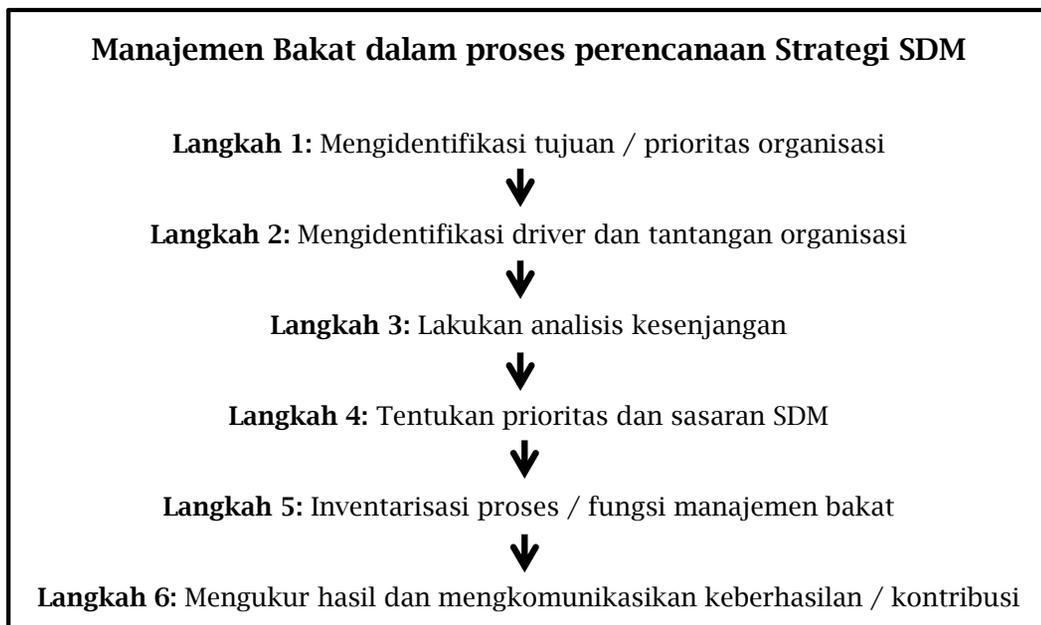
---

Tantangan pengembangan kepemimpinan telah dipertimbangkan dari perspektif pengembangan individu. Meskipun pengakuan awal bahwa spesifik situasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan (Leonard, 2003), sebagian besar upaya untuk mengembangkan kepemimpinan telah difokuskan pada pengembangan kompetensi kepemimpinan individu tencies. Dengan melihat kepemimpinan dari pengikutnya, transaksi ke lebih banyak pendekatan berbasis sistem, pendekatan transformasi organisasi (Bass, 1998; Kotter, 1996;), organisasi memiliki bagun untuk melihat pemrograman pengembangan keanggotaan sebagai peluang pengembangan organisasi serta proses pengembangan kepemimpinan individu. Kasus Tujuan dari transformasi dan pengembangan organisasi serta individu secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi penelitian nirlaba yang dikontrak dengan *Personil Decisions International* (PDI) untuk menyediakan program pengembangan kepemimpinan untuk puncak dan pemimpin yang muncul dalam organisasi. Organisasi, sampai saat ini, telah terstruktur dalam hierarki tradisional yang menekankan komunikasi *top-down* yang menghambat komunikasi lateral dan kolaborasi. Para ilmuwan maju ke peran kepemimpinan senior berdasarkan pada prestasi ilmiah masing-masing daripada kemampuan mereka untuk memimpin organisasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan ilmiah dan ilmiah yang lebih luas. Kepemimpinan puncak mengakui keterbatasan struktur dan proses ini. Mereka juga menyadari bahwa program kepemimpinan yang semata-mata berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan

individu akan membatasi keberhasilan tanpa menyikapi sikap dan norma organisasi yang berlaku tentang bagaimana “berbagai hal dilakukan di sekitar sini.” Atas dasar ini - pertimbangan, PDI merancang program pengembangan kepemimpinan untuk memajukan visi yang baru dikembangkan untuk organisasi.

Tujuan strategis untuk program ini adalah sebagai berikut: (a) untuk mengembangkan ilmuwan yang dapat memimpin sains, tidak hanya menjadi manajer proyek sains yang lebih baik; (b) untuk meningkatkan kolaborasi antara ilmuwan dan program, bukan hanya untuk menghasilkan tim proyek yang lebih baik; dan (c) berkembang pemimpin ilmuwan yang dapat mengembangkan program yang lebih fleksibel, kreatif, dan adaptif, tidak hanya lebih mahir dalam bidang spesialisasi mereka. Tujuan ini jelas lebih ambisius daripada program kepemimpinan dan manajemen yang khas yang berusaha mengembangkan keterampilan kepemimpinan individu. Selain pengembangan keterampilan kepemimpinan individu, tujuan utama dari program ini adalah untuk meningkatkan cara organisasi secara keseluruhan berfungsi dengan melibatkan berbagai bagian organisasi dalam program pengembangan kepemimpinan. Karena tujuan transformasi organisasi eksplisit, program ini adalah proses transformasi organisasi serta program pengembangan keterampilan individu.

Program manajemen dan pengembangan kepemimpinan adalah salah satu pengembangan organisasi (*organisational development/OD*) paling populer, intervensi yang bertujuan untuk mengembangkan bakat dan meningkatkan retensi karyawan. Program membangun keterampilan individu, bersosialisasi pemimpin dalam nilai-nilai perusahaan, dan mempersiapkan eksekutif untuk peran kepemimpinan strategis. Intervensi manajemen dan pengembangan kepemimpinan dapat dibedakan dari pengembangan karir.



**Gambar 6.2: Langkah-langkah Manajemen Bakat**

Dalam manajemen pengembangan kepemimpinan, fokusnya adalah pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan organisasi percaya akan diperlukan untuk menerapkan strategi masa depan dan mengelola bisnis.

Dalam pengembangan karir, fokus adalah membangun keterampilan dan pengetahuan individu percaya akan terbaik melengkapi mereka untuk karir mereka sukai. Idealnya, ada tumpang tindih antara dua kepentingan yaitu; dari sisi organisasi meningkatkan produktivitas karyawan melalui pengembangan karir, disisi lain kebutuhan karyawan untuk mendapatkan imbalan (*rewards*).

Banyak kelompok SDM berjuang untuk merumuskan strategi manajemen bakat yang memetakan tujuan dan prioritas mereka untuk tahun ini dan mengaitkannya dengan rencana dan sasaran strategis organisasi mereka. Alasan mengapa beragam, tetapi tanpa strategi dan rencana manajemen bakat, hasilnya biasanya sama - tim SDM tidak dipandang memainkan peran strategis dalam organisasi mereka, dan aktivitas manajemen bakat tidak diberi kepentingan organisasi sebagaimana mestinya memiliki.

Langkah-langkah Manajemen Bakat:

**Langkah 1:** mengidentifikasi tujuan/prioritas organisasi

Apa sasaran atau prioritas strategis tingkat tinggi organisasi ? Apakah ada perubahan yang akan datang atau arahan/inisiatif baru untuk organisasi? Mulailah dengan mendaftar masing-masing. Sasaran, Deskripsi, Waktu: 1. Sasaran. 2. Deskripsi, 3. Waktu

**Langkah 2:** mengidentifikasi *driver* dan tantangan organisasi

Identifikasi dan pertimbangkan pendorong utama dan tantangan yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pertimbangkan tantangan internal dan eksternal. Perihal ini dapat mencakup hal-hal seperti pasar kerja yang sangat kompetitif, undang-undang/peraturan baru atau yang berubah, hasil dari survei kepuasan karyawan, teknologi baru. *Driver* dan tantangan: 1. *Driver*, 2. Tantangan, 3. Waktu.

**Langkah 3:** lakukan analisis kesenjangan

Bandingkan di mana organisasi saat ini dengan di mana ia ingin berada, dan identifikasi setiap celah yang perlu diatasi untuk mencapai tujuannya. Dalam mengidentifikasi setiap celah, pertimbangkan juga risiko yang tidak dapat mengatasi kesenjangan tersebut. Misalnya, jika organisasi memiliki tujuan untuk peringkat no. 1 di industri untuk kepuasan pelanggan, organisasi perlu mengidentifikasi peringkat kepuasan pelanggan saat ini dan peringkat yang diperlukan untuk peringkat no. 1 di industri organisasi sendiri, kemudian mengidentifikasi kesenjangan antara keduanya. Risiko tidak meningkatkan peringkat kepuasan pelanggan dengan prestasi ini dapat mencakup penurunan pangsa pasar atau penjualan.

**Contoh:**

Sasaran	Kesenjangan	Risiko
Peringkat 1: di industri untuk kepuasan pelanggan	Perlu meningkatkan peringkat kepuasan pelanggan sebesar 7% poin.	Penurunan pangsa pasar sebesar 13%. Jatuhkan posisi pasar dari no 2 ke no 3. Penurunan penjualan 0,5 juta

Gambar 6.3: Langkah Analisis Kesenjangan

**Langkah 4:** tentukan prioritas dan sasaran SDM

Berdasarkan pada sasaran, tantangan, dan kesenjangan yang diidentifikasi organisasi dalam langkah 1-3, identifikasi sasaran SDM untuk tahun mendatang untuk mendukung organisasi dalam mencapai sasarannya. Organisasi biasanya harus mengidentifikasi 3-5 tujuan. Jangan lupa untuk menjadikannya *SMART specific, measurable, achievable, realistic/relevant, time bound* (spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis/relevan, terikat waktu) dan menautkannya dengan tujuan perusahaan yang berlaku.

Saat menentukan ukuran keberhasilan organisasi, pastikan organisasi menyertakan cara untuk mengukur implementasi dan efektivitas. Artinya, apakah inisiatif dilaksanakan sesuai rencana, serta apakah inisiatif memiliki efek yang diinginkan.

**Langkah 5:** inventarisasi proses/fungsi manajemen bakat

Melakukan inventarisasi proses manajemen bakat SDM organisasi saat ini untuk menentukan apakah perlu melakukan perubahan pada proses yang ada atau menambahkan proses baru untuk mendukung tujuan organisasi. Jika ada celah atau perubahan yang perlu diidentifikasi, buat rencana untuk mengatasinya.

**Langkah 6:** mengukur hasil dan mengkomunikasikan keberhasilan/kontribusi

Dengan sasaran dan prioritas SDM organisasi, penting untuk menilai dan mengukur efektivitasnya dan mengkomunikasikan hasilnya kepada anggota organisasi. Saat organisasi berupaya mencapai setiap sasaran, pastikan bahwa organisasi melacak metrik yang relevan sehingga dapat melaporkan kemajuan dan keberhasilan, atau mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan. Ini penting untuk membantu organisasi menentukan apakah tujuan atau inisiatif yang terkait efektif dan layak dipertahankan. Sekali lagi, pastikan bahwa organisasi mengukur implementasi dan efektivitasnya. Artinya, apakah inisiatif dilaksanakan sesuai rencana, serta apakah inisiatif memiliki efek yang diinginkan. Untuk setiap sasaran SDM, tentukan metode yang akan di gunakan untuk mengkomunikasikan hasil:

**Langkah selanjutnya:** Menetapkan strategi manajemen bakat, dan melaksanakannya, bukanlah tugas yang mudah, tetapi pasti yang akan memberikan manfaat bagi SDM dan organisasi secara keseluruhan. Dengan praktik terbaik manajemen bakat, organisasi dapat membangun tenaga kerja kelas dunia yang selaras, terinspirasi, dan memberikan hasil yang luar biasa dan yang paling penting, membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya.

### Strategi Manajemen Bakat Sederhana

Konsep manajemen bakat adalah semua tentang dedikasi organisasi untuk melakukan semua yang mereka bisa untuk menarik, mempertahankan, dan yang lebih penting, mengembangkan karyawan dan kandidat terbaik di pasar.

Manajemen bakat awalnya didefinisikan oleh McKinsey & Company pada tahun 1997, manajemen bakat dicakup melalui berbagai strategi organisasi yang dirancang untuk membantu organisasi memaksimalkan potensi karyawan mereka.

Beberapa strategi manajemen bakat sederhana, untuk memastikan organisasi mendapatkan orang yang tepat dan memungkinkan mereka untuk berkembang dalam usaha bisnis.

1. Memahami kekuatan deskripsi pekerjaan

Strategi sederhana namun penting yang dalam banyak hal mendefinisikan siapa yang datang untuk mewakili perusahaan, dan pada gilirannya menentukan keberhasilan organisasi.

Deskripsi pekerjaan singkat menguraikan dari apa yang di harapkan dari kandidat karyawan. Pastikan untuk menyertakan spesifikasi ini setidaknya:

- a) Judul pekerjaan
- b) Tugas keseluruhan
- c) Keterampilan yang diperlukan
- d) Hubungan kerja
- e) Alat dan peralatan yang digunakan
- f) Gaji dan tunjangan

2. Menilai kecocokan budaya kandidat  
Terikat dengan menciptakan deskripsi pekerjaan yang tepat, adalah keharusan untuk memilih kandidat yang sesuai dengan budaya organisasi. Budaya perusahaan bisa menjadi hal yang rumit untuk dimasukkan ke dalam kata-kata atau definisi, jadi bagaimana organisasi bisa benar-benar menilai kecocokan budaya? Sebagai ahli strategi manajemen bakat, terserah pengalaman dan keahlian sendiri. Tapi di sini beberapa cara organisasi bisa menyaring kandidat:
  - a) Nada suara
  - b) Bahasa
  - c) Gairah
  - d) Nilai-nilai pribadi
3. Belajar menjadi pelatih  
Ketika seseorang mengatakan pelatih, orang tidak bermaksud seperti pelatih sepak bola SMU yang akan meneriaki secara implisit karena melakukan kesalahan sekecil apa pun. Tetapi lebih dari itu seorang mentor, dan seseorang yang siap untuk memberikan konseling atau umpan balik kepada karyawan. Mentoring dan pelatihan karyawan sangat penting untuk membuat karyawan bahagia, dan yang lebih penting, terlibat. Di manapun karyawan merasa cocok, berikan penghargaan kepada karyawan, dan bila perlu berikan umpan balik yang membangun. Menciptakan budaya kepercayaan antara karyawan dalam organisasi sangat penting, dan mereka mencari untuk umpan balik dan peningkatan yang konsisten dalam organisasi.
4. Memberikan pelatihan berkelanjutan dan peluang pengembangan  
Pelatihan adalah tentang mengembangkan potensi karyawan. Organisasi dalam banyak kasus akan kehilangan karyawan berbakat jika mereka kurang dimanfaatkan atau bosan. Jadi sangat penting bagi organisasi untuk mengadakan pertemuan rutin dengan karyawan untuk membahas bidang apa yang ingin mereka tingkatkan. Ada kemungkinan telah memperhatikan suatu area di mana salah satu karyawan membutuhkan sedikit peningkatan, tetapi dia tidak secara aktif mencari untuk belajar sesuatu yang lain, terserah organisasi melengkapi mereka dengan alat yang mereka butuhkan untuk memastikan mereka memaksimalkan mereka. potensi sendiri.
5. Berikan kembali kepada karyawan dengan penghargaan dan pengakuan  
Bersamaan dengan pelatihan, penghargaan dan pengakuan memainkan peran penting dalam pemeliharaan karyawan. Organisasi ingin membuat karyawan merasa diakui, dihargai, dan penting. Misalnya, jika departemen melebihi target laba organisasi, maka pertimbangkan untuk menyusun semacam skema bonus untuk mereka. Atau jika seorang karyawan telah melampaui dan melampaui apa yang diharapkan darinya, maka pertimbangkan semacam hadiah atau hadiah. Meskipun hadiah tidak selalu penting, mereka memainkan peran dalam aspek retensi strategi manajemen bakat. Hadiah membantu mengurangi kesempatan karyawan pergi ke tempat lain karena mereka merasa dihargai. Bahkan hadiah kecil di sana-sini bisa sangat bermanfaat.
6. Kembangkan jalur karier yang jujur.  
Dalam organisasi yang lebih besar yang mengembangkan jalur karier asli bisa sangat rumit, karyawan cenderung merasa jauh lebih terlibat ketika mereka berada di bawah kesan bahwa langit adalah batas bagi mereka dalam hal seberapa jauh mereka dapat tumbuh, jangan membuat janji apa pun, tetapi beri tahu karyawan bahwa akan memberi mereka semua alat yang diperlukan untuk memastikan mereka memanfaatkan yang terbaik dari diri mereka sendiri. Kemajuan karir tidak pernah menjadi jaminan dan itu adalah sesuatu yang harus selalu diperhatikan oleh karyawan. Manajemen bakat adalah pekerjaan penuh waktu, terutama di organisasi besar tempat organisasi

memiliki karyawan dari seluruh dunia dengan keahlian khusus. Mengelola mereka semua bisa sangat sulit, dan organisasi perlu memiliki strategi untuk memastikan mempertahankan yang terbaik dan menarik calon dari sejenisnya.



# BAB 7

## Mengelola Keragaman dan Kesejahteraan Tenaga Kerja (*Managing Workforce Diversity and Wellness*)

### **INTERVENSI KEANEKARAGAMAN TENAGA KERJA (*WORKFORCE DIVERSITY INTERVENTIONS*)**

---

Tujuan pembelajaran adalah untuk memeriksa intervensi manajemen sumber daya manusia yang membahas peningkatan keragaman tenaga kerja dan kesejahteraan karyawan. Termasuk juga untuk memahami bagaimana upaya pengembangan organisasi (PO) dapat meningkatkan pendekatan sumber daya manusia tradisional untuk memecahkan masalah ini. “Keragaman tenaga kerja adalah tenaga kerja yang terdiri dari campuran pekerja yang luas dari latar belakang ras dan etnis yang berbeda dari berbagai usia dan jenis kelamin, dan dari berbagai budaya domestik dan nasional.”

Dimensi diversitas; orang, ras, kemampuan fisik, orientasi seksual, etnis, generasi, usia, pendidikan, status pekerjaan, orangtua, latar belakang, penghasilan, lokasi geografis, pengalaman kerja, keyakinan Agama. Dimensi Utama; perbedaan bawaan memiliki dampak sepanjang hidup seseorang, Dimensi Sekunder; didapat atau diubah seumur hidup seseorang memiliki dampak yang lebih sedikit tetapi masih berdampak pada definisi diri.

Mengelola keanekaragaman tenaga kerja didefinisikan sebagai “perencanaan dan penerapan sistem dan praktik organisasi untuk mengelola orang sehingga potensi keuntungan dari keanekaragaman dimaksimalkan sementara potensi kerugiannya diminimalkan,” Mengelola keanekaragaman berfokus pada memaksimalkan kemampuan semua karyawan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Serta menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif. Kerangka Kerja untuk mengelola keanekaragaman melalui; tekanan Eksternal dan tekanan Internal perspektif dan prioritas manajemen Antisipasi Strategis.

Antisipasi strategis menyangkal tugas kepada karyawan karena ada kemungkinan keberatan dengan kebangsaan, ras, jenis kelamin, usia. Memilih lokasi geografis untuk bisnis yang menghindari

keragaman/tempat tenaga kerja lokal tidak mengandung kelas yang dilindungi. Mengujicobakan sebuah konferensi jaringan karyawan yang melibatkan karyawan dan manajer mereka dalam kegiatan pembelajaran timbal balik. Unit bisnis yang berbeda terus-menerus berbagi informasi tentang keberhasilan dan kegagalan keragaman mereka, kemudian menyesuaikan dan mengintegrasikannya ke dalam bisnis mereka.

Keaneka ragaman gender menjadi tren presentase perempuan dalam angkatan kerja meningkat, Peningkatan keluarga berpenghasilan ganda, Implikasi dan Kebutuhan perawatan anak. Peningkatan penyandang cacat yang memasuki dunia kerja semakin meningkat, sebagai implikasi dan kebutuhan keterampilan dan tantangan desain pekerjaan desain ruang fisik, penghargaan dan martabat, intervensi manajemen kinerja serta perencanaan dan pengembangan karir

Meningkatnya proporsi pekerja migran dan kelompok minoritas dibutuhkan kebijakan organisasi yang fleksibel, otonomi dan penegasan, serta rasa hormat dan perencanaan karir dan pengembangan, keterlibatan karyawan dan sistem penghargaan.

Peningkatan golongan minoritas mewakili segmen besar tenaga kerja dan segmen kecil manajemen puncak/eksekutif senior, Kualifikasi dan pengalaman karyawan minoritas sering diabaikan yang berdampak pada; kebutuhan. diskriminasi, intervensi, setara peluang kerja, pendidikan dan pelatihan.

Stres karyawan dan intervensi kesehatan, mengacu pada reaksi orang terhadap lingkungannya, bisa positif atau negatif. Kebugaran karyawan: gambaran berbagai kepuasan hidup/non-kerja yang dinikmati oleh individu, kepuasan terkait pekerjaan/pekerjaan dan kesehatan umum. Kepedulian manajemen terhadap manajemen stres semakin berkembang dalam organisasi. Keterampilan mengatasi stres, kesejahteraan dan keseluruhan kesehatan karyawan, biaya asuransi, tingkat produktivitas, ketidakhadiran, semangat fokus keterlibatan. Bagaimana individu mempersepsikan stresor pekerjaan serta konsekuensi subjektif: seperti kegelisahan, apatis. Perilaku: alkoholisme, penyalahgunaan obat dan kecelakaan. Kognitif: fokus buruk, kelelahan, Fisiologis: tekanan darah tinggi dan denyut nadi. Organisasi: produktivitas rendah, absensi. Perbedaan individu kognitif/afektif: Tipe A atau B, sosial dukungan, efektifitas negatif biologis/demografis: usia, jenis kelamin, pekerjaan, ras model diagnosis & intervensi. Dengan menyelesaikan dan mengatasi stres untuk meningkatkan kesejahteraan.

Keragaman tenaga kerja berarti persamaan dan perbedaan di antara karyawan dalam hal usia, latar belakang budaya, kemampuan dan cacat fisik, ras, agama, jenis kelamin, dan orientasi seksual. Keragaman membuat tenaga kerja menjadi heterogen, keragaman di tempat kerja adalah kenyataan di sebagian besar bisnis dan organisasi. Apabila organisasi berusaha untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka di pasar, maka mereka harus belajar cara berhasil mengelola tenaga kerja yang beragam.

### **Manajemen Keanekaragaman**

Di tempat kerja, manajemen keanekaragaman membutuhkan lingkungan inklusi. Karyawan harus merasa bahwa mereka memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi menggunakan kualitas unik mereka. Manajemen keanekaragaman adalah tentang mengambil keuntungan dari keunikan dan individualitas orang. Kemudian gerakkan organisasi menuju kemajuan dan kesuksesan. Mengelola keragaman organisasi sebagai keuntungan dan bukan sebagai kerugian menciptakan budaya tempat kerja yang bersatu. Mendorongnya menuju produktivitas dan peningkatan. Manfaat dari fokus pada keragaman dan inklusi dalam suatu organisasi adalah bahwa karyawan merasa nyaman untuk berpartisipasi dan menyumbangkan ide-ide mereka. Ketika karyawan merasa dihargai karena individualitas mereka, mereka akan berpikir di luar kotak untuk membantu organisasi tumbuh.

Keragaman memungkinkan suatu organisasi untuk terhubung ke pasar yang berbeda dan untuk mengembangkan diversifikasi produk, layanan, dan strategi. Pentingnya perbedaan adalah bahwa manajemen dapat secara strategis memaksimalkan kemampuan dan tingkat produktivitas karyawan secara individu.

Jenis Keanekaragaman Tempat Kerja:

1. Keragaman Demografis mencakup keragaman berdasarkan latar belakang demografis, seperti etnis, jenis kelamin, usia, ras, dan status kecacatan.
2. Keanekaragaman *Experiential* mencakup keragaman berdasarkan pengalaman hidup, seperti menjadi ibu atau ayah, seorang imigran, veteran militer, atau mantan politisi.
3. Keanekaragaman Informasi mencakup keanekaragaman berdasarkan pada pengetahuan individu dan latar belakang pendidikan, seperti pendidikan sekolah menengah versus pendidikan Master.
4. Keanekaragaman Fundamental mencakup keanekaragaman berdasarkan pada kepercayaan dan nilai-nilai individu, seperti pentingnya etika di tempat kerja, serta hubungan antara karyawan dan organisasi mereka

Keragaman di tempat kerja di definisikan sebagai keanekaragaman, penting untuk memahami bahwa keragaman secara langsung memengaruhi tempat kerja. Istilah keanekaragaman mencakup dan memahami dan menerima kenyataan bahwa orang memiliki karakteristik individu, yang membuat mereka unik satu sama lain, terutama ketika membandingkan individu dalam suatu kelompok. Karakteristik ini dapat meliputi ras, etnis, jenis kelamin, agama, ideologi politik, orientasi seksual, usia, kemampuan fisik atau status sosial ekonomi. Karakteristik ini juga dapat mencakup pengalaman hidup dan pendekatan kognitif menuju penyelesaian masalah.

Karena tempat kerja dipenuhi orang, perbedaan yang dibawa oleh setiap orang yang unik ke perusahaan secara langsung memengaruhi apa yang terjadi di dalam perusahaan. Banyak aspek perusahaan mulai dari produksi, pemasaran hingga budaya perusahaan dipengaruhi tidak hanya oleh keanekaragaman tetapi juga bagaimana perbedaan itu dirasakan di seluruh perusahaan. Bagi mereka yang berada di luar perusahaan, perusahaan itu mungkin tampak seperti terdiri dari banyak tipe orang. Namun, jika perbedaan tersebut menciptakan perselisihan dan pergantian yang sering, maka perusahaan tersebut tidak menggunakan keberagamannya untuk meningkatkan bisnis demi keuntungannya.

Sebelum melihat bisnis seperti yang saat ini dipraktikkan secara global, tidak ada salahnya melihat ke masa lalu. Dalam upaya untuk membersihkan tempat kerja dari perlakuan tidak adil dan tidak adil terhadap individu khususnya, mereka yang merupakan anggota kelompok etnis minoritas yang secara historis didiskriminasi. Pada tahun 1961, Presiden John F. Kennedy menandatangani Perintah Eksekutif, yang kemudian dikenal sebagai “Tindakan Afirmatif.” *Affirmative Action* menyatakan bahwa pemberi kerja pemerintah A.S. tidak dapat mendiskriminasi karyawan atau pelamar pekerjaan berdasarkan ras, kepercayaan, warna kulit atau asal negara. Pada tahun-tahun berikutnya, undang-undang serupa memperluas gagasan untuk memasukkan jenis kelamin (gender), cacat fisik, dan veteran. Undang-undang ini diamanatkan hanya untuk agen, kontraktor, dan subkontraktor federal yang harus mengambil tindakan afirmatif atau langkah-langkah untuk tidak hanya memastikan bahwa mereka tidak mendiskriminasi individu tetapi juga bahwa mereka secara aktif berupaya untuk merekrut mereka yang telah didiskriminasi secara historis atau yang merupakan anggota kelompok minoritas. Meskipun banyak yang melihat tindakan legislatif ini sebagai positif, yang lain merasa bahwa mereka menciptakan diskriminasi terbalik. Namun, karena penekanan untuk kesempatan kerja adalah pada mereka yang merupakan anggota kelompok minoritas dan bahwa alih-alih menciptakan lapangan permainan yang setara, maka kemudian dirasakan bahwa undang-undang telah menempatkan beberapa pihak pada

posisi yang kurang menguntungkan bagi peluang kerja, karena penekanannya adalah mempekerjakan individu minoritas. Namun, yang lain percaya bahwa undang-undang keanekaragaman awal ini memberikan kesempatan kepada individu-individu berbakat, yang mereka mungkin tidak memiliki akses sebelumnya.

Reaksi mengenai tindakan afirmatif juga merupakan masalah ketika datang ke keragaman tempat kerja di dunia bisnis yang lebih besar. Beberapa orang khawatir bahwa ketika manajemen berfokus pada penciptaan organisasi yang secara budaya - atau beragam - maka mungkin saja kualitas personel yang berkualitas dan berbakat akan menderita. Mereka percaya bahwa fokusnya mungkin pada mempekerjakan kandidat yang cocok dengan kategori, yang kemudian menambah penampilan perusahaan yang beragam, meskipun individu-individu tersebut mungkin bukan kandidat yang paling berkualitas untuk posisi tertentu.

Banyak dimensi keanekaragaman, kata “keragaman” itu sendiri hampir mengisyaratkan aspek multi-segi tentang bagaimana perbedaan di antara karyawan dapat bermain di tempat kerja. Meskipun beragam individu unik dapat membawa banyak hal positif ke perusahaan, mungkin ada kerugian pada banyak masalah keragaman yang muncul.

Salah satu hal positif dari keberagaman dalam bisnis adalah berbagai perspektif yang terjadi ketika berbagai tipe orang dibawa ke dunia kerja. Orang yang memiliki latar belakang yang berbeda satu sama lain - pengalaman dan budaya akan melihat masalah dan tantangan dengan cara yang berbeda, dan bahwa mereka juga akan membawa beragam solusi ke meja. Perspektif mereka yang berbeda tidak hanya menghasilkan solusi unik seringkali, mereka memberikan banyak pilihan untuk bereksperimen. Sering kali, ide-ide ini juga mengarah pada konsep-konsep inovatif yang menghasilkan ide-ide baru untuk pertumbuhan perusahaan atau inisiatif untuk manajemen internal. Namun, tantangan bagi manajer perusahaan adalah membuat semua orang menghargai dan beradaptasi dengan perspektif masing-masing.

Setelah masalah terungkap, individu hampir selalu berbeda satu sama lain dalam cara berpikir mereka, mengenali masalah atau dalam mendekati solusi. Kebanyakan orang akan langsung setuju bahwa pria dan wanita cenderung berpikir berbeda, dan bahwa mereka akan sering memiliki pendekatan berbeda untuk menemukan solusi untuk masalah yang sama. Bahkan, satu orang bahkan mungkin tidak menyadari bahwa ada masalah di bidang tertentu ketika orang lain mungkin melihat masalah tersebut sangat jelas! Jadi, meskipun keragaman dalam tim dapat membantu mengungkap masalah, mencoba mencari solusi di tengah-tengah sudut pandang yang berbeda mungkin terbukti menantang.

Dalam banyak budaya, peran pria dan wanita sangat berbeda jadi, dalam lingkungan bisnis harapan satu orang terhadap perilaku mungkin tidak selalu sesuai dengan norma-norma budaya dari budaya lain. Dalam beberapa budaya, wanita diharapkan untuk mengambil posisi tunduk, dan tidak bisa bertindak secara independen seperti yang dilakukan wanita dalam budaya barat. Ketika dua jenis kelamin dan budaya bercampur dalam dunia bisnis, norma-norma sosial dari masing-masing kelompok dapat menyebabkan kesalahpahaman atau ketegangan.

Keanekaragaman gaya hidup saat ini, karyawan tidak lagi sesuai dengan definisi lebah pekerja stereotip dari pekerja yang bekerja keras di pekerjaan dari pagi hingga malam, tanpa gangguan kecuali istirahat makan siang selama 30 menit. Keluarga sibuk, tetapi sering kali, mereka tidak terstruktur seperti pada 1950-an, ketika Ayah bekerja di kantor dan Ibu makan malam di meja ketika dia tiba di rumah. Pada abad ke-21, gaya hidup keluarga penuh dengan kegiatan, yang sering meluas ke waktu kerja. Karena keluarga sibuk, karyawan mungkin memiliki berbagai kebutuhan, termasuk masalah

keragaman yang dapat memengaruhi rutinitas kerja. Misalnya, memiliki jadwal kerja yang disesuaikan yang dapat mengakomodasi kebutuhan perawatan anak atau lansia atau permintaan untuk pengaturan kerja-dari-rumah dapat memengaruhi rutinitas harian di kantor. Anggota dari berbagai kelompok agama mungkin ingin cuti untuk merayakan festival keagamaan atau liburan yang tidak sesuai dengan kalender hari libur perusahaan. Namun, untuk mempertahankan karyawan yang berharga, manajer harus belajar fleksibel dengan kebutuhan staf mereka, dan harus berupaya mengakomodasi permintaan yang masuk akal.

Manfaat signifikan dari keragaman tempat kerja adalah bahwa perusahaan yang dikenal dengan tenaga kerjanya yang beragam dipandang oleh konsumen dan karyawan potensial sebagai anggota masyarakat yang baik. Bisnis yang mempekerjakan tenaga kerja yang beragam mendukung reputasinya sebagai orang yang bertanggung jawab secara sosial dan inklusif, sehingga menciptakan peluang yang lebih besar untuk melakukan bisnis dengan basis yang lebih beragam. Sebagai contoh, sebuah toko yang mempekerjakan sejumlah karyawan yang luas secara budaya kemungkinan akan menarik basis pelanggan yang beragam. Sebaliknya, jika sebuah toko dikenal sebagai toko yang hanya melayani pelanggan jenis tertentu atau segmen etnis, maka pemilik bisnis itu mungkin tanpa sadar telah mempersempit peluang bisnisnya.

Keragaman dapat membawa pertumbuhan, ketika berbagai ide berkembang dari dalam tim produksi atau manajemen yang beragam secara budaya maka biasanya, perusahaan tersebut dapat menawarkan berbagai produk yang lebih beragam dan kemudian memasarkan barang-barang mereka ke basis pelanggan yang lebih besar. Karena karyawan memiliki pengaruh positif pada pengembangan produk dan karyawan ini dapat mengkomunikasikan proses dengan ide-ide segar dan cara memperluas jangkauan perusahaan ke pasar baru hasilnya adalah pertumbuhan perusahaan. Jika semua orang di perusahaan cenderung berpikir dengan cara yang sama, kemungkinan produk atau konsep pemasaran baru akan muncul.

Keanekaragaman dalam ekonomi Global akan semakin banyak organisasi yang secara aktif mencari peluang yang sama untuk semua orang, terlepas dari karakteristik apa pun yang mungkin menyebabkan orang lain melakukan diskriminasi. Tidak hanya menjadi lebih alami, tetapi juga menjadi perlu, karena dunia bisnis menjadi semakin global. Semakin banyak perusahaan tidak hanya menjual produk dan layanan di seluruh dunia; mereka juga mengatur operasi di negara lain. Ketika bisnis meluas hingga mencakup mitra dan karyawan di seluruh dunia garis antara budaya, agama, gender, dan norma sosial lainnya perlu ditangani dan didefinisikan ulang.

Menahkodai tantangan Keanekaragaman di tempat kerja, apakah akab merasa positif atau negatif tentang keragaman di tempat kerja, kita mungkin akan berhadapan langsung dengan satu atau lebih dari banyak tantangan yang saat ini dihadapi pemilik dan manajer perusahaan dalam bisnis. Membuat kita sadar akan masalah potensial dan kemudian menemukan cara untuk mengatasinya secara proaktif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kohesif untuk bisnis Anda.

Keragaman juga dapat menyebabkan perselisihan, kekhawatiran signifikan bagi mereka yang bekerja di perusahaan yang beragam adalah bahwa karyawan yang tidak merasa cocok dengan lingkungan perusahaan sering tidak bahagia dalam pekerjaan mereka, dan efektivitas atau kemampuan perusahaan untuk tumbuh, pada akhirnya, mungkin terhambat. Misalnya, seseorang mungkin merasa seperti orang buangan di departemennya karena etnisitasnya. Di departemen lain, seseorang mungkin percaya bahwa dia dilewati untuk promosi pekerjaan, karena jenis kelaminnya, orientasi seksual atau agamanya. Dalam setiap contoh, karyawan tersebut merasakan sengatan perlakuan buruk, dan mereka mungkin menjadi semakin tidak bahagia dalam pekerjaan mereka.

Dalam skala besar, bisnis tidak dapat beroperasi secara efisien, jika ada perselisihan yang meluas, karena ketidaksetaraan tentang bagaimana karyawan dilihat dan diperlakukan dalam pekerjaan mereka. Waktu dan uang hilang, jika ada tingkat pergantian karyawan yang tinggi karena lowongan pekerjaan yang konstan - belum lagi waktu tambahan yang diperlukan untuk merekrut dan melatih penggantikan. Sebaliknya, pelatihan dan pengembangan lingkungan perusahaan yang positif dan inklusif mungkin jawabannya.

## **HASIL DARI INTERVENSI KERAGAMAN (THE RESULTS FOR DIVERSITY INTERVENTIONS)**

---

Dengan meningkatnya globalisasi & persaingan, tenaga kerja di semua negara industri telah menjadi semakin heterogen. Kemajuan teknologi dan kemajuan ekonomi global telah membawa orang-orang di dunia pada tempat yang sama lebih dekat satu sama lain. Bisnis, sistem pendidikan dan entitas lainnya sedang menyelidiki cara untuk melayani konstituen mereka dengan lebih baik & untuk menarik dan mempertahankan pekerja terbaik dan paling berkualitas. Ini menjadi tantangan bagi organisasi modern untuk secara efisien mengelola tenaga kerja yang beragam. Globalisasi yang meningkat di dunia membutuhkan lebih banyak interaksi di antara orang-orang dari beragam budaya, kepercayaan, dan latar belakang daripada sebelumnya. Orang tidak lagi tinggal dan bekerja di pasar terpencil; mereka sekarang menjadi bagian dari ekonomi dunia dengan persaingan yang berasal dari hampir setiap benua. Untuk alasan ini, organisasi laba dan nirlaba membutuhkan keanekaragaman untuk menjadi lebih kreatif dan terbuka untuk berubah. Memaksimalkan dan memanfaatkan keragaman tempat kerja telah menjadi masalah penting bagi manajemen saat ini. Menurut sebuah studi yang difasilitasi oleh *Society for Human Resource Management (SHRM)* dan majalah *Fortune* (2001), lebih dari 75% organisasi yang disurvei telah terlibat dalam beberapa jenis kegiatan atau inisiatif keanekaragaman. Jelaslah penting untuk memahami bagaimana komposisi kelompok kerja mempengaruhi kinerja tim. Masih kontroversial untuk menemukan jawaban apakah keragaman angkatan kerja memiliki dampak negatif atau positif pada kinerja organisasi. Penelitian yang terkait dengan dampak praktik keanekaragaman pada kinerja organisasi masih kurang. Namun penelitian tentang keragaman tenaga kerja & dampaknya pada klaim kinerja bahwa keragaman tenaga kerja secara intrinsik baik untuk organisasi. (Dessler, 2000; Rice, 1994; Sheridan, 1992). Sementara yang lain tidak menemukan hubungan langsung antara keragaman & kinerja tenaga kerja dan dapat ditingkatkan melalui strategi organisasi, komitmen tingkat atas, evaluasi, komunikasi yang efisien, penilaian kebutuhan & pembangunan tim. Juga dikemukakan bahwa organisasi yang menghargai keberagaman pasti akan menumbuhkan kesuksesan & memiliki masa depan di pasar tenaga kerja yang dinamis ini. (Jain & verma, 1996). Seperti Friedman & Amoo, 2002, mencatat bahwa pengetahuan kolektif organisasi dapat ditingkatkan dengan memasukkan orang-orang dengan pengalaman, pelatihan, perbedaan ras & budaya yang berbeda. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk meninjau literatur yang ada tentang keragaman dan kinerja tenaga kerja. Berbagai faktor yang meningkatkan hubungan antara keragaman & kinerja tenaga kerja sebagai mediator juga dieksplorasi. Usia, jenis kelamin & etnis diambil sebagai dimensi keberagaman.

Keragaman secara umum didefinisikan sebagai mengakui, memahami, menerima & menghargai perbedaan di antara orang-orang sehubungan dengan usia, kelas, dan etnis, dan gender, kemampuan fisik & mental. Selama dekade terakhir tenaga kerja di negara-negara industri telah menjadi semakin heterogen. Negara-negara ini menghabiskan jumlah yang sangat besar untuk melakukan diversifikasi tenaga kerja. Dengan demikian, keanekaragaman semakin diakui & digunakan sebagai sumber daya organisasi yang penting dalam hal apakah tujuannya adalah untuk menjadi majikan pilihan untuk

menyediakan layanan pelanggan yang sangat baik atau untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Weiliang et al, 2011). Menurut Dahm (2003), keragaman dalam suatu organisasi dapat membangkitkan berbagai emosi. Banyak peneliti memandang keanekaragaman sebagai sesuatu yang harus ditangani daripada sebagai alat yang digunakan untuk meningkatkan organisasi. Meskipun banyak peneliti setuju bahwa hasil dari organisasi yang sadar akan keanekaragaman menambah nilai pada kinerja mereka.

Telah ada peningkatan tenaga kerja multikultural di organisasi untuk memanfaatkan partisipasi & sinergi yang lebih besar untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja bisnis. Peningkatan ini disebabkan oleh peningkatan multikultural masyarakat kita. Keragaman etnis sangat relevan dalam dunia yang semakin mengglobal. Ini adalah fakta kehidupan saat ini. Tingkat keragaman etnis yang moderat tidak mempengaruhi kinerja tim dalam hal hasil bisnis, yaitu penjualan, laba, & pangsa pasar. Namun, jika setidaknya sebagian besar anggota tim adalah beragam etnis, maka lebih banyak keanekaragaman etnis memiliki dampak positif pada kinerja (Sander Hoogendoorn, Mirjam van Praag, 2012).

Geller dan Veen, (2009) menemukan bahwa heterogenitas usia sendiri memiliki efek negatif pada produktivitas individu. Selain itu, dalam kasus tugas rutin, tidak ada keuntungan substansial dari heterogenitas usia yang dapat mengimbangi kenaikan biaya yang dihasilkan dari heterogenitas usia yang lebih besar. Jadi, di perusahaan dengan jenis pekerjaan rutin, peningkatan heterogenitas usia secara keseluruhan mengarah pada penurunan produktivitas. Para peneliti juga menyatakan temuan barat menyarankan bahwa karyawan yang lebih tua dan lebih muda harus datang bersama untuk membentuk budaya perusahaan yang koheren dan layak. Nilai-nilai ini yang dimiliki oleh kelompok umur yang berbeda dapat saling melengkapi di perusahaan dan cenderung mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Dalam hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa kelompok umur yang berbeda memberikan nilai yang berbeda untuk perusahaan dan nilai-nilai ini dapat saling melengkapi yang meningkatkan kinerja perusahaan. Tidak seperti ras atau keragaman gender, organisasi jarang melakukan inisiatif untuk meningkatkan keragaman usia. Distribusi usia tradisional dalam struktur organisasi (lebih muda di bawah dan lebih tua di tengah dan atas) berasal dari mempekerjakan karyawan di usia muda dan mempertahankan mereka melalui sebagian besar pekerjaan mereka.

Meningkatnya keragaman gender tenaga kerja di tempat kerja telah menarik perhatian para peneliti dan praktisi. Pada awal 1990-an, baik cendekiawan dan praktisi umumnya optimis tentang efek keragaman tenaga kerja terhadap kinerja. Sebagai contoh, bahwa keragaman dapat terjadi keragaman tenaga kerja dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Namun, teori dan penelitian empiris menunjukkan bahwa keragaman dapat mengarah pada hasil positif atau negatif. Pandangan berbasis sumber daya perusahaan menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keragaman & kinerja, sedangkan teori identitas sosial menunjukkan hubungan keragaman-kinerja negatif. Selanjutnya, penelitian empiris telah menemukan hasil yang tidak konsisten yang menunjukkan bahwa keragaman dapat baik atau buruk untuk bisnis. Svyantek dan Bott (2004) mengkaji sembilan studi keanekaragaman yang menyelidiki hubungan keragaman gender dengan kinerja. Empat studi tidak menemukan efek utama, dua studi menemukan efek positif; dua studi menemukan efek negatif, dan satu studi menemukan efek nonlinear. Badan literatur tentang keanekaragaman menghasilkan hasil yang bertentangan bagi para praktisi & cendekiawan tentang apakah keragaman gender baik untuk bisnis. Selain itu, perempuan terus berada di atas angin pada ekonomi “perawatan tak terlihat”, yang berkaitan dengan pemberian perawatan dan pekerjaan rumah tangga. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Weiliang et.al. (2012) menunjukkan bahwa kinerja kelompok gender dan karyawan secara positif terkait.

Menjembatani antara kerja dengan kinerja membahas mengapa perusahaan merangkul keragaman dan berpendapat bahwa mendorong keragaman adalah alat motivasi positif yang dapat

menarik dan mempertahankan karyawan terbaik serta meningkatkan tingkat daya saing organisasi. mengandalkan kemampuan untuk mengelola tenaga kerja yang beragam yang dapat membawa gagasan, perspektif, dan pandangan inovatif ke dalam pekerjaan mereka. Tantangan keanekaragaman tempat kerja dapat diubah menjadi aset organisasi strategis jika organisasi mampu memanfaatkan beragam bakat. Dengan campuran talenta dari beragam latar belakang budaya, jenis kelamin, usia dan gaya hidup, organisasi dapat merespons peluang bisnis lebih cepat dan kreatif. Perusahaan dapat berhasil pada keberagaman jika inisiatif yang menciptakan, mengelola, dan menghargai tenaga kerja yang beragam memiliki dukungan penuh dari manajemen puncak. Banyak dari organisasi bisnis ini telah mengidentifikasi pentingnya mempertahankan tenaga kerja yang benar-benar mencerminkan keragaman. Sifat masyarakat kontemporer abad kedua puluh satu tahun 1992. Elemen kunci dari setiap intervensi organisasi yang berhasil adalah komitmen manajemen senior terhadap intervensi. Keragaman tidak berbeda. Karena hambatan organisasi terhadap keanekaragaman sering sistemik, halus, dan berurat berakar dalam organisasi (Lyness, 2002), meningkatkan keanekaragaman untuk kepentingan organisasi. Intervensi keanekaragaman berarti perubahan bagi organisasi, dan keterlibatan manajemen senior yang terlihat, aktif, dan berkelanjutan serta komitmen sangat penting untuk upaya perubahan membutuhkan kepemimpinan yang berkelanjutan dan konsisten. Kesuksesan juga mensyaratkan bahwa manajemen lini, sebagai lawan dari sumber daya manusia, memiliki strategi keanekaragaman dan meminta manajer bertanggung jawab untuk meningkatkan keanekaragaman. Praktisi dan peneliti menunjuk pada pendidikan dan komunikasi sebagai kunci bagi perusahaan untuk mengubah perilaku karyawan mereka menuju merangkul dan menerima keberagaman. Selain itu, tenaga kerja yang beragam yang berkomunikasi secara efektif dapat mengambil keuntungan dari kekuatan, bakat, dan perbedaan di tempat kerja dengan menghilangkan meningkatkan produktivitas, memfasilitasi inovasi, dan memungkinkan penyelesaian masalah (Davis, 2000), memungkinkan layanan yang lebih baik untuk pelanggan yang beragam, dan mengambil keuntungan dari peluang untuk meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan masa depan mereka untuk keunggulan kompetitif. Sebagaimana dinyatakan oleh Thakur & Singh (2011) persepsi, hambatan budaya dan bahasa tidak perlu diatasi untuk program keanekaragaman untuk melanjutkan komunikasi yang tidak efektif dari hasil tujuan utama dalam kebingungan kurangnya kerja tim dan semangat kerja yang rendah. Agar efektif, inisiatif keanekaragaman harus disesuaikan dengan situasi, termasuk budaya dan bisnis yang unik dan masalah orang yang dihadapi organisasi. Penilaian menyeluruh terhadap orang-orang, pekerjaan, dan organisasi memastikan bahwa masalah yang terkait dengan keanekaragaman dibingkai secara akurat dan bahwa intervensi yang tepat diidentifikasi.

Selanjutnya penilaian kebutuhan akan membantu organisasi menavigasi berbagai penawaran. Organisasi dan peneliti telah mengemukakan beberapa keunggulan kompetitif potensial keanekaragaman termasuk memungkinkan organisasi untuk talenta terbaik bersaing lebih efektif di pasar dengan memahami tuntutan basis pelanggan yang beragam, meningkatkan kreativitas dan efektivitas pemecahan masalah tim kerja, dan mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian, ketidakhadiran, dan kurangnya produktivitas dan pilih intervensi yang paling baik ditangani organisasi (Jayne dan Dipboye, 2004). Mengaitkan strategi keragaman dengan hasil bisnis dengan cara yang realistis adalah fondasi dari inisiatif keanekaragaman yang sukses.

Dengan demikian, pengembangan tim dan pelatihan kelompok tenaga kerja yang beragam dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan bersama. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, penting untuk menetapkan pengukuran formal untuk berfungsi sebagai dasar untuk iklim saat ini untuk keragaman. Berdasarkan review teoritis yang diusulkan model konseptual yang menunjukkan faktor-faktor yang memediasi strategi tenaga kerja dan tautan kinerja

Organisasi atau perusahaan saat ini menghabiskan jutaan dolar untuk program keanekaragaman dan penjangkauan di tempat kerja. Penelitian telah menemukan bahwa sebagian besar program keanekaragaman tempat kerja gagal menghasilkan keragaman dan inklusi yang berarti, dan beberapa sebenarnya yang dapat meningkatkan tidak jelas di antara karyawan individu. Di bidang *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (STEM), sektor swasta dan publik terus berjuang dengan merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam. Pada 2017, hampir 75% dari mereka dalam bidang komputasi dan matematika adalah laki-laki dan kurang dari 15% berkulit hitam atau Hispanik.

Sebagai contoh ketika membuat program keanekaragaman tempat kerja sendiri (Brinkworth, Aponte, dan Young) bekerja di *University Corporation for Atmospheric Research* (UCAR), sebuah lembaga besar yang didanai pemerintah federal yang berfokus pada menghasilkan penelitian dan mendukung para sarjana dalam ilmu atmosfer dan ilmu bumi. Seperti banyak tempat kerja teknis, UCAR, yang memiliki sekitar 1400 karyawan, telah berjuang untuk merekrut dan mempertahankan wanita dan orang kulit berwarna. Tetapi UCAR sangat percaya bahwa keragaman, kesetaraan, dan inklusi adalah dasar untuk menghasilkan sains terbaik kami.

Pada 2015, UCAR menunjuk Brinkworth sebagai Direktur Keragaman, Pendidikan, atau *Diversity, Education, and Outreach* (DEO), (yang kemudian disebut *Chief Diversity Officer*), dan ditugaskan untuk membuat UCAR lebih beragam dan inklusif. Tak lama setelah itu, sekelompok kecil peneliti karyawan yang dipimpin oleh Young bertanya tentang kurangnya ruang dalam organisasi untuk membahas topik terkait keragaman - masalah kritis untuk pengembangan dan retensi karyawan. Brinkworth bekerja dengan para karyawan ini untuk bersama-sama menciptakan program pelatihan keanekaragaman yang disebut UNEION, yang merupakan singkatan dari UCAR *and Equity and Inclusion*.

UNEION sekarang merupakan kursus empat bagian yang ditawarkan secara rutin yang mencakup topik-topik yang berkaitan dengan kekuasaan dan hak istimewa, gender, dan ras, dan mencakup pelatihan intervensi pengamat selama tiga jam. Tujuan dari program ini ada dua: pertama, untuk melatih peserta tentang cara membangun tim inklusif, memfasilitasi percakapan terkait keragaman dalam divisi mereka, dan mengidentifikasi praktik-praktik lain yang dapat mempromosikan budaya tempat kerja yang positif; kedua, program ini berfungsi sebagai komunitas bagi mereka yang tertarik dalam mengembangkan keadilan dan menawarkan tempat untuk bertindak. Lebih dari 80 karyawan telah menyelesaikan UNEION, dan telah berpartisipasi sebagai penyelenggara atau “pembelajar utama.” Kami telah menemukan bahwa UNEION telah meningkatkan kolaborasi di antara para peserta, membantu laboratorium penelitian menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, dan membuat karyawan lebih aktif terlibat dalam keanekaragaman terkait masalah di seluruh organisasi.

Partisipasi dalam program ini bersifat sukarela dan karyawan mana pun dapat bergabung. Sementara banyak program keanekaragaman serupa hanya menargetkan manajer dan SDM, kami memiliki manajer, staf administrasi, dan ilmiah berpartisipasi bersama dalam kelompok campuran untuk menangkap berbagai perspektif. Kohort berkisar dari 10 hingga 25 peserta, dan sesi ini menggabungkan campuran diskusi dan kegiatan langsung. Kursus ini bertemu sebulan sekali selama empat bulan, meskipun banyak peserta memilih untuk berkomunikasi secara informal, baik *online* maupun langsung, antar sesi. Sesi ini dikembangkan oleh penyelenggara atau “pembelajar utama” yang bertindak sebagai peserta, bukan sebagai instruktur atau pelatih, untuk mempertahankan hierarki yang datar. Mereka membuat daftar bacaan, kegiatan, dan topik diskusi untuk UNEION. Sebagian besar memiliki pelatihan formal atau pengalaman pribadi dengan isu-isu terkait keragaman, meskipun ini tidak diharuskan untuk berpartisipasi. Bahan-bahan dari literatur akademis dan media populer, seperti pembicaraan *Technology, Entertainment, Design* (TED), dimasukkan ke dalam sesi, dan peserta didorong untuk berbagi pengalaman pribadi mereka dalam UCAR

Meskipun perusahaan masih menghadapi penolakan dari karyawan yang tidak memahami bagaimana keragaman dan inklusi terkait dengan pekerjaan mereka di organisasi ilmiah, resistensi ini menjadi kurang umum karena kami terus terlibat dalam manajemen perubahan dan membuat kasus untuk inklusivitas di seluruh UCAR. Setelah tiga tahun mengulangi, mengevaluasi, dan meningkatkan UNEION, kami telah mempelajari lima praktik utama cara menerapkan program keanekaragaman tempat kerja yang sukses:

Banyak program keanekaragaman tempat kerja hanya berfokus pada pengurangan bias. Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika pengusaha membutuhkan pelatihan pengurangan bias, permusuhan sebenarnya dapat meningkat. Dalam program sukarela seperti UNEION, penelitian menunjukkan bahwa mereka yang memilih untuk berpartisipasi sudah melihat diri mereka sebagai “pro-keragaman.” Itulah sebabnya kami bergerak di luar upaya untuk mengurangi bias dan menuju memasukkan inklusi ke dalam tindakan. Sebagian besar peserta UNEION sudah mengetahui bias sosial dan hambatan di tempat kerja yang dihadapi oleh perempuan, orang kulit berwarna, dan kelompok terpinggirkan lainnya.

Penelitian menunjukkan memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sebelum pelatihan dapat mengarah pada lebih banyak keterlibatan dalam program terkait keragaman, UNEION berfokus pada 1) memperlengkapi peserta untuk melakukan intervensi ketika mereka melihat bias atau pelecehan terjadi, dan 2) melatih orang tentang cara berbicara dengan orang lain tentang keragaman organisasi.

Para pemimpin UNEION mendedikasikan satu sesi untuk pelatihan intervensi pengamat yang mendalam, sehingga orang tahu bagaimana melangkah ketika mereka mengamati contoh-contoh bias dan diskriminasi. Pelatihan dimulai dengan mendemonstrasikan berbagai teknik intervensi, dengan pemimpin skenario memainkan peran skenario (berdasarkan contoh nyata yang telah dilaporkan di UCAR), meminta peserta untuk intervensi, kemudian melaksanakan saran-saran tersebut. Misalnya, dalam satu prompt, kelompok diminta untuk menanggapi situasi di mana seorang peneliti kulit putih memberi tahu seorang rekan Asia bahwa mereka “bekerja sama dengan baik karena ya, Anda putih di buku saya!” Peserta kemudian berpisah menjadi kelompok-kelompok kecil untuk tinjau skenario, buat strategi untuk campur tangan, dan lakukan itu di depan orang lain. Peserta secara konsisten melaporkan sesi ini sebagai yang paling berdampak, setelah meningkatkan kepercayaan diri mereka untuk melakukan intervensi secara tepat dengan rekan kerja, penyelia, dan manajemen tingkat atas. Survei tindak lanjut telah menemukan bahwa 80% dari peserta sebelumnya melaporkan bahwa mereka melakukan intervensi dalam situasi tempat kerja yang tidak pantas setelah menerima pelatihan ini.

Peserta secara konsisten melaporkan sesi ini sebagai yang paling berdampak, setelah meningkatkan kepercayaan diri mereka untuk melakukan intervensi secara tepat dengan rekan kerja, penyelia, dan manajemen tingkat atas. Survei tindak lanjut telah menemukan bahwa 80% dari peserta sebelumnya melaporkan bahwa mereka melakukan intervensi dalam situasi tempat kerja yang tidak pantas setelah menerima pelatihan ini. Sementara UNEION memang menyertakan bacaan dan kegiatan yang dirancang untuk menantang pandangan peserta tentang inklusi di tempat kerja, tujuannya adalah untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Pada setiap sesi, pembelajar utama memperkenalkan sumber daya masyarakat untuk meningkatkan keragaman dan inklusi. Sebagai contoh, peserta tidak hanya membahas mengapa ketidaksetaraan rasial dan seksisme sistemik dapat menyebabkan lebih sedikit perempuan dan orang kulit berwarna di STEM, tetapi juga bagaimana meningkatkan program penjangkauan mahasiswa UCAR dan organisasi lokal yang dapat mendukung upaya-upaya tersebut. Bersamaan dengan hal-hal ini, UCAR telah melakukan upaya struktural yang signifikan untuk menjadi organisasi yang lebih inklusif, termasuk melakukan studi budaya tempat kerja yang komprehensif, mengembangkan rencana strategi keragaman, kesetaraan, dan inklusi, memperluas program penjangkauan dan pendampingan

untuk siswa yang kurang terwakili, memperbaiki prosedur perekrutan, dan meninjau kebijakan untuk memastikan mereka adil untuk semua. Upaya ini telah secara signifikan mengubah pembicaraan tentang keragaman dan inklusi di UCAR. Retret sehari penuh opsional pada bulan November 2017 menarik lebih dari 10% staf UCAR dan sekitar 85% dari kepemimpinan senior kami untuk membahas upaya keberagaman dan inklusi di masa mendatang dan perencanaan strategis undang non-manajer untuk membina komunikasi di seluruh organisasi

Banyak pelatihan keragaman tempat kerja cenderung hanya menargetkan manajer. Karena penelitian sebelumnya menunjukkan ada manfaat untuk merekrut kelompok yang berbeda dalam hal ras dan gender untuk pelatihan, peserta didik UNEION juga menekankan merekrut dari semua tingkatan organisasi, termasuk staf non-teknis dan klerikal. Penelitian juga menunjukkan bahwa mengundang non-manajer ke lokakarya keragaman dan inklusi dapat membantu organisasi mengidentifikasi lebih baik poin-poin konflik dan kemungkinan resolusi. Sekitar sepertiga dari peserta sebelumnya adalah staf peneliti, dan dua pertiga dari mereka adalah karyawan administrasi (banyak dari mereka memiliki pelatihan ilmiah tetapi bekerja dalam program atau peran terkait pendidikan). Lebih dari 40% peserta UNEION berada dalam peran manajemen. Dan lebih dari setengah dari peserta yang kami survei mengatakan mereka membentuk kolaborasi dengan orang-orang di berbagai bidang penelitian atau departemen dari kohort mereka.

Pada konferensi tingkat tinggi (KTT) Keragaman Aksi baru-baru ini di UCAR, lebih dari 140 karyawan berkumpul untuk secara kolektif mengidentifikasi tantangan dan peluang unik UCAR untuk keragaman dan inklusi, serta mengembangkan strategi responsif dan langkah-langkah tindakan jangka pendek untuk menciptakan lingkungan yang lebih inklusif di setiap laboratorium dan kelompok kerja. Kami menindaklanjuti rencana ini dengan lokakarya khusus untuk setiap lab, program, dan departemen untuk membantu mereka mengidentifikasi bidang-bidang prioritas untuk melihat perubahan budaya yang positif.

Masalah pribadi dan jalur karier saling terkait. Kurangnya keragaman dan inklusi di tempat kerja juga bisa disebabkan oleh keputusan pribadi atau faktor non-tempat kerja lainnya. Misalnya, penelitian dari Pusat Inovasi Bakat menunjukkan bahwa lebih banyak perempuan daripada laki-laki yang harus menghentikan karier mereka untuk merawat anak-anak atau orang tua yang lanjut usia. Orang kulit berwarna dan individu LGBT juga menghadapi tantangan tambahan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja, untuk memajukan karier teknis mereka.

Jadi pada awalnya, UNEION melakukan tumpang tindih antara pekerjaan dan rumah dan termasuk bacaan dan diskusi yang berkaitan dengan topik-topik seperti sosialisasi dan pengasuhan anak. Namun, umpan balik dari sesi-sesi tersebut mengindikasikan bahwa para peserta ingin fokus pada masalah tempat kerja dan inklusi di semua tingkatan organisasi. Kami juga melihat penelitian yang menyarankan bahwa pelatihan keragaman hanya fokus pada masalah bisnis. Sesi ini dikerjakan ulang untuk mengakui tantangan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja, kemajuan, dan pilihan karier, sekaligus menjauhkan percakapan dari pribadi yang eksplisit, seperti pilihan pengasuhan anak. Hal ini membuat isu-isu tetap tertanam dalam konteks pekerjaan, fitur penting dari program keanekaragaman yang sukses, sambil mempertahankan forum bagi orang-orang untuk membahas cara-cara di mana identitas pribadi dapat memengaruhi pengalaman seseorang dalam organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa program keanekaragaman tempat kerja yang paling sukses adalah yang memiliki tingkat keterlibatan dan akuntabilitas lanjutan yang lebih tinggi, seperti gugus tugas, manajer keanekaragaman, dan program pendampingan. Jadi, selama dan setelah kursus, para pembelajar utama mulai mengadakan pertemuan sesekali, lokakarya, dan mendorong partisipasi dalam program penjangkauan terkait keanekaragaman. Pembelajar utama juga mempromosikan mentalitas

kohort yaitu; faktor risiko dan efek (penyakit atau masalah kesehatan) di antara para peserta dengan mendorong kolaborasi dan berbagi informasi informal.

Banyak peserta sebelumnya memiliki hubungan yang berkelanjutan dengan para pemimpin UNEION dan Kantor Keragaman dan Inklusi di UCAR. Hampir 90% dari mereka yang disurvei yang menyelesaikan UNEION telah memasukkan keragaman dan inklusi ke dalam kegiatan pembangunan tim mereka, upaya penjangkauan, dan rencana perekrutan dan retensi. Dan kami telah menemukan bahwa banyak orang diperkenalkan ke UNEION dan program terkait keanekaragaman lainnya di UCAR melalui alumni UNEION.

Pada akhirnya disimpulkan tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua kurikulum untuk program keanekaragaman tempat kerja. Setiap organisasi dan bahkan setiap kelompok peserta akan memiliki kebutuhan yang berbeda, sehingga fasilitator harus fleksibel dalam konten, penyampaian, dan struktur mereka.

UNEION sekarang dirancang sehingga hanya pendahuluan yang telah menetapkan konten. Sesi yang tersisa dikembangkan oleh peserta didik utama berdasarkan survei pra-lokakarya yang memberikan informasi tentang minat, tantangan, dan bias peserta. Ini berarti bacaan dan kegiatan sangat bervariasi berdasarkan kelompok berdasarkan kebutuhan kelompok. Misalnya, dalam satu kohort, banyak orang mengajukan pertanyaan tentang apa yang disebut “ras terbalik” dalam survei pra-kursus, sebuah konsep yang sebelumnya tidak dibahas dalam kursus. Struktur yang fleksibel memungkinkan para pembelajar untuk mengubah konten untuk secara khusus membahas “ras terbalik,” yang mengakibatkan penurunan 23% dalam jumlah orang dalam kelompok yang merasa “ras terbalik” adalah masalah di UCAR.

Setiap kelompok membawa tantangan baru dan peluang belajar. Meskipun kami berusaha untuk memperluas penawaran kursus kami dan membuat kohort sebelumnya terlibat, sebagai kantor kecil dengan kendala sumber daya, kami harus membuat kompromi. Kami ingin menghormati waktu pembelajar utama kami, yang berpartisipasi dalam UNEION di samping tanggung jawab mereka di tempat kerja yang normal. Selain menjadi “hal yang benar untuk dilakukan,” kita tahu bahwa membangun komunitas peneliti, pendidik, dan staf pendukung yang lebih beragam dan inklusif akan membantu UCAR menghasilkan hasil ilmiah yang lebih kreatif dan inovatif

## **INTERVENSI MANAJEMEN STRES DAN KESEHATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE STRESS MANAGEMENT AND WELLNESS INTERVENTIONS*)**

---

Intervensi manajemen stres cenderung bersifat memperbaiki, sering berfokus pada memulihkan sumber daya yang telah terkuras oleh lingkungan kerja, sedangkan program promosi kesehatan dan kesehatan di tempat kerja cenderung lebih preventif, meningkatkan pekerjaan dan sumber daya pribadi untuk semua karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa konsekuensi dari keadaan kerja yang traumatis dan penuh tekanan seperti itu di tempat kerja termasuk penyakit fisik dan jasmani, ketidakhadiran di bidang kesehatan yang buruk, kondisi saat ini dan semangat kerja karyawan yang rendah. Mengingat latar belakang di atas, Program Kesehatan dan Kebugaran Karyawan dirancang untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan dengan menyediakan layanan kesehatan dan kesejahteraan yang meningkatkan kesehatan mental, mendukung perubahan gaya hidup positif, keterampilan mengatasi, dan hubungan yang sehat, sehingga menghasilkan peningkatan kesejahteraan karyawan, produktivitas dan moral. Intervensi kesehatan yang tersedia dan direkomendasikan yang bertujuan menjaga karyawan sehat, mental, sosial dan fisik. <https://www.researchgate.net ›publikasi>.

Program layanan kesehatan Karyawan Terpadu menawarkan program kesehatan yang terintegrasi dengan baik. Promosi program manajemen HIV, TB, dan penyakit kronis. Sebagai tambahan untuk menawarkan layanan di atas, intervensi terfokus berikut ini direkomendasikan untuk karyawan yang berurusan dengan pelanggaran seksual, kejahatan kekerasan ekstrem dan stres kerja lainnya. Untuk tujuan pembahasan ini, karyawan dibagi ke dalam dua kategori berikut yang menentukan intervensi yang direkomendasikan:

Kategori 1: Karyawan yang bekerja di area berisiko tinggi

Kategori 2: Karyawan yang berurusan dengan stres yang disebabkan oleh pekerjaan lain.

Karyawan yang bekerja di area berisiko tinggi, yang bekerja di lingkungan yang sangat emosional dan sering terpapar pada trauma sekunder dan perwakilan pada sifat pekerjaan mereka. Harus melibatkan petugas persiapan pengadilan, perantara, dan penyelidik kekerasan dalam Rumah Tangga berada di antara karyawan yang terpapar masalah-masalah berisiko tinggi seperti perkosaan anak dan pelanggaran seksual pada umumnya dan kasus-kasus kekerasan ekstrem lainnya. Intervensi kelompok difasilitasi oleh para profesional dan diminta untuk memberikan dukungan emosional dan kesadaran serta pelatihan yang terkoordinasi dalam mengenali efek trauma dan dalam manajemen diri dan teknik ketahanan setiap triwulan. Karyawan dalam kategori ini termasuk petugas Pengadilan, dan Konselor Keluarga dan semua karyawan lain yang kinerjanya mungkin terganggu oleh tekanan kerja yang menyebabkan stres kerja dan berisiko mengalami kelelahan kerja, stres rendah dan hubungan kerja. masalah.

Pelatihan dalam manajemen diri dan teknik ketahanan bertujuan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan melalui pelatihan terkoordinasi dalam manajemen diri dan teknik ketahanan. Pelatihan ini dirancang untuk mengembangkan wawasan karyawan tentang masalah kesehatan berikut: Membangun ketahanan, Mengatasi konflik, Teknik manajemen stres yang efektif dan kepedulian. Keberhasilan intervensi di atas akan sangat tergantung pada dukungan manajemen. Penggabungan yang tepat dari layanan ini ke dalam rencana operasional kantor adalah sangat penting.

Program kesehatan di tempat kerja dapat mengurangi stres karyawan. Data menunjukkan bahwa program kesehatan yang disponsori oleh perusahaan dapat mengurangi stres karyawan dan menguntungkan bisnis perusahaan. Kesehatan dan kebahagiaan karyawan secara langsung memengaruhi hasil kerja. Mempertimbangkan berapa banyak waktu yang dihabiskan karyawan rata-rata di kantor, menumbuhkan kesehatan di tempat kerja adalah hal yang sulit. Ada penjelasan tentang stres umum yang dialami karyawan Anda dan bagaimana menggabungkan program kesehatan di tempat kerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan baik di dalam maupun di luar kantor.

Karyawan mengalami stres yang disebabkan oleh situasi pribadi dan profesional. Menurut survei MediKeeper, pemicu stres teridentifikasi pada 2016 adalah:

1. Kekhawatiran finansial
2. Kekhawatiran atas kehidupan keluarga
3. Merasa terlalu banyak bekerja
4. Sulit tidur
5. Kekhawatiran atas kinerja, kebiasaan, atau perilaku anak
6. Kekhawatiran atas keamanan kerja
7. Anggota keluarga dan/atau teman dekat mengalami sakit
8. Kekhawatiran tentang kesehatan pribadi atau cedera
9. Perubahan karier atau pekerjaan baru-baru ini
10. Kekhawatiran tentang hubungan pribadi saat ini

Berbagai program kesehatan dapat meringankan stresor ini tercantum. Survei MediKeeper yang sama menemukan bahwa sementara tingkat stres nasional sedang meningkat, 3 juta responden mereka, yang memiliki akses yang meningkat ke program kesehatan di tempat kerja, melaporkan penurunan stres secara keseluruhan di tempat kerja dan di rumah. Selama periode tiga tahun survei *American Institute of Stress* (AIS), (2014–2016), persentase responden yang melaporkan tingkat stres mereka saat ini sebagai yang terendah meningkat sebesar 58 persen, dan yang tertinggi menurun sebesar 39 persen - sebuah temuan utama yang mendukung efektivitas peningkatan kesehatan di tempat kerja.

Program stres adalah salah satu tantangan paling umum yang dihadapi karyawan. Itu juga salah satu yang paling merusak. Stres yang tidak terkelola dapat menyebabkan kelelahan, kebiasaan yang tidak sehat, dan membahayakan kesehatan mental dan fisik karyawan.

Menurut penelitian dari *American Institute of Stress* (AIS), 40% karyawan melaporkan pekerjaan mereka sangat atau sangat menegangkan, dan 25% memandang pekerjaan mereka sebagai stresor nomor satu dalam hidup mereka. Berdasarkan statistik ini, aman untuk berasumsi bahwa mayoritas tenaga kerja Anda menghadapi tekanan di tempat kerja setiap hari. Sementara stres mungkin tampak seperti itu adalah bagian normal dari budaya kantor, itu tidak boleh diabaikan atau diabaikan. Ketika stres menjadi kronis, itu dapat memiliki efek berbahaya pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Bahkan, AIS juga menemukan bahwa stres kerja lebih kuat terkait dengan keluhan kesehatan daripada masalah keuangan atau keluarga. Stres kronis dapat menyebabkan masalah kesehatan seperti:

1. Sakit kepala
2. Tekanan darah tinggi
3. Nyeri dan nyeri kronis
4. Susah tidur atau susah tidur
5. Lekas marah
6. Penambahan berat badan atau penurunan berat badan
7. Sistem kekebalan tubuh lemah
8. Nyeri dada dan detak jantung yang cepat
9. Kelelahan
10. Meningkatkan risiko kecemasan dan depresi

Belum lagi, stres yang tidak terkelola dapat memiliki konsekuensi bencana di tempat kerja. Karyawan yang stres sering mengalami kesulitan berkonsentrasi, berjuang untuk tetap produktif, dan rentan terhadap kelelahan.

Untungnya, pengusaha memiliki kesempatan untuk mengatasi stres di tempat kerja dan membantu mengurangi dampaknya di kantor. Salah satu cara terbaik untuk melakukan ini. Banyak karyawan tidak melakukan apa pun tentang stres mereka karena mereka tidak menyadari konsekuensi kesehatan negatifnya. Itu sebabnya pendidikan stres sangat penting di tempat kerja. Perusahaan dapat membantu karyawan mengelola stres mereka dengan lebih baik dengan menawarkan pendidikan stres dan sumber daya yang bermanfaat. Pertimbangkan membawa ahli kesehatan untuk berbicara tentang teknik manajemen stres, menyelenggarakan makan siang rutin dan belajar tentang stres, dan sumber daya email seperti lembar tip dan video informatif. Mengharuskan karyawan untuk berpartisipasi dalam beberapa peluang pendidikan terkait stres agar memenuhi syarat untuk mendapatkan hadiah kesehatan.

Semua orang menyukai tantangan kesehatan yang baik. Mereka menyenangkan dan menarik, ditambah lagi membantu karyawan mengembangkan kebiasaan sehat. Ciptakan tantangan kesehatan yang membantu karyawan mengelola stres mereka. Beberapa ide termasuk:

1. Tantangan perawatan diri: Tantang karyawan untuk berlatih setidaknya 10 menit perawatan diri setiap hari selama enam minggu
2. Tantangan meditasi: Tantang karyawan untuk bermeditasi setidaknya lima menit setiap hari selama 30 hari
3. Tantangan penjurnalan: Tantang karyawan untuk membuat jurnal suasana hati dan melacak perasaan stres mereka setiap hari selama enam minggu
4. Tantangan pernapasan: Tantang karyawan untuk mempelajari satu teknik pernapasan baru untuk dipraktikkan setiap minggu selama 10 minggu
5. Berjalan ketika Anda sedang tertantang tantangan: Tantang karyawan untuk berjalan cepat setiap kali mereka merasa stres atau kewalahan

Menawarkan kelas meditasi di tempat kerja adalah cara terbaik untuk membantu karyawan menghilangkan stres dan mengajarkan mereka teknik koping yang sehat. Penelitian telah menemukan bahwa meditasi adalah cara yang efektif untuk mengurangi stres, kecemasan, dan depresi. Selain itu, bahkan membantu meningkatkan produktivitas, moral kantor, dan ketahanan. Pertimbangkan membawa seorang ahli meditasi untuk memimpin satu sesi 30 menit seminggu sekali.

Menumbuhkan budaya kebugaran yang otentik menciptakan Budaya kesejahteraan membantu karyawan menjalani kehidupan mereka yang paling sehat dan paling bahagia. Budaya kesehatan yang kuat akan mendorong kebiasaan sehat di tempat kerja - seperti tidur yang cukup, berolahraga secara teratur, dan mempertahankan pola makan seimbang. Semua faktor ini membantu mengurangi stres dalam kehidupan karyawan. Budaya kesejahteraan yang otentik juga akan mendukung semangat kerja karyawan dan meningkatkan kepositifan - yang keduanya penting dalam mengurangi stres di tempat kerja.

Mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja yang positif dengan menggunakan platform kesehatan Dengan mendorong karyawan memanfaatkan kebijakan fleksibel apa pun di tempat kerja. Keseimbangan kehidupan kerja yang positif membantu mengurangi stres dan menghilangkan stresor dari jadwal kerja yang ketat. Dorong karyawan untuk memanfaatkan jam kerja yang fleksibel, bekerja jarak jauh, dan hari kesehatan mental ketika mereka merasa terlalu stres dan perlu istirahat.

Berikan peluang untuk menghilangkan stres dengan menawarkan kepada karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam praktik menghilangkan stres saat mereka sedang bekerja. Tawarkan pijat kursi di tempat, kelas yoga, dan pimpin karyawan dalam latihan pernapasan sebelum rapat. Stres di tempat kerja tidak harus merusak kesehatan dan kinerja karyawan Anda. Manfaatkan program kesehatan di tempat kerja Anda untuk membantu karyawan mengelola dan mengatasi stres dengan cara yang sehat.

Bantuan dan dorongan fisik dan mental adalah bagian penting untuk mengurangi ketegangan dan mencapai tujuan profesional untuk semua orang di tempat kerja. Menawarkan program kesehatan yang disponsori oleh perusahaan dapat mengurangi stres dan menguntungkan bisnis perusahaan dengan:

1. Meningkatkan perilaku kesehatan karyawan. Olahraga dan makan sehat sangat penting untuk menghilangkan stres dan memetabolisme kortisol, hormon stres. Jika karyawan bekerja berjam-jam dan memiliki kehidupan keluarga yang sibuk di rumah, akses ke kebugaran dan pilihan makan sehat bisa sangat bermanfaat.
2. Mengurangi risiko kesehatan karyawan dan biaya perawatan kesehatan. Semakin sehat karyawan Anda, semakin kecil kemungkinan kondisi serius akan muncul.
3. Meningkatkan produktivitas dan kehadiran. Opsi di tempat yang mengurangi stres umum meningkatkan energi dan kualitas pekerjaan sambil mengurangi ketidakhadiran.

4. Merekrut talenta top. Manfaat kesehatan kompetitif sangat penting untuk mempertahankan dan menarik karyawan. Membangun tim yang berbakat dan mengurangi pergantian karyawan adalah kunci menuju lingkungan kerja yang sukses dan bebas stres.

Pengusaha harus memilih program kesehatan yang sesuai dengan gaya hidup demografis dan tempat kerja karyawan mereka. Beberapa contoh program yang dapat menghilangkan tekanan gaya hidup karyawan dan, pada gilirannya, memperkaya pengalaman dan kinerja mereka di tempat kerja adalah:

1. Kebugaran di tempat. Opsi-opsi seperti kelas yoga/kebugaran mingguan atau keanggotaan gim di rumah dapat meningkatkan semangat kerja dan energi karyawan.
2. Pelatihan gaya hidup. Psikolog atau terapis atau program residen seperti berhenti merokok atau konseling gizi akan mendorong pilihan sehat dan stabilitas mental.
3. Transportasi. Pertimbangkan untuk mengganti atau mendiskontokan opsi transit atau mengimplementasikan program atau insentif berbagi sepeda atau berkendara.
4. Makan siang atau camilan. Mendorong kebiasaan makan yang sehat akan mengurangi tabrakan energi tengah hari dan mengurangi stres karyawan untuk menemukan (dan mendanai) makanan.
5. Peluang relaksasi. Menyediakan banyak ruang istirahat atau area meditasi untuk mendorong sosialisasi yang produktif dan istirahat pengisian ulang mini sepanjang hari.

Menawarkan karyawan program kesehatan adalah salah satu cara untuk berkomunikasi bahwa perusahaan berinvestasi dalam kontribusi mereka kepada perusahaan dan kesehatan mereka secara keseluruhan. Moral karyawan meningkat ketika stres berkurang, dan memberikan peluang untuk penyempurnaan fisik dan mental, ekspresi kreatif, dan mencapai dan melampaui tujuan memberi mereka sumber daya untuk berhasil.

Kesehatan dan kebahagiaan karyawan secara langsung memengaruhi hasil kerja. Mempertimbangkan berapa banyak waktu yang dihabiskan karyawan rata-rata di kantor, menumbuhkan kesehatan di tempat kerja adalah hal yang sulit. Ada penjelasan tentang stres umum yang dialami karyawan Anda dan bagaimana menggabungkan program kesehatan di tempat kerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan baik di dalam maupun di luar

## **HASIL INTERVENSI MANAJEMEN DAN INTERVENSI KEBUGARAN (RESULTS OF MANAGEMENT INTERVENTIONS AND FITNESS INTERVENTIONS)**

Aktivitas fisik atau terapi olahraga teratur secara luas didukung dalam pedoman klinis untuk pengelolaan nyeri punggung bawah bagi anggota karyawan. Pendekatan ini telah terbukti mengurangi rasa sakit dan kecacatan yang terkait dengan nyeri punggung bawah dan sering dianggap sebagai komponen kunci dari strategi manajemen diri yang efektif.

Aktivitas fisik karyawan dapat didefinisikan sebagai “setiap gerakan tubuh yang dihasilkan oleh otot rangka yang menghasilkan pengeluaran energi;” itu terjadi di beberapa domain, termasuk aktivitas pekerjaan dan domestik, komuter aktif dan olahraga, dan aktivitas waktu luang. Latihan di sisi lain adalah subkategori aktivitas fisik; itu cenderung direncanakan, terstruktur dan berulang dengan fokus khusus pada peningkatan atau pemeliharaan satu atau lebih komponen kebugaran fisik seperti kekuatan otot, kekuatan, fleksibilitas, daya tahan atau kebugaran kardiovaskular. Baik olahraga dan aktivitas fisik memainkan peran penting dalam kesehatan tulang belakang. Latihan yang ditargetkan sering kali diresepkan untuk mengatasi fitur-fitur yang diyakini berkontribusi pada pengalaman nyeri

punggung bawah seseorang. Intervensi semacam itu cenderung berfokus pada peningkatan atau pemulihan kekuatan dan fleksibilitas serta mengurangi rasa sakit dan cacat tergantung pada pendekatan teoretis terhadap kondisi tersebut (mis., Stabilitas inti, latihan McKenzie). Aktivitas fisik dipromosikan atas dasar bahwa periode tidak aktif yang berkepanjangan selama serangan nyeri punggung bawah akut memengaruhi prognosis secara negatif. Saran aktivitas fisik sebagian besar mendorong individu untuk kembali ke kegiatan normal sehari-hari sesegera mungkin. Namun, ada peningkatan pengakuan bahwa manfaat kesehatan yang lebih luas perlu dicapai dalam populasi ini: beberapa penelitian telah menyarankan bahwa nyeri punggung bawah kronis (lebih dari 3 bulan) dikaitkan dengan peningkatan risiko mengembangkan berbagai komorbiditas, termasuk penyakit kardiovaskular, penyebab utama kematian global. Meningkatkan tingkat aktivitas fisik diakui dengan baik sebagai cara yang efektif untuk mengurangi risiko kematian dan morbiditas.

Berbagai jenis aktivitas fisik dan olahraga digunakan dalam pengelolaan kesehatan karyawan. Berikut ini mengeksplorasi beberapa tipe umum aktivitas fisik dan olahraga yang dianjurkan dalam pengelolaan kesehatan.

Latihan stabilisasi melibatkan pelatihan dan mendorong karyawan untuk melibatkan otot dan kelompok otot tertentu seperti transversus abdominus, lumbar multifidus, dan dasar panggul. Otot-otot ini telah dilaporkan memiliki peran penting dalam menstabilkan tulang belakang. Individu yang menerima bentuk terapi ini diinstruksikan oleh profesional kesehatan atau kebugaran untuk “melibatkan” otot-otot penstabil atau inti mereka sebelum bergerak. Aktivasi otot-otot ini kemudian secara bertahap diintegrasikan ke dalam serangkaian gerakan yang lebih menantang atau fungsional (mis., memuat tulang belakang). Teknik-teknik ini diintegrasikan ke dalam manajemen nyeri punggung bawah berdasarkan pandangan bahwa gangguan sistem kontrol motorik (keterlambatan atau penurunan aktivasi) dapat menyebabkan penurunan dukungan tulang belakang dan peningkatan stres dan beban pada sendi dan ligamen. Namun, interpretasi ini dipertanyakan dan dianggap tidak membantu oleh banyak orang. Peresapan latihan untuk memperbaiki masalah pato-anatomi dapat melanggengkan keyakinan yang tidak membantu bahwa kesehatan hanyalah hasil dari masalah struktural atau biomekanik.

Latihan stabilisasi, penguatan dan fleksibilitas dapat mencakup sejumlah pendekatan seperti program stabilisasi atau stabilitas inti, latihan kontrol motorik, Pilates atau lebih banyak program penguatan dan fleksibilitas global. Bentuk-bentuk terapi latihan ini adalah pilihan populer dalam praktik klinis. Sejumlah ulasan telah dilakukan untuk menguji kemanjuran latihan stabilisasi dalam pengelolaan nyeri punggung bawah: mayoritas berfokus pada nyeri punggung bawah kronis atau rekuren non-spesifik.

Latihan aerobik bagi karyawan biasanya dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan laju pernapasan dan meningkatkan denyut jantung. Latihan aerobik sering digunakan untuk meningkatkan kebugaran kardiovaskular, namun dapat juga memiliki dampak positif pada suasana hati dan kesejahteraan dan manfaat kesehatannya yang lebih luas diakui secara luas.

Menggunakan intervensi Tai Chi dan yoga melibatkan serangkaian postur atau gerakan yang dilakukan secara terkendali. Tai Chi dikembangkan dari seni bela diri dan gerakan yang dilakukan dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental. Demikian pula, yoga dilakukan untuk kesejahteraan fisik dan mental; Namun, ini menggabungkan peregangan, fleksibilitas dan penguatan yang dicapai dengan memegang postur. Latihan pernapasan dan meditasi adalah disiplin integral dalam latihan yoga.

Dalam tinjauan sistematis yang mengeksplorasi efektivitas Tai Chi dalam pengelolaan kondisi muskuloskeletal kronis, dua penelitian tentang nyeri punggung bawah yang tidak spesifik dianalisis sebagai subkelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk ukuran nyeri jangka pendek tidak ada perbedaan yang signifikan antara Tai Chi dan tidak ada pengobatan. Tai Chi tampaknya lebih efektif daripada tanpa pengobatan dalam ukuran nyeri jangka menengah dan kecacatan jangka menengah (hasil dari studi tunggal saja). Kualitas bukti yang mendasari analisis ini dinilai sangat rendah, rendah, dan sebagaimana dicatat oleh penulis, oleh karena itu sulit untuk menarik kesimpulan tegas mengenai efektivitas Tai Chi. Tinjauan lebih lanjut yang mengeksplorasi efek Tai Chi dalam kondisi nyeri kronis melakukan analisis subkelompok dari tiga studi pada populasi nyeri punggung bawah. Berbeda dengan hasil tinjauan sebelumnya, 9 Kong dan rekan menemukan bahwa hasil agregat menunjukkan Tai Chi secara signifikan meningkatkan rasa sakit segera setelah perawatan. Perlu dicatat bahwa meskipun kedua ulasan yang melakukan analisis subkelompok dari efek Tai Chi pada nyeri punggung bawah, studi yang digunakan dalam setiap ulasan berbeda. Hanya satu studi yang dimasukkan dalam kedua ulasan. Ada kemungkinan bahwa berbagai strategi pencarian dan bahasa akan menjelaskan perbedaan-perbedaan ini.

Intervensi Perubahan Perilaku aktivitas fisik seperti dijelaskan sebelumnya, istilah latihan dan aktivitas fisik tidak perlu bingung; olahraga dianggap sebagai sub-kategori aktivitas fisik bagi karyawan. Berbeda dengan intervensi “olahraga”, intervensi aktivitas fisik dapat memasukkan aktivitas seperti berjalan, berkebun, atau aktivitas terkait rumah tangga dan pekerjaan; mereka mungkin atau mungkin tidak termasuk komponen “latihan”. Aktivitas fisik terjadi di beberapa domain; semua berkontribusi pada jumlah aktivitas akumulatif yang timbul setiap hari. Penelitian telah menunjukkan bahwa bahkan perbaikan kecil pada keseluruhan tingkat aktivitas fisik dapat mengarah pada manfaat kesehatan yang signifikan.<sup>1</sup> Memampukan individu dengan program kesehatan untuk membuat dan mempertahankan perubahan pada perilaku aktivitas fisik kebiasaan dapat memiliki dampak penting pada kesehatan dan juga dalam mempertahankan manfaat yang dicapai secara klinis. intervensi. Intervensi aktivitas fisik sering kurang fokus pada memperbaiki atau memperbaiki aspek sistem muskuloskeletal dan lebih fokus pada perubahan pola perilaku. Telah direkomendasikan bahwa teori yang tepat harus dimasukkan ke dalam desain dan pengembangan intervensi yang ditujukan untuk mengubah perilaku kesehatan. Meskipun aktivitas fisik dan olahraga didukung oleh manajemen nyeri punggung, sebagian besar bukti berasal dari intervensi olahraga. Aktivitas fisik sebagian besar telah dipromosikan karena diketahui bahwa ketidakaktifan yang berkepanjangan cenderung mempengaruhi pemulihan

Program berjalan (*jogging*) bagi karyawan mungkin tidak selalu fokus pada perubahan perilaku; Intervensi dapat berupa program berjalan *treadmill* berbasis laboratorium atau intervensi dapat diberikan sebagai latihan kardiovaskular. Faktor-faktor ini harus dipertimbangkan ketika meninjau dan mempertimbangkan bentuk intervensi.

Pengaruh durasi, intensitas dan frekuensi latihan atau intervensi aktivitas fisik agak tergantung pada tujuan dan hasil spesifik yang ingin dicapai. Misalnya, pentingnya fitur-fitur ini agak bervariasi tergantung pada tujuan intervensi spesifik, yaitu meningkatkan kekuatan otot atau meningkatkan kebugaran kardiovaskular atau membuat perubahan pada perilaku. Meskipun demikian, beberapa tinjauan sistematis telah menunjukkan bahwa intervensi dengan intensitas yang lebih tinggi dalam hal waktu kontak intervensi keseluruhan telah dikaitkan dengan peningkatan yang lebih besar dalam rasa sakit dan kecacatan pada orang dewasa.

Untuk meningkatkan hasil intervensi latihan dan aktivitas fisik untuk kesehatan, penyedia intervensi perlu menerima dukungan dan pelatihan yang sesuai untuk Aktivitas fisik dan olahraga,

terlepas dari bentuk tertentu, atau intensitas harus dipromosikan kepada individu. Karena tidak ada pendekatan yang jelas unggul, intervensi harus disesuaikan dengan kebutuhan individu. Intervensi dan intervensi berbasis kelompok yang disampaikan sebagian atau seluruhnya jarak jauh mungkin memiliki beberapa keuntungan ekonomi. Jelas bahwa efek latihan dan intervensi aktivitas fisik sederhana dan umumnya sulit dipertahankan dalam jangka panjang. Untuk meningkatkan hasil kegiatan fisik dan intervensi latihan dalam pengelolaan perubahan perilaku sehat diperlukan pada bagian dari pengguna layanan dan profesional kesehatan/penyedia layanan. Terus mempromosikan aktivitas fisik atau olahraga berdasarkan model biomedis dapat menghambat kemajuan dalam kesehatan.

Meskipun intervensi latihan dan aktivitas fisik memiliki peran untuk dimainkan dalam mengelola kesehatan, saat ini, bukti untuk intervensi berbasis olahraga lebih berlimpah. Namun, intervensi aktivitas fisik tampak menjanjikan. Mengatasi perilaku aktivitas fisik yang biasa dapat memengaruhi lintasan perjalanan hidup karyawan. Ada kemungkinan bahwa hasil klinis akan ditingkatkan jika intervensi dikembangkan menggunakan teori yang tepat dan mengatasi faktor penentu perilaku yang tepat.

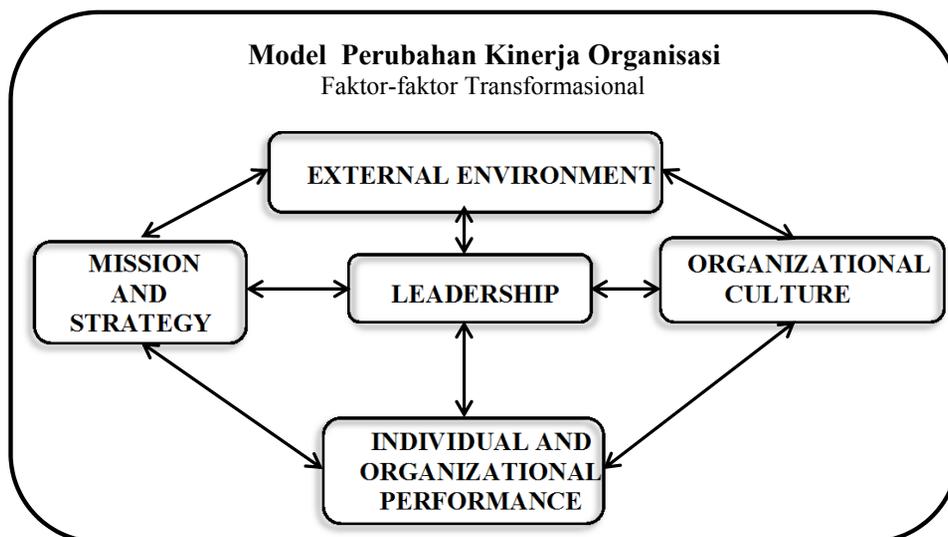


# BAB 8

## Strategi Intervensi Perubahan (*Strategic Change Interventions*)

### **PERUBAHAN TRANSFORMASIONAL (*TRANSFORMATIONAL CHANGE*)**

Pergeseran dalam budaya bisnis organisasi yang dihasilkan dari perubahan dalam strategi dan proses yang mendasari bahwa organisasi telah digunakan di masa lalu. Perubahan transformasional dirancang untuk menjadi organisasi luas dan diberlakukan selama periode waktu tertentu.



Sumber: [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) >. transformational-change

Gambar 8.1: Model Perubahan Kinerja Organisasi

Kita sering mendengar pertanyaan, “Bagaimana kita makan seekor gajah?” Dengan jawabannya adalah, “Satu gigitan pada satu waktu.” Perubahan transformasional sering didekati dengan cara yang sama tetapi secara keliru. Perubahan Transformasional dari Perspektif Konten, banyak upaya perubahan transformasional dapat dan harus dipecah menjadi inisiatif individu. Banyak dari bagian inisiatif ini adalah inisiatif pengembangan dan transisi; yang lain bersifat transformasional. Sebagai contoh: katakanlah usaha kita adalah perusahaan perangkat lunak dan secara historis sangat berpusat pada produk. Teknologi telah menjadi yang terdepan, dan pelanggan membeli barang-barang perusahaan karena memimpin pasar dalam inovasi. Sekarang, pesaing mengejar dan bahkan melampaui inovasi kita, dan eksekutif memutuskan perusahaan harus menjadi lebih berpusat pada pelanggan. Strategi bisnis baru ini membutuhkan banyak perubahan pada organisasi dan budaya, yang akan menuntut perubahan signifikan dalam perilaku dan pola pikir pemimpin dan tenaga kerja. Keadaan ini membutuhkan upaya perubahan transformasional di seluruh perusahaan. Tetapi untuk mengelola perubahan konten, pemimpin perubahan dengan bijak memutuskan bahwa mereka dapat menjalankan banyak inisiatif perubahan, misalnya, menyusun ulang di sekitar segmen pelanggan, merekayasa ulang proses penjualan, mengubah proses desain produk, menerapkan teknologi manajemen informasi baru, termasuk *platform Customer Relationship Management (CRM)* baru, memberikan pelatihan layanan pelanggan untuk semua peran yang dihadapi pelanggan, merekrut perusahaan pemasaran baru, dan memulai komunitas sosial di sekitar produk utama perusahaan untuk mendapatkan input dan Akankah semua inisiatif ini, meskipun dijalankan dengan baik dan terintegrasi, secara kolektif menghasilkan perubahan transformasional? Hampir pasti tidak. Apa yang kurang/hilang?

Perubahan transformasional membutuhkan lebih dari sekadar mengelola kumpulan inisiatif konten individu. Perhatian terhadap semangat dan pola pikir gajah, budaya organisasi juga paling kritis, dan itu harus didekati secara terpadu, secara holistik.

Ada banyak strategi untuk menggeser budaya, yang utama mengelola semua perubahan konten dengan cara budaya baru. Antara lain termasuk:

1. Menghasilkan definisi budaya baru dan mengkomunikasikannya dengan cara yang sangat menarik.
2. Membuat jaringan duta besar tenaga kerja yang bertanggung jawab untuk komunikasi multi-arah dengan staf
3. Para pemimpin berbagi kekuasaan dan pengambilan keputusan setiap hari dengan cara yang selaras dengan budaya baru
4. Kolaborasi lintas batas pada proyek yang sangat terlihat
5. Staf terlibat dalam transparansi yang lebih besar tentang bisnis
6. Pelatihan pola pikir dan perilaku “terobosan” untuk para pemimpin dan tenaga kerja

Jenis strategi ini, yang memperhatikan pola pikir dan semangat gajah atau perusahaan, ketika dijalankan secara paralel dan terintegrasi dengan inisiatif konten organisasi, dapat berhasil memberikan hasil perubahan transformatif yang di cari. Upaya perubahan transformasional yang meleset dengan mengurangi upaya menjadi serangkaian inisiatif konten tanpa memperhatikan budaya secara memadai?

Dalam dunia bisnis, perubahan transformasional melibatkan perusahaan yang membuat perubahan radikal dalam model bisnisnya, seringkali membutuhkan perubahan dalam struktur, budaya, dan manajemen perusahaan. Perusahaan dapat mengalami perubahan transformasional sebagai respons terhadap krisis, atau untuk memposisikan diri di pasar. Perubahan transformasional juga terjadi sebagai respons terhadap perubahan teknologi, atau ketika perusahaan beradaptasi untuk mengambil keuntungan dari model bisnis baru.

## CONTOH DARI PERUBAHAN TRANSFORMASIONAL

---

### Teknologi Baru

Beberapa perusahaan, seperti Nokia, telah mengalami perubahan transformasional dengan mengubah produk inti mereka atau fokus ketika teknologi baru datang. Pada 2011, Nokia adalah salah satu produsen telepon seluler terkemuka di dunia, namun perusahaan ini mulai pada tahun (1865) sebagai pabrik kertas. Setelah Perang Dunia II, Nokia memasuki bisnis telegraf dan telepon sebagai produsen kabel, dan pada 1980-an Nokia adalah produsen televisi. Nokia mengubah dirinya menjadi produsen ponsel selama resesi Finlandia tahun 1990-an, ketika perusahaan merampingkan bisnisnya untuk tetap menguntungkan.

Dunia penerbitan adalah contoh dari seluruh industri yang mengalami perubahan transformasional yang terkait dengan teknologi baru, karena penerbitan desktop memungkinkan penerbit kecil berkembang dan menyebabkan penerbit buku, surat kabar, dan majalah menjual konten secara online.

### Restrukturisasi Produk

Restrukturisasi produk adalah cara lain bagi perusahaan untuk berubah. Salah satu contoh perusahaan yang mencapai perubahan transformasional dengan mengubah lini produknya adalah Apple Computer. Pada tahun 1996, Apple kehilangan uang dan memiliki pangsa pasar yang sangat sedikit ketika membeli perusahaan perangkat lunak mantan pemilik Steve Jobs, NeXT. Pada tahun 1997, Jobs menjadi CEO Apple dan mulai merestrukturisasi lini produk, menempatkan penekanan yang lebih besar pada gaya dan penggunaan sistem operasi berpemilik, daripada sistem yang dilisensikan dari desainer lain. Transformasi untuk fokus pada kualitas dan inovasi menghasilkan kembalinya kesejahteraan. Pada 2011, Apple adalah perusahaan paling bernilai ketiga di Amerika.

### Reposisi Pasar

Beberapa perusahaan mengalami perubahan transformasional untuk memposisikan diri di pasar, atau merek ulang diri mereka sendiri. McDonald's adalah salah satu contohnya. Pada tahun 2006, McDonald's menderita kerugian kuartalan pertama kalinya, dan perusahaan itu mendapat kecaman dari para juru kampanye anti-obesitas dan anti-sampah. Di bawah arahan CEO John Skinner, McDonald's mulai mengubah budaya, menambahkan minuman espresso dan item menu yang lebih sehat dan memperbarui tampilan toko-tokonya - berfokus pada apa yang benar-benar diinginkan pelanggannya. Dengan menjadi lebih berfokus pada pelanggan, McDonald's membangun budaya kepedulian dan empati yang membawanya kembali ke keuntungan.

### Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional sering kali bertanggung jawab untuk menantang struktur organisasi yang ada dan menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan membawa perusahaan ke depan. Para pemimpin ini membawa perubahan transformatif melalui visi dan dorongan mereka. Salah satu contoh adalah pensiunan CEO IBM Lou Gerstner. Pada tahun 1983, IBM mengalami kerugian \$ 8 miliar dan hampir bangkrut. Gerstner merasa IBM menjadi terlalu kaku dan tidak mampu mengubah atau beradaptasi, dan dia mulai mengubah budaya menjadi kerja tim, kreativitas, dan inovasi. Gerstner memupuk kerja sama di antara karyawan dan membuat perusahaan lebih berfokus pada pelanggan. Dia melakukan ini dengan membuat keputusan sulit, tetap dengan mereka dan memodelkan perilaku yang ingin dia lihat.

## PERUBAHAN DIPICU OLEH GANGGUAN LINGKUNGAN

---

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan menyesuaikan gangguan terkait perubahan. Mengidentifikasi serangkaian kemampuan organisasi yang relevan dalam memungkinkan misalnya perusahaan listrik untuk beradaptasi dengan gangguan terkait perubahan iklim di lingkungan sekitar mereka: penyerapan pengetahuan iklim, operasional terkait iklim fleksibilitas, dan integrasi iklim strategis. Proses penyerapan pengetahuan iklim dapat dianggap sebagai kondisi penting untuk adaptasi organisasi apa pun terhadap gangguan terkait perubahan iklim di lingkungan alam. Dalam situasi di mana anomali dan signifikansi gangguan di lingkungan alam meningkat, organisasi perlu menginternalisasi informasi tentang dinamika, intensitas, sumber, konsekuensi, dan perkembangan masa depan dari gangguan ini. Proses internalisasi informasi ini sangat penting untuk dapat mempersiapkan diri untuk beradaptasi dengan gangguan terkait iklim (Winn et al., 2011). Karena pemanasan global diakui sebagai masalah bisnis, perusahaan belum memiliki banyak pengetahuan tentang seberapa cepat perubahan suhu rata-rata dan meningkatnya frekuensi dan intensitas kejadian cuaca ekstrem akan memengaruhi bisnis mereka. Mirip dengan pengetahuan kritis apa pun, proses penyerapan pengetahuan iklim didasarkan pada dua sumber pengetahuan, eksternal dan internal (Volberda et al., 2010). Berdasarkan sumber-sumber ini, kemampuan penyerapan pengetahuan iklim dapat dianggap berasal dari dua komponen: pengetahuan dan penciptaan pemanfaatan (Zahra & George, 2002).

Beberapa pembangkit listrik tenaga air kami telah menghadapi produksi terendah selama 2006. pembangkit karena ketersediaan air yang lebih mudah menguap. Sejak beberapa tahun pembangkit listrik dari tenaga air tidak mencapai nilai sebelumnya. Jika banjir total atau tambahan air tidak dapat digunakan. Jika banjir produksi listrik berkurang atau harus ditutup karena tingkat air yang lebih tinggi dalam aliran bawah tanah. Air berkurang untuk mendinginkan pembangkit listrik tenaga panas. Demikian juga masalah dengan kapasitas pendinginan pembangkit listrik tenaga panas ketika sungai terdekat memiliki sedikit air. Akibatnya suhu air pendingin terlalu tinggi untuk sungai, sehingga harus mengurangi produksi listrik. Demikian juga harus mengurangi output daya pembangkit listrik karena kekeringan. Jika terlalu sedikit atau tidak ada air pendingin, kita harus mematikan pembangkit listrik. ‘Tidak hanya *grid* di atas tanah yang dipengaruhi oleh efek iklim fisik tetapi juga saluran listrik di bawah tanah dapat rusak, misalnya melalui darat. Kapasitas distribusi terbatas karena perubahan iklim dapat menyebabkan hambatan kapasitas jaringan listrik karena meningkatnya permintaan listrik untuk pendingin udara.

Kemampuan untuk memetakan efek perubahan iklim global dengan keterlibatan para ahli konsultan eksternal. Kemampuan untuk menggunakan dan menggabungkan pengetahuan internal dan eksternal. Pengetahuan ilmiah tentang penyerapan iklim. Kemampuan untuk memprediksi efek perubahan iklim global dengan Memperoleh studi eksternal tentang implikasi perubahan iklim untuk pembangkit energi. Kemampuan untuk menganalisis dampak potensial pada fasilitas operasi yang ada dan direncanakan dan area lain dari rantai nilai. Menghadiri konferensi tentang efek perubahan iklim. Proses identifikasi tingkat lanjut di mana karyawan melaporkan kemungkinan atau dampak perubahan iklim tak terduga yang diberlakukan pada divisi mereka. Membentuk tim manajemen perubahan iklim internal, Kemampuan untuk melakukan skenario risiko iklim mengenai output pembangkit tenaga listrik kemampuan untuk merencanakan proyek pembangkit listrik dan keputusan akuisisi. Peramalan ketersediaan air dan output yang sesuai dari pembangkit listrik tenaga air. Perkiraan ketersediaan air dan keandalan yang sesuai dari pembangkit listrik tenaga panas. Menaksir stabilitas bukit di sekitar bendungan waduk. Memantau dan mengendalikan tanah di sekitar bendungan waduk air untuk mencegah kerusakan akibat tanah longsor gangguan: Membangun stok sumber daya energi. Kemampuan

untuk mempertahankan pasokan sumber daya untuk pembangkit listrik. Mempertahankan pasokan energi dengan memiliki cara pasokan yang berlebihan untuk mendiversifikasi pembangkit listrik secara teknologi dan regional. Kemampuan untuk mengalihkan sumber daya energi dalam produksi satu pembangkit listrik, untuk mengamankan distribusi listrik penurunan pembangkitan listrik dengan produksi dari pembangkit listrik di wilayah geografis yang berbeda. Kemampuan untuk mengimbangi penurunan pembangkit listrik sementara dengan produksi dari pembangkit listrik menggunakan teknologi lain.

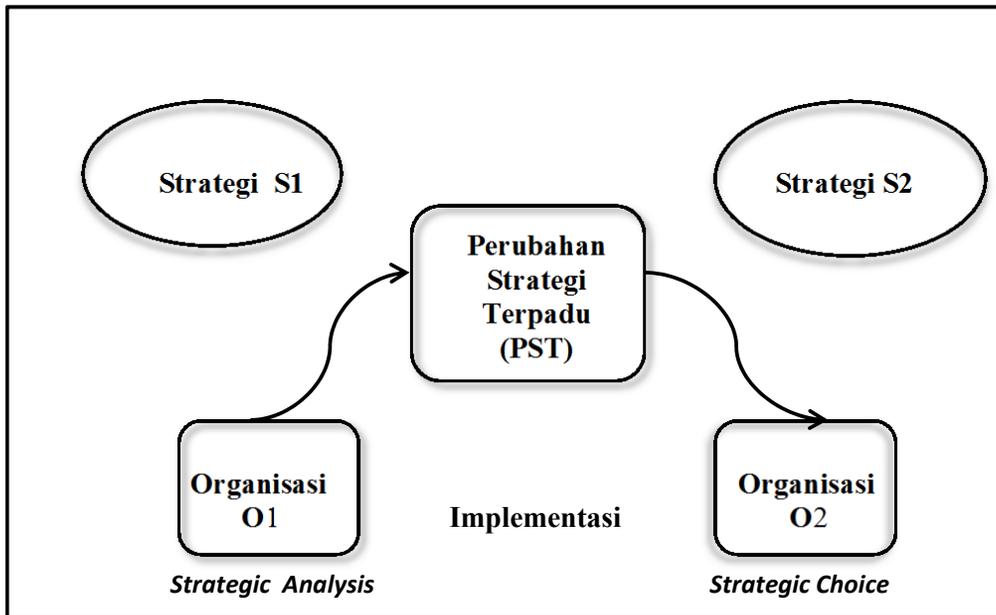
Kemampuan untuk sementara mengimbangi penurunan pembangkit listrik dengan membeli listrik dari pihak ke-3. Mempertahankan pasokan energi untuk kota-kota besar dan lokasi industri dengan jaringan listrik yang berlebihan. Menggunakan instrumen keuangan untuk melindungi nilai terhadap penurunan sementara pembangkit listrik. Adaptasi organisasi terhadap gangguan di lingkungan alam, penciptaan, penting bahwa organisasi mengumpulkan dan menggabungkan pengetahuan internal dan eksternal tentang bagaimana rantai pasokan, proses produksi, dan distribusi produk dipengaruhi baik saat ini maupun di masa depan. Di satu sisi, pengetahuan tentang utilitas listrik yang diselidiki termasuk pengetahuan eksternal dari para ahli dan konsultan tentang perkembangan perubahan iklim dan konsekuensi umum terhadap lingkungan bisnis.

Kasus diatas menggambarkan bahwa *infact* semua *utilitas sampel* menggunakan informasi tersebut pada proses produksi listrik yang ada dan fasilitas distribusi. Misalnya, semua perusahaan dengan pembangkit listrik tenaga air menilai ketersediaan air untuk produksi listrik baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mengenai fasilitas yang direncanakan, beberapa perusahaan secara eksplisit menangani pasokan sumber daya sebagai masalah penting. Sebagai contoh, satu perusahaan menyatakan bahwa mereka menilai kemungkinan ‘situasi tanpa air’ di sungai saat ini sebagai bagian dari proses perencanaan pembangkit tenaga batubara baru. Fleksibilitas operasional terkait iklim Secara umum, fleksibilitas operasional dapat didefinisikan sebagai kemampuan manufaktur. Sistem untuk mengatasi dengan cepat perubahan keadaan atau ketidakstabilan yang disebabkan oleh lingkungan eksternal organisasi (Gupta & Goyal, 1989).

## **PERUBAHAN STRATEGIS TERPADU (PST)**

---

Cummings dan Worley mendefinisikan konsep perubahan strategis terintegrasi (PST) sebagai intervensi pengembangan organisasi komprehensif yang meneliti bagaimana rencana perubahan yang dapat menambah nilai bagi manajemen strategis. Kesamaan strategi dan desain organisasi adalah inti dari rencana perubahan terpadu.



Sumber: <https://kansasreflections.wordpress.com> › 2010/06/11 › integrated-strategic-  
**Gambar 8.2: Proses Strategi Perubahan Terpadu**

Strategis perubahan terpadu, bagaimana hal itu berbeda dari perencanaan strategis tradisional dan perubahan organisasi terencana tradisional. PST dapat menjadi radikal atau bertahap dalam penyelarasan sistemik antara lingkungan dan strategi bisnis. Ini memiliki fokus pada hasil sementara secara bersamaan memeriksa proses, struktur dan strategi. Ini berkaitan dengan implementasi, keadaan transisi, dan sumber daya manusia dan bukan hanya rencana konseptual.

Secara simultan terlihat pada strategi, operasi dan taktik; dan keduanya perencanaan dan pelaksanaan. PST mempertimbangkan tiga kali keadaan: masa kini, transisi, dan masa depan yang diinginkan. Ini melampaui analisis rasional terisolasi dari perencanaan strategis tradisional untuk memasukkan faktor manusia, budaya dan lingkungan dalam tahap implementasi. PST adalah proses yang sangat partisipatif dibandingkan dengan perencanaan perubahan strategis tradisional yang biasanya berada dalam penjualan staf kecil di eselon tertinggi di cabang eksekutif organisasi.

PST memiliki empat fase: analisis strategis, pilihan strategis, merancang rencana perubahan, dan mengimplementasikan rencana. Keempat langkah tersebut tumpang tindih dan berulang dibandingkan dengan linier dan terkotak, seperti dalam metode tradisional.

Pengalaman seorang mantan Perwira Angkatan Darat mengatakan bahwa dengan perencanaan strategis Angkatan Darat adalah dari variasi tradisional dan jelas bahwa PST lebih cocok untuk dunia nyata dalam mengelola perubahan dalam organisasi besar. Pertemuan tahunan para pemimpin senior di luar lokasi untuk menciptakan visi yang diletakkan di atas rak dan kembali ke bisnis seperti biasa adalah stereotip, sebagian besar benar, dari proses tradisional.

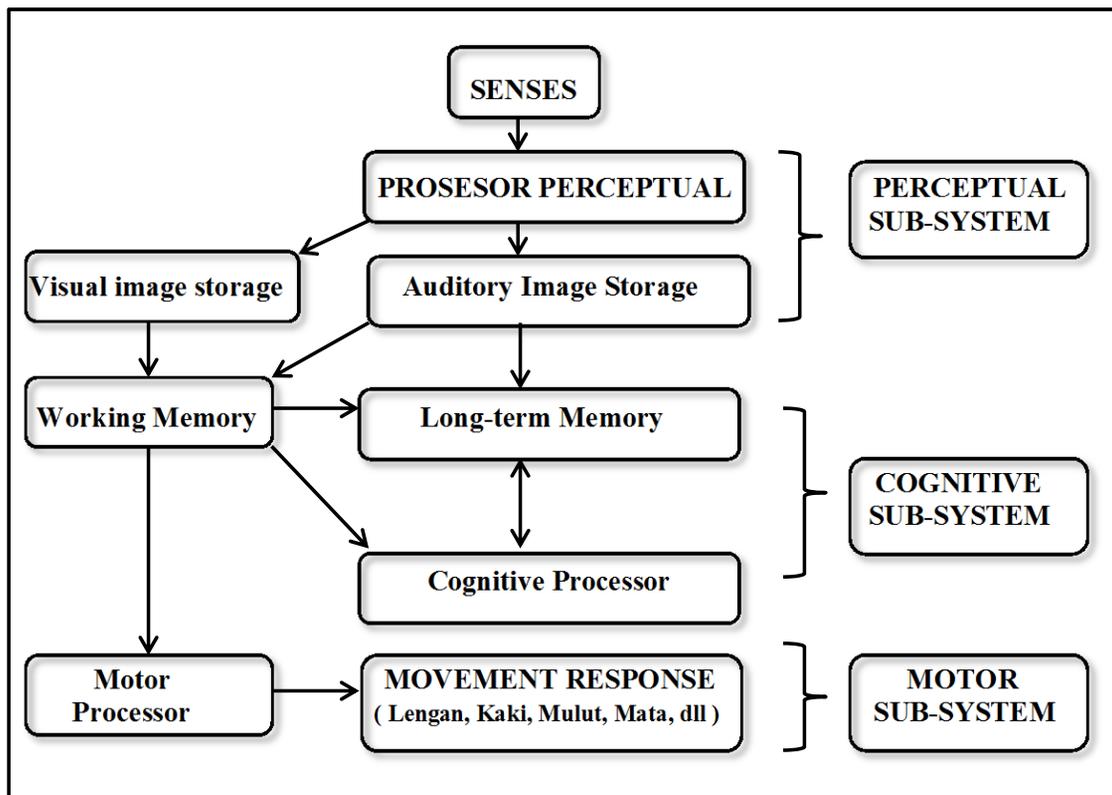
Program percontohan untuk merekayasa ulang instalasi Angkatan Darat yang saya ikuti sebagai perencana militer senior, menampilkan beberapa elemen PST dan di area-area itu rencana itu jauh lebih berhasil daripada ketika kami menggunakan cara-cara tradisional. Sejauh kami mempertimbangkan transisi dalam implementasi, faktor manusia, dan pemangku kepentingan yang tergabung dari setiap eselon, kami berhasil. Ketika kami mencoba menerapkan visi strategis dari atas ke bawah, kami mengalami masalah seperti perencanaan tradisional.

Akhirnya, PST berbeda dari proses tradisional dengan memeriksa orientasi strategis sebagai unit analisis; mempertimbangkan bagaimana mendapatkan komitmen dan dukungan untuk rencana strategis sebagai bagian integral dari rencana keseluruhan; dan memasukkan elemen di semua eselon di seluruh organisasi dalam analisis, implementasi, dan efektivitas pemantauan. Kepemilikan adalah inti dari konsep ini.

## DESAIN ORGANISASI

“Desain organisasi” melibatkan penciptaan peran, proses dan struktur untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat direalisasikan. Beberapa orang mengasosiasikan desain organisasi dengan pengaturan posisi dan garis pelaporan mekanis pada bagan organisasi.

Desain organisasi (Roger K. Allen) adalah metodologi langkah-demi-langkah yang mengidentifikasi aspek disfungsional dari alur kerja, prosedur, struktur dan sistem, menyelaraskannya agar sesuai dengan realitas tujuan bisnis saat ini dan kemudian mengembangkan rencana untuk mengimplementasikan perubahan baru. Proses ini berfokus pada peningkatan baik sisi teknis dan orang-orang dari bisnis. Sebagian besar perusahaan, proses desain mengarah ke desain organisasi yang lebih efektif, hasil yang meningkat secara signifikan (profitabilitas, layanan pelanggan, operasi internal), dan karyawan yang diberdayakan dan berkomitmen untuk bisnis.



Sumber: Wikipedia

Gambar 8.3: Model Prosesor Manusia

Ciri khas dari proses desain adalah pendekatan yang komprehensif dan holistik untuk perbaikan organisasi yang menyentuh semua aspek kehidupan organisasi, sehingga dapat mencapai:

1. Layanan pelanggan yang sangat baik
2. Peningkatan profitabilitas
3. Mengurangi biaya operasi
4. Peningkatan efisiensi dan waktu siklus
5. Budaya karyawan yang berkomitmen dan terlibat
6. Strategi yang jelas untuk mengelola dan mengembangkan bisnis Anda

Dengan desain organisasi diuraikan tentang integrasi orang-orang dengan proses bisnis inti, teknologi, dan sistem. Organisasi yang dirancang dengan baik memastikan bahwa bentuk organisasi sesuai dengan tujuan atau strateginya, memenuhi tantangan yang ditimbulkan oleh realitas bisnis dan secara signifikan meningkatkan kemungkinan bahwa upaya kolektif orang akan berhasil. Ketika perusahaan tumbuh, dan tantangan dalam lingkungan eksternal menjadi lebih kompleks, proses bisnis, struktur, dan sistem yang dulu berfungsi menjadi hambatan efisiensi, layanan pelanggan, moral karyawan, dan profitabilitas keuangan. Organisasi yang tidak memperbarui diri secara berkala menderita gejala seperti:

1. Alur kerja yang tidak efisien dengan gangguan dan langkah-langkah yang tidak menambah nilai.
2. Redundansi dalam upaya (kami tidak punya waktu untuk melakukan hal-hal yang benar, tetapi punya waktu untuk berusaha melakukan perbaikan).
3. Pekerjaan yang terfragmentasi dengan sedikit perhatian untuk kebaikan keseluruhan (Produksi mengirimkan bagian-bagian yang buruk untuk memenuhi kuota mereka).
4. Kurang pengetahuan dan fokus pada pelanggan.
5. Mentalitas silo dan pertempuran rumput.
6. Kurangnya kepemilikan (Ini bukan pekerjaan saya).
7. Menutupi dan menyalahkan daripada mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah.
8. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan.
9. Orang tidak memiliki informasi atau wewenang untuk menyelesaikan masalah kapan dan di mana mereka terjadi.
10. Manajemen, bukan di garis depan, bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah ketika ada yang salah.
11. Butuh waktu lama untuk menyelesaikan sesuatu.
12. Sistem tidak jelas atau memperkuat perilaku yang salah.
13. Ketidakpercayaan antara pekerja dan manajemen

Meskipun dapat disesuaikan dengan ukuran, kompleksitas, dan kebutuhan organisasi mana pun, proses desain terdiri dari langkah-langkah berikut.

1. Pemimpin senior, mengumpulkan anggota untuk membahas hasil bisnis saat ini, kesehatan organisasi, tuntutan lingkungan, dll. Untuk memulai proses semacam itu, pimpinan membuat piagam/slogan untuk proses desain yang mencakup “kasus untuk perubahan,” hasil yang diinginkan, ruang lingkup, alokasi sumber daya, tenggat waktu, partisipasi, strategi komunikasi, dan parameter lain yang akan memandu proyek. (Kadang-kadang, tim senior dapat melalui proses perencanaan strategis atau proses pengembangan tim eksekutif sebelum memulai inisiatif desain ulang, tergantung pada seberapa jelas mereka tentang strategi mereka dan seberapa baik mereka bekerja bersama sebagai sebuah tim.)

2. Menilai kondisi bisnis saat ini; organisasi tidak ingin membuat perubahan sampai memiliki pemahaman yang baik tentang organisasi saat ini. Dengan menggunakan Model Transformasi, akan memfasilitasi penilaian komprehensif organisasi untuk memahami bagaimana fungsinya, kekuatan dan kelemahannya, dan keselarasan dengan ideologi inti dan strategi bisnis. Proses penilaian sangat mencengangkan dalam kejelasan yang dibawanya para pemimpin dan anggota organisasi, tidak hanya mengenai bagaimana organisasi saat ini bekerja tetapi bagaimana berbagai bagian saling terkait, keseluruhan kondisi kesehatannya, dan yang terpenting, apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan.
3. Desain organisasi baru: Tim senior (atau orang lain yang telah diundang untuk berpartisipasi dalam proses), melihat ke masa depan dan mengembangkan serangkaian rekomendasi desain lengkap untuk “masa depan yang ideal.” Pada tingkat tinggi, langkah-langkah dalam proses ini mencakup berikut:
  - a) Menentukan prinsip pengorganisasian dasar organisasi. (Apakah akan mengatur terutama di sekitar fungsi, proses, tipe pelanggan, teknologi, geografi, dll?).
  - b) Memperlancar proses bisnis inti, proses yang menghasilkan pendapatan atau hasil kepada pelanggan.
  - c) Mendokumentasikan dan membakukan prosedur.
  - d) Mengatur orang di sekitar proses inti. Mengidentifikasi jumlah pegawai yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan inti.
  - e) Menentukan tugas, fungsi, dan keterampilan. Apa metrik kinerja untuk setiap fungsi/tim? Bagaimana mereka dievaluasi dan dimintai pertanggungjawaban?
  - f) Menentukan kebutuhan fasilitas, tata letak, dan peralatan dari berbagai tim dan departemen di seluruh organisasi.
  - g) Mengidentifikasi sumber daya pendukung (keuangan, penjualan, SDM, dll.), Misi, kepegawaian, dll. Dan di mana seharusnya ini berada.
  - h) Menentukan struktur manajemen yang menyediakan dukungan strategis, koordinasi dan operasional.
  - i) Meningkatkan sistem koordinasi dan pengembangan (perekrutan, pelatihan, kompensasi, berbagi informasi, penetapan tujuan, dll.).

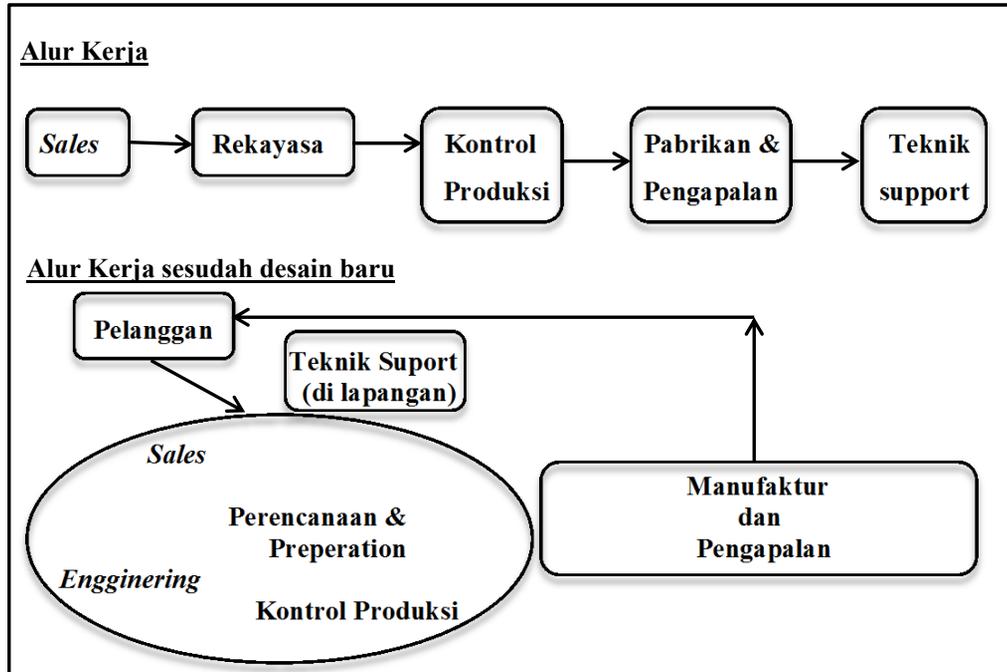
Pada titik tertentu proses desain berubah menjadi perencanaan transisi ketika tanggal implementasi kritis ditetapkan dan spesifik, rencana aksi konkret dibuat untuk mengimplementasikan desain baru. Bagian penting dari langkah ini termasuk mengkomunikasikan kemajuan kepada anggota organisasi yang lain. Rencana komunikasi dikembangkan yang mendidik orang tentang apa yang terjadi. Pendidikan membawa kesadaran, dan inklusi setiap orang membawa awal komitmen.

4. Menerapkan desain; Sekarang tugasnya adalah membuat desain hidup. Orang-orang diorganisasikan ke dalam kelompok kerja alami yang menerima pelatihan dalam desain baru, keterampilan tim, dan pembentukan tim pemula. Peran kerja baru dipelajari dan hubungan baru di dalam dan di luar unit dibangun. Peralatan dan fasilitas ditata ulang. Sistem penghargaan, sistem kinerja, pembagian informasi, pengambilan keputusan dan sistem manajemen diubah dan disesuaikan. Beberapa di antaranya dapat diselesaikan dengan cepat. Beberapa mungkin memerlukan lebih banyak detail dan diimplementasikan dalam periode waktu yang lebih lama.

Contoh:

Beberapa tahun yang lalu perusahaan bekerja dalam industri aluminium. Perusahaan menyadari bahwa mereka menjadi birokratis dan tidak responsif terhadap kebutuhan pelanggan mereka.

Setelah periode penilaian kekuatan dan kelemahan organisasi yang ada, mereka melalui proses desain ulang organisasi di mana mereka mengatur fungsi kantor depan mereka untuk menjadi lebih kolaboratif dan berfokus pada pelanggan. Diagram di bawah ini menggambarkan, pada tingkat tinggi, perubahan ini.



Gambar 8.4: Perubahan Alur Kerja menjadi Fokus ke Pelanggan

Alur Kerja bagan pertama menggambarkan kecenderungan banyak orang dalam organisasi untuk berpikir bahwa mengatur orang sesuai dengan kesamaan fungsi mereka.

Alur kerja bagan kedua menggambarkan bagaimana perusahaan mendefinisikan kembali batas-batas struktural menjadi jauh lebih fungsional bisnis mereka ke depan. Mereka menggabungkan orang-orang dari sejumlah departemen ke dalam tim yang bertanggung jawab penuh untuk mengelola pesanan pelanggan. Perusahaan mampu meningkatkan penagihan total mereka dari lini produk utama sebesar 50% dan meningkatkan margin mereka sebesar 25%. Bagan ini sangat menyederhanakan semua keputusan desain yang mencakup peningkatan alur kerja dan dukungan sistem, dan peran pemimpin dan fungsi-fungsi dukungan lainnya dalam organisasi baru. Tetapi ini memberi gambaran tentang jenis integrasi dan peningkatan kolaborasi yang dapat dihasilkan dari desain organisasi.

Pendekatan untuk mendesain ulang ini menghasilkan peningkatan dramatis dalam kualitas, layanan pelanggan, penurunan waktu siklus, *turnover* dan absensi yang lebih rendah, peningkatan produktivitas dari 25 menjadi setidaknya 50%. Kabar baiknya adalah bahwa ia dapat digunakan di sebagian besar jenis dan ukuran bisnis apa pun. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan desain ulang bervariasi tergantung pada sifat, ukuran dan sumber daya organisasi. Proyek desain ulang yang besar dan kompleks dapat diselesaikan dalam beberapa hari. Organisasi yang lebih kecil membutuhkan lebih sedikit waktu dan sumber daya yang lebih sedikit.

### Ilustrasi oleh Lars Leetaru

Produsen elektronik global tampaknya hidup dalam kondisi re-organisasi yang abadi. Memperkenalkan jajaran alat komunikasi baru untuk pasar Asia membutuhkan pengubahan fungsi penjualan, pemasaran, dan dukungannya. Bermigrasi ke aplikasi bisnis berbasis *cloud* meminta perubahan pada organisasi teknik informatika (TI). Secara keseluruhan, telah direorganisasi enam kali dalam 10 tahun. <https://www.leetaru.com>

Namun, tiba-tiba, perusahaan menemukan dirinya menghadapi tantangan yang berbeda. Karena teknologi baru yang telah memasuki kategorinya, dan perubahan besar dalam harapan pelanggan, *chief executive officer* (CEO) memutuskan untuk beralih dari model bisnis berbasis produk ke yang berpusat pada pelanggan. Itu berarti reorganisasi lain, tetapi yang ini akan berbeda. Itu harus melampaui menggeser garis dan kotak dalam bagan organisasi. Itu harus mengubah blok bangunan paling mendasar perusahaan: bagaimana orang-orang di perusahaan membuat keputusan, mengadopsi perilaku baru, menghargai kinerja, menyetujui komitmen, mengelola informasi, memahami informasi itu, mengalokasikan tanggung jawab, dan terhubung satu sama lain. Tidak hanya tim kepemimpinan yang tidak memiliki cetak biru lengkap mereka juga tidak tahu harus mulai dari mana. Situasi ini menjadi lebih khas. Dalam survei tahunan *Pricewaterhouse Coopers* (PwC) ke-18 tentang *chief executive officer* (CEO), yang dilakukan pada 2014, banyak CEO mengantisipasi gangguan signifikan terhadap bisnis mereka selama lima tahun ke depan sebagai akibat dari tren global. Salah satu tren seperti itu, yang dikutip oleh 61% responden, adalah kompetisi yang meningkat. Proporsi responden yang sama meramalkan perubahan dalam perilaku pelanggan yang menciptakan gangguan. Lima puluh persen mengatakan mereka mengharapkan perubahan dalam saluran distribusi. Saat CEO terlihat lebih unggul dari tren ini, mereka menyadari perlunya mengubah desain organisasi mereka. Tetapi agar desain ulang itu berhasil, sebuah perusahaan harus membuat perubahannya seefektif dan semudah mungkin, dengan cara yang selaras dengan strateginya, menyegarkan karyawan, membangun kemampuan yang berbeda, dan membuatnya lebih mudah untuk menarik pelanggan.

Saat ini, masa jabatan rata-rata untuk CEO perusahaan global adalah sekitar lima tahun. Oleh karena itu, re-organisasi besar kemungkinan hanya terjadi sekali selama masa kepemimpinan itu. Kepala eksekutif harus memperbaiki hak untuk pertama kalinya; dia tidak akan mendapatkan kesempatan kedua. Kepala eksekutif harus memperbaiki hak untuk pertama kalinya; dia tidak akan mendapatkan kesempatan kedua.

### Sepuluh. Prinsip untuk Desain Organisasi

Pedoman mendasar ini, diambil dari pengalaman dapat membantu membentuk kembali organisasi agar sesuai dengan strategi bisnis (Gary L. Neilson, dkk, 2015)

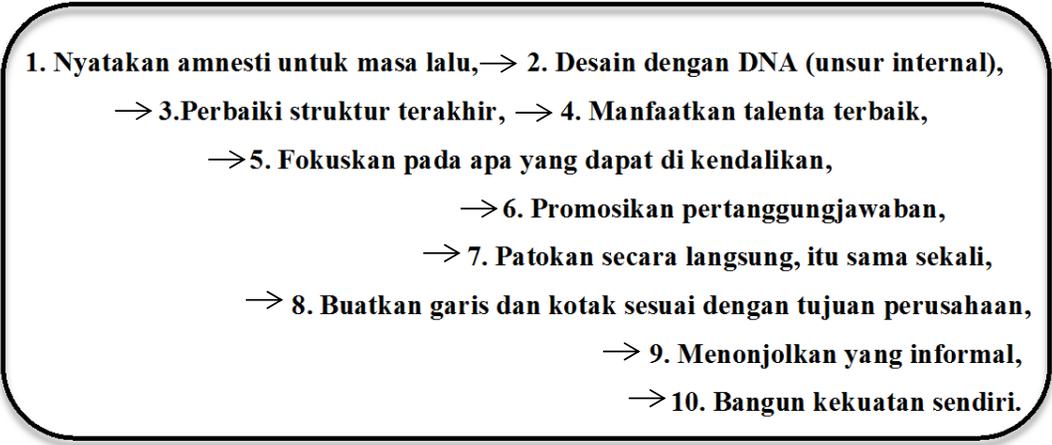
Meskipun setiap perusahaan berbeda, dan tidak ada rumus yang ditetapkan untuk menentukan desain yang sesuai untuk organisasi, kami telah mengidentifikasi 10 prinsip panduan yang berlaku untuk setiap perusahaan. Ini telah dikembangkan melalui penelitian dan praktik selama bertahun-tahun *strategy* di *Pricewaterhouse Coopers* (PwC), menggunakan perubahan dalam desain organisasi untuk meningkatkan kinerja di lebih dari 400 perusahaan di berbagai industri dan geografi. Prinsip-prinsip dasar ini menunjukkan jalan bagi para pemimpin yang strateginya memerlukan jenis organisasi yang berbeda dari yang mereka miliki saat ini.

1. Nyatakan amnesti untuk masa lalu. Desain organisasi harus dimulai dengan refleksi diri perusahaan: Apa tujuan usaha? Bagaimana membuat perbedaan untuk klien, karyawan, dan investor usaha? Apa yang akan membedakan perusahaan dari orang lain, sekarang dan di masa

depan? Apa kemampuan membedakan yang akan memungkinkan usaha untuk memberikan proposisi nilai usaha selama dua hingga lima tahun ke depan?

Bagi banyak pemimpin bisnis, menjawab pertanyaan-pertanyaan itu berarti melampaui zona nyaman pemimpin. Pimpinan harus menetapkan arah yang berani, mengarahkan organisasi ke arah tujuan itu, dan memprioritaskan semua yang akan dilakukan. Mempertahankan pandangan ke depan sangat penting.

Telah melihat sejumlah inisiatif desain organisasi gagal membuat perbedaan karena eksekutif senior terjebak dalam membahas pro dan kontra dari organisasi lama. Hindari situasi ini dengan menyatakan “amnesti untuk masa lalu.” Secara kolektif, secara eksplisit memutuskan bahwa Anda tidak akan menyalahkan atau mencoba untuk membenarkan desain yang ada hari ini atau desain organisasi apa pun di masa lalu. Sudah waktunya untuk pindah. Jenis pengumuman ini mungkin terdengar sederhana, tetapi sangat efektif untuk menjaga fokus pada strategi baru.

- 
- 1. Nyatakan amnesti untuk masa lalu,** → **2. Desain dengan DNA (unsur internal),**  
→ **3. Perbaiki struktur terakhir,** → **4. Manfaatkan talenta terbaik,**  
→ **5. Fokuskan pada apa yang dapat di kendalikan,**  
→ **6. Promosikan pertanggungjawaban,**  
→ **7. Patokan secara langsung, itu sama sekali,**  
→ **8. Buat garis dan kotak sesuai dengan tujuan perusahaan,**  
→ **9. Menonjolkan yang informal,**  
→ **10. Bangun kekuatan sendiri.**

**Gambar 8.5: Strategi Bisnis: Sepuluh Prinsip dasar Desain Organisasi**

2. Desain dengan “unsur internal.” Desain organisasi bisa tampak rumit yang tidak perlu; kerangka kerja yang tepat, bagaimanapun, dapat membantu memecahkan kode dan memprioritaskan elemen yang diperlukan. Pakar telah mengidentifikasi delapan blok bangunan universal yang relevan dengan perusahaan mana pun, terlepas dari industri, geografi, atau model bisnis. Blok bangunan ini akan menjadi elemen yang dikumpulkan untuk desain Blok secara alami jatuh ke dalam empat pasangan yang saling melengkapi, masing-masing terdiri dari satu elemen berwujud (atau formal) dan satu tidak berwujud (atau informal). Keputusan dipasangkan dengan norma-norma (mengatur bagaimana orang bertindak), motivator dengan komitmen (faktor-faktor yang mempengaruhi perasaan orang tentang pekerjaan mereka), informasi dengan pola pikir (mengatur bagaimana mereka memproses pengetahuan dan makna), dan struktur dengan jaringan (mengatur bagaimana mereka berhubungan). Dengan menggunakan elemen-elemen dan mempertimbangkan perubahan yang diperlukan di setiap pasangan pelengkap, pimpinan dapat membuat desain yang akan mengintegrasikan seluruh perusahaan, alih-alih menariknya terpisah. Mungkin tergoda untuk melakukan perubahan dengan delapan blok bangunan secara bersamaan. Tetapi terlalu banyak intervensi sekaligus dapat berinteraksi dengan cara yang tidak terduga, yang mengarah ke efek samping yang tidak menguntungkan. Pilih sejumlah kecil perubahan paling banyak lima yang bisa diyakini akan memberikan dampak awal terbesar. Bahkan beberapa perubahan dapat melibatkan banyak variasi. Misalnya, desain motivator mungkin perlu berbeda dari satu fungsi ke

fungsi lainnya. Orang-orang dalam penjualan mungkin lebih banyak dipengaruhi oleh imbalan uang, sedangkan staf riset dan pengembangan (R&D) mungkin menyukai model karier dengan peluang untuk proyek mandiri dan kolaborasi dan pendidikan eksternal.

3. Perbaiki struktur yang terakhir, bukan yang pertama. Para pemimpin perusahaan tahu bahwa bagan organisasi mereka saat ini tidak serta merta menangkap cara segala sesuatu dilakukan - itu hanya perkiraan yang samar-samar. Namun mereka masih dapat jatuh ke dalam perangkap umum: berpikir bahwa mengubah struktur organisasi mereka akan mengatasi masalah bisnis mereka. Tidak dapat menyalahkan mereka lagi pula, bagan organisasi tampaknya merupakan alat komunikasi paling kuat di dunia. Hal ini juga membawa beban emosional, karena mendefinisikan pelaporan hubungan yang orang mungkin suka atau benci. Tetapi hierarki perusahaan, terutama ketika perubahan dalam bagan organisasi dibuat terpisah dari perubahan lainnya, cenderung untuk kembali ke keseimbangan sebelumnya. Pimpinan dapat secara signifikan menghapus lapisan manajemen dan mengurangi sementara waktu, tetapi terlalu cepat, lapisan-lapisan itu menyusup kembali dan keuntungan jangka pendek menghilang.

Dalam desain ulang organisasi, tidak menyiapkan formulir baru untuk organisasi sekaligus. Pimpinan membuat urutan intervensi yang akan mengarahkan perusahaan dari masa lalu ke masa depan. Struktur harus menjadi hal terakhir yang di ubah: batu penjurur, dari urutan itu. Jika tidak, perubahan tidak akan bertahan sendiri. Perusahaan harus melihat nilai dari pendekatan baru-baru ini dengan produsen barang industri. Di masa lalu, ia telah melakukan reorganisasi yang berfokus hampir hanya pada struktur, tanpa pernah mencapai peningkatan pelaksanaan yang diharapkan para pemimpin. Kemudian taruhannya tumbuh lebih tinggi: Pesaing yang tumbuh cepat muncul dari Asia, kemajuan teknologi menekan siklus produk, dan muncul model bisnis baru yang melewati distributor. Kali ini, alih-alih menggambar ulang garis dan kotak, perusahaan berusaha memahami faktor organisasi yang memperlambat responsnya di masa lalu. Ada masalah dalam cara keputusan dibuat dan dijalankan, dan bagaimana informasi mengalir. Oleh karena itu, perubahan pertama dalam urutan menyangkut blok bangunan ini: menghilangkan pertemuan (informasi) yang tidak produktif, memperjelas akuntabilitas dalam struktur matriks (keputusan dan norma), dan mengubah cara orang dihargai (motivator). Pada saat perusahaan siap untuk menyesuaikan bagan organisasi, sebagian besar faktor masalah telah diatasi.

4. Manfaatkan talenta terbaik. Bakat adalah faktor penting tetapi sering diabaikan ketika datang ke desain org. Anda mungkin berasumsi bahwa kepribadian dan kemampuan anggota tim eksekutif yang ada tidak akan banyak mempengaruhi desain. Namun pada kenyataannya, pimpinan perlu merancang posisi untuk memanfaatkan kekuatan orang-orang yang akan menempati posisi tersebut. Dengan kata lain, pertimbangkan keterampilan teknis dan ketajaman manajerial orang-orang kunci, dan pastikan para pemimpin tersebut diperlengkapi untuk menumbuhkan kolaborasi dan pemberdayaan yang dibutuhkan dari orang-orang di bawah mereka.

Pemimpin organisasi harus memastikan bahwa ada hubungan antara kemampuan yang dibutuhkan dan bakat kepemimpinan miliki. Misalnya, jika mengatur bisnis berdasarkan inovasi dan kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan di pasar, orang yang dipilih sebagai *chief marketing officer* (CEO) akan membutuhkan latar belakang yang beragam. Seseorang dengan latar belakang pemasaran konvensional yang keterampilan intinya berpusat pada harga rendah dan distribusi yang luas mungkin tidak nyaman dalam peran itu. Pimpinan kadang-kadang dapat mengimbangi kesenjangan dalam kemampuan melalui anggota tim lainnya. Jika *chief financial officer* adalah teknisi yang sangat baik tetapi memiliki sedikit karisma kepemimpinan,

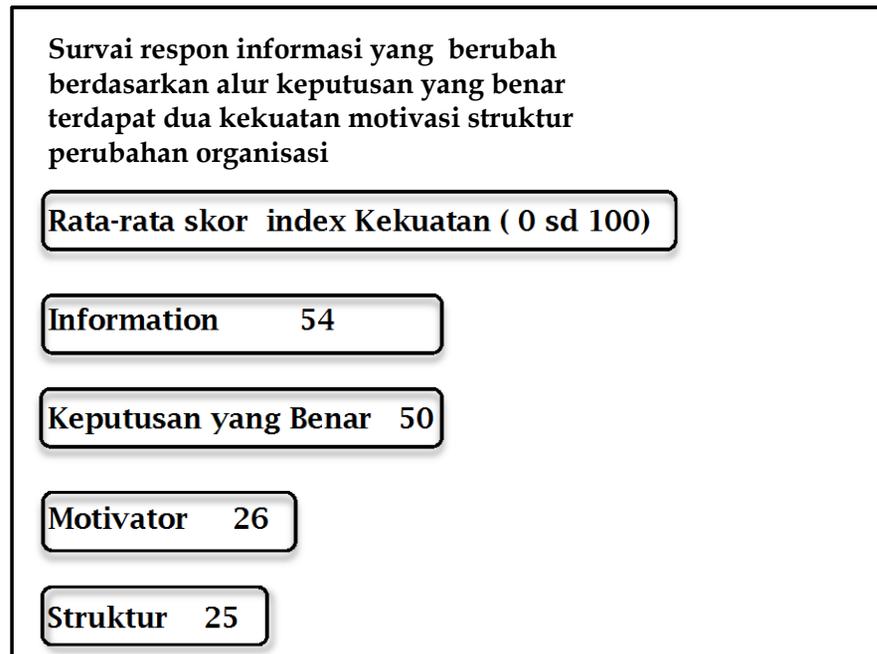
dapat menyeimbangkannya dengan *chief operating officer* yang unggul dalam aspek peran yang dihadapi publik, seperti berbicara dengan analis.

Ketika mengumpulkan tim kepemimpinan untuk strategi organisasi, cari rentang kontrol yang optimal, jumlah laporan langsung, untuk posisi eksekutif senior organisasi. Sebuah studi di *Harvard Business School* yang dilakukan oleh associate profesor Julie Wulf menemukan bahwa CEO telah menggandakan rentang kendali mereka selama dua dekade terakhir. Meskipun banyak eksekutif memiliki tujuh laporan langsung, tidak ada angka ajaib universal. Untuk CEO, rentang kendali yang optimal tergantung pada empat faktor: masa jabatan CEO sejauh ini, tingkat kolaborasi silang antar unit bisnis, tingkat aktivitas CEO yang ditujukan untuk sesuatu selain bekerja dengan laporan langsung, dan apakah CEO juga Ketua Dewan. (telah ada dibuat diagnostik rentang kendali C-level untuk membantu menentukan rentang target organisasi.).

5. Fokus pada apa yang dapat di kontrol. Buatlah daftar hal-hal yang menghambat organisasi: kelangkaan (hal-hal yang secara konsisten bila ditemukan), dan kendala (hal-hal yang secara konsisten memperlambat organisasi). Mempertahankan batasan dunia nyata membantu memastikan bahwa pimpinan dapat menjalankan dan mempertahankan desain organisasi yang baru. Misalnya, pertimbangkan dampak yang mungkin dihadapi jika 20 persen dari orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keahlian paling banyak dalam membuat dan memasarkan produk inti perusahaan, cara peluncuran produk, ditarik selama tiga tahun pada proyek regulasi. Bagaimana kurang kemampuan peluncuran produk, terutama jika itu melibatkan pengidentifikasian dan tindakan berdasarkan wawasan pelanggan? Bagaimana organisasi bisa mengkompensasi kelangkaan ini? Menggandakan untuk mengatasi kelangkaan khas, atau apa yang “tidak cukup,” membantu memprioritaskan perubahan pada model organisasi. Misalnya, dapat membangun pusat peluncuran produk unggulan untuk mengatasi kelangkaan khas karena tidak pernah merasa cukup dengan orang-orang yang tahu cara menjalankan peluncuran yang efektif.

Kendala pada bisnis organisasi seperti regulasi, kekurangan pasokan, dan perubahan permintaan pelanggan mungkin di luar kendali organisasi. Tetapi jangan terjebak dalam mencoba mengubah sesuatu yang tidak dapat di ubah; alih-alih, fokuslah untuk mengubah apa yang bisa. Misalnya, jika perusahaan adalah produsen barang-barang kemasan konsumen global, Perusahaan mungkin terlebih dahulu menyukai struktur tunggal dengan hak keputusan yang jelas tentang branding, kebijakan, dan pedoman penggunaan karena lebih efisien dalam *branding* global. Tetapi jika selera konsumen untuk produk perusahaan berbeda di seluruh dunia, Anda mungkin lebih baik dengan struktur yang mendelegasikan hak keputusan kepada pemimpin bisnis lokal.

6. Mendorong akuntabilitas. Rancang organisasi Anda sehingga mudah bagi orang untuk bertanggung jawab atas bagian mereka dari pekerjaan tanpa pengelolaan mikro. Pastikan bahwa hak keputusan jelas dan bahwa informasi mengalir dengan cepat dan jelas dari komite eksekutif ke unit bisnis, fungsi, dan departemen. Penelitian kami menggarisbawahi pentingnya faktor ini: Kami menganalisis lusinan perusahaan dengan eksekusi yang kuat dan menemukan bahwa di antara blok bangunan formal, informasi dan hak keputusan memiliki pengaruh paling kuat dalam meningkatkan pelaksanaan strategi. Mereka sekitar dua kali lebih kuat dari struktur organisasi atau motivatornya (lihat Gambar 8.6).



Sumber: Analisis Kekuatan Organisasi berdasarkan DNA Provider survei

**Gambar 8.6: Pentingnya Akuntabilitas**

Sebuah produsen elektronik global sedang berjuang dengan eksekusi yang lambat dan kurangnya akuntabilitas. Untuk mengatasi masalah ini, itu menciptakan matriks yang dapat mengidentifikasi mereka yang telah membuat keputusan penting dalam beberapa tahun terakhir. Kemudian digunakan matriks untuk menetapkan hak keputusan yang jelas dan motivator lebih selaras dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Direktur penjualan dibuat bertanggung jawab untuk dealer di wilayah mereka dan dievaluasi dalam hal kinerja penjualan dealer tersebut. Ini mendorong kepemilikan dan kinerja tinggi di kedua sisi, dan menarik dalam kelompok yang sangat penting tetapi sebelumnya terisolasi, seperti fungsi garansi pabrik. Perusahaan mengoperasikan hak-hak keputusan baru ini dengan membentuk otoritas anggaran yang diperlukan, forum pengambilan keputusan, dan komunikasi. Ketika hak keputusan dan motivator ditetapkan, akuntabilitas dapat dilakukan. Secara bertahap, orang terbiasa menindaklanjuti komitmen tanpa mengalami penegakan formal. Bahkan setelah itu menjadi bagian dari budaya perusahaan, akuntabilitas baru ini harus terus dipelihara dan dipromosikan. Itu tidak akan bertahan jika, misalnya, penambahan baru ke perusahaan tidak menghormati komitmen atau insentif berubah dengan cara yang merusak perilaku yang diinginkan

7. Tolok ukur hemat; jika salah langkah umum adalah mencari praktik terbaik mengatasinya. Secara teori, sangat membantu untuk melacak apa yang dilakukan pesaing, jika hanya untuk membantu organisasi dapat mengoptimalkan desain organisasi sendiri atau mengungkap masalah yang membutuhkan perhatian. Namun dalam praktiknya, pendekatan ini memiliki beberapa masalah.

Pertama, ini mengabaikan sistem kemampuan unik organisasi, kekuatan yang hanya dimiliki organisasi, yang menghasilkan hasil yang tidak cocok dengan orang lain. Organisasi dan pesaing tidak akan membutuhkan kemampuan khusus yang sama, bahkan jika organisasi berada di industri yang sama. Sebagai contoh, dua bank mungkin terlihat serupa di permukaan; mereka mungkin memiliki cabang di sebelah satu sama lain di beberapa tempat. Tetapi yang pertama bisa menjadi

bank nasional yang melayani milenium, yang tertarik dengan biaya rendah dan fitur perbankan *online* yang inovatif. Yang lain bisa berorientasi regional, melayani basis pelanggan yang lebih tua dan menekankan ikatan komunitas dan layanan pelanggan yang dipersonalisasi. Proposisi nilai yang berbeda tersebut akan membutuhkan kemampuan yang berbeda dan diterjemahkan ke dalam desain organisasi yang berbeda. Bank nasional mungkin diorganisasikan terutama oleh segmen pelanggan, membuatnya mudah untuk berinvestasi dalam satu teknologi mutakhir yang mencakup semua wilayah dan semua pasar. Bank regional mungkin diorganisasikan terutama oleh geografi, membentuk manajer untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan para pemimpin dan perusahaan lokal. Jika membandingkan contoh yang salah, model organisasi yang disalin hanya akan membuat kembali tak bermanfaat.

Kedua, bahkan jika organisasi berbagi strategi yang sama dengan pesaing, siapa yang mengatakan bahwa organisasinya cocok dengan strateginya? Jika pesaing memiliki proposisi nilai atau sistem kemampuan yang berbeda dari yang organisasi miliki, menggunakannya sebagai perbandingan untuk kinerja organisasi sendiri akan merupakan kesalahan. Jika organisasi merasa harus melakukan tolok ukur, fokuslah pada beberapa elemen pilih, daripada berusaha menjadi yang terbaik di kelas dalam segala hal yang terkait dengan industri yang digeluti. Perusahaan pilihan untuk diikuti, dan indikator untuk dilacak dan dianalisis, harus sejajar dengan kemampuan yang pimpinan prioritaskan dalam menetapkan program masa depan organisasi. Misalnya, jika perusahaan berekspansi ke pasar negara berkembang, maka dapat diukur sejauh mana perusahaan terkemuka di wilayah itu memberikan hak keputusan kantor lokal tentang sumber atau distribusi.

8. Buatlah “garis dan kotak” sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk setiap perusahaan, ada pola hubungan hierarkis yang optimal. rata-rata emas. Itu tidak sama untuk setiap perusahaan; itu harus mencerminkan strategi yang telah dipilih, dan itu harus mendukung kemampuan kritis yang membedakan perusahaan. Itu berarti bahwa struktur yang tepat untuk satu perusahaan tidak akan sama dengan struktur yang tepat untuk yang lain, bahkan jika mereka berada di industri yang sama.

Secara khusus, pikirkan tujuan organisasi ketika merancang rentang kontrol dan lapisan dalam bagan organisasi. Ini harus cukup konsisten di seluruh organisasi. Pimpinan sering dapat mempercepat arus informasi dan menciptakan akuntabilitas yang lebih besar dengan mengurangi lapisan. Tetapi jika strukturnya terlalu datar, para pemimpin harus mengawasi banyak orang. Pimpinan dapat membebaskan waktu manajemen dengan menambahkan staf, tetapi jika piramida menjadi terlalu curam, akan sulit untuk mendapatkan pesan yang jelas dari bawah ke atas. Jadi, pertimbangkan sifat perusahaan. Apakah pekerjaan di perusahaan memerlukan pengawasan ketat? Apa peran yang dimainkan teknologi? Berapa banyak kolaborasi yang terlibat? Seberapa jauh orang secara geografis, dan apa gaya manajemen pilihan mereka?

Dari pusat panggilan (*call centre*), 15 atau 20 orang mungkin melapor ke manajer tunggal karena pekerjaannya rutin dan sangat otomatis. Tim implementasi perangkat lunak perusahaan, yang terdiri dari pekerja pengetahuan khusus, akan memerlukan rentang kendali yang lebih sempit, seperti enam hingga delapan karyawan. Jika orang secara teratur melakukan tugas yang berat dan berpartisipasi secara luas dalam pengambilan keputusan, Anda mungkin memiliki hierarki yang lebih sempit - lebih banyak manajer yang masing-masing hanya mengarahkan beberapa orang - daripada menyiapkan manajer dengan sejumlah besar laporan langsung.

9. Menekankan informal. Elemen formal seperti struktur dan informasi menarik bagi perusahaan karena mereka nyata. Mereka dapat dengan mudah didefinisikan dan diukur. Tapi mereka hanya

setengah dari cerita. Banyak perusahaan menetapkan ulang hak keputusan, mengerjakan ulang bagan organisasi, atau mengatur sistem berbagi pengetahuan - namun tidak melihat hasil yang mereka harapkan.

Cara itu karena mereka mengabaikan balok bangunan yang lebih informal dan tidak berwujud. Norma, komitmen, pola pikir, dan jaringan sangat penting dalam menyelesaikan sesuatu. Mereka mewakili (dan mempengaruhi) cara orang berpikir, merasakan, berkomunikasi, dan berperilaku. Ketika hal-hal tak berwujud ini tidak selaras satu sama lain atau blok bangunan yang lebih nyata, organisasi terputus-putus.

Di satu perusahaan teknologi, sudah lazim dilakukan dalam beberapa “rapat sebelum rapat” dan “rapat setelah rapat.” Dengan kata lain, debat dan perencanaan konstruktif terjadi di luar presentasi formal yang dikenal sebagai “pertemuan resmi.” Perusahaan telah lama mengandalkan jaringan informal karena orang membutuhkan penyelesaian untuk banyak aturan resmi. Sekarang, sebagai bagian dari pendesainan ulang, para pemimpin perusahaan merangkul sifat informal, mengadopsi hak-hak keputusan baru dan norma-norma yang memungkinkan perusahaan untuk bergerak lebih lancar, dan meninggalkan saluran resmi sebanyak mungkin.

10. Bangunan organisasi merupakan kekuatan organisasi. Merombak organisasi adalah salah satu hal tersulit yang harus dilakukan oleh kepala eksekutif atau pemimpin divisi, terutama jika ia dituduh membalikkan perusahaan yang berkinerja buruk. Tetapi selalu ada kekuatan untuk dikembangkan dalam praktik yang ada dan dalam budaya. Misalkan, misalnya, bahwa perusahaan memiliki norma komitmen yang berorientasi pada pelanggan. Karyawan bersedia bekerja ekstra untuk pelanggan ketika diminta untuk melakukannya. Mereka memberikan pekerjaan di luar ruang lingkup atau lebih cepat dari jadwal, seringkali karena mereka berempati dengan masalah yang dihadapi pelanggan. Manajer dapat menarik perhatian pada perilaku itu dengan membentuk kelompok untuk membicarakannya, dan memperkuat perilaku itu dengan menghadihinya dengan insentif yang lebih formal. Itu akan membantu menyebarkannya ke seluruh perusahaan.

Mungkin perusahaan memiliki hak keputusan yang jelas, di mana setiap orang memiliki gagasan yang baik tentang keputusan dan tindakan yang menjadi tanggung jawabnya. Namun dalam desain organisasi saat ini, mereka mungkin tidak berfokus pada hal-hal yang benar. Manajer dapat menggunakan akuntabilitas yang kuat ini dan mengarahkan orang ke keputusan yang tepat untuk mendukung strategi baru.

Sebuah survei strategi tahun 2014 (Gary L. Neilson, dkk, 2015) menemukan bahwa 42 persen eksekutif merasa bahwa organisasi mereka tidak selaras dengan strategi, dan bahwa bagian-bagian organisasi menentang atau tidak memahaminya. Jika itu masalah yang biasa dalam perusahaan, prinsip-prinsip dalam bahasan ini dapat membantu mengembangkan desain organisasi yang mendukung kemampuan manajer yang paling khas dan mendukung strategi dengan lebih efektif.

Membentuk kembali organisasi agar selaras dengan strategi organisasi adalah proyek yang hanya dapat dipimpin oleh eksekutif puncak perusahaan, divisi, atau perusahaan. Meskipun tidak praktis bagi seorang CEO untuk mengelola perincian sehari-hari, pemimpin puncak perusahaan harus secara konsisten hadir untuk bekerja melalui berbagai isu dan alternatif utama, memusatkan tim desain pada masa depan, dan bertanggung jawab atas transisi tersebut. ke organisasi baru. Kepala eksekutif juga akan mengatur nada untuk pembaruan masa depan: Perubahan dalam teknologi, preferensi pelanggan, dan pengganggu lainnya akan terus menguji model bisnis perusahaan.

Sepuluh prinsip dasar ini dapat berfungsi sebagai patokan bagi manajer untuk reorganisasi apa pun, besar atau kecil. Berbekal pelajaran kolektif ini, manajer dapat menghindari salah langkah umum dan mengikuti cetak biru yang tepat untuk bisnis perusahaan.

# BAB 9

## Perubahan Budaya (*Culture Change*)

### **BUDAYA ORGANISASI**

---

1. Budaya organisasi telah ditentukan oleh banyak penulis dengan cara yang berbeda. Deshpande dan Webster (1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola nilai-nilai dan keyakinan bersama yang membantu individu memahami fungsi organisasi sehingga memberikan norma-norma untuk perilaku dalam organisasi.
2. Sebaliknya, penulis lain seperti Schein (1985) telah mengemukakan bahwa budaya paling baik dianggap sebagai kecenderungan psikologis, yang ia sebut sebagai 'asumsi dasar', yang dipelajari oleh anggota organisasi ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan Integrasi internal, dan dianggap valid karena berhasil, dan kemudian diajarkan kepada anggota baru untuk digunakan ketika menghadapi masalah tersebut.
3. Namun, tidak peduli bagaimana kita memilih untuk mendefinisikan budaya, budaya adalah aspek penting dari suatu organisasi, dan organisasi dengan budaya yang kuat meningkatkan peluang bahwa anggota dapat melaksanakan tujuannya dan meningkatkan kinerja organisasi dengan mencerahkan anggota pada tujuan-tujuan tersebut (Pottruck, 2001).
4. Chantman, dan Chaldwell (1991) yang dikutip dalam Dwivedi (1995) mengemukakan bahwa sepuluh karakteristik utama yang, secara agregat, menangkap esensi budaya organisasi meliputi:
  - a) Identitas anggota: bagaimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan daripada dengan jenis pekerjaan atau bidang keahlian profesional mereka.
  - b) Penekanan kelompok: Sejauh mana kegiatan kerja diatur di sekitar kelompok daripada individu.
  - c) People fokus: sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.

- d) Integrasi unit: sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi secara terkoordinasi atau saling bergantung.
- e) Kontrol: sejauh mana aturan, peraturan, dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- f) Toleransi risiko: sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi agresif, inovatif, dan mencari risiko.
- g) Kriteria hadiah: sejauh mana imbalan seperti kenaikan gaji dan promosi dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan daripada senioritas, favoritisme, atau faktor non-kinerja lainnya.
- h) Toleransi konflik: sejauh mana karyawan didorong untuk menyiarkan konflik dan kritik secara terbuka.
- i) Orientasi tujuan akhir: sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- j) Terbuka - fokus sistem: sejauh mana organisasi memantau dan merespons perubahan dalam lingkungan eksternal.

Karakteristik ini mencerminkan nilai organisasi dan digunakan untuk menentukan budaya organisasi. Tergantung pada kekuatannya, itu dapat membawa tentang efektivitas organisasi (Dwivedi, 1995).

Beberapa peneliti mempertanyakan seberapa baik budaya yang kuat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Denison (1990), organisasi dengan budaya yang kuat memiliki pengembalian investasi yang lebih besar, tetapi ini hanya terjadi dalam jangka pendek, setelah tiga tahun hubungan antara konsistensi budaya dan kinerja menjadi negatif. Alicia (2002) berpendapat bahwa budaya yang kuat dapat memfasilitasi keberhasilan jangka pendek tetapi menghambat kinerja organisasi jangka panjang, dan bahkan dapat berkontribusi terhadap kegagalan jangka panjang dengan mencegah organisasi beradaptasi terhadap perubahan kontinjensi.

Dengan demikian, sementara kekuatan budaya dapat membawa peningkatan kinerja organisasi dalam jangka pendek, mereka juga dapat menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berubah, dan berinovasi.

### **Budaya yang Kuat dan Budaya yang Lemah**

Budaya organisasi dapat menjadi kuat atau lemah tergantung pada tingkat penyelarasan nilai organisasi dan respons karyawan terhadap rangsangan karena penyelarasan mereka dengan itu (Olivier, 2009).

Budaya yang kuat: terdapat, nilai-nilai dan kepercayaan organisasi dibagikan secara luas dengan pengaruh signifikan pada perilaku orang sehubungan dengan pekerjaan mereka (John, 2006). Ini mencakup kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota organisasi untuk bertindak dengan cara yang disetujui dalam organisasi, dan juga kesepakatan di pihak anggota, mengenai pentingnya nilai-nilai organisasi (Schein, 2004).

Budaya yang lemah: Di sini, ada kurangnya motivasi oleh anggota organisasi, dan itu mencakup sedikit atau tidak ada bantuan pelaksana strategi karena tidak ada tradisi, kepercayaan, nilai, ikatan umum, atau norma perilaku yang dapat digunakan manajemen untuk memotivasi melaksanakan strategi yang dipilih (John, 2006).

### **Sub Budaya (*Sub Culture*)**

Sub-budaya sub-kultur adalah kelompok yang karakteristik umumnya adalah seperangkat norma dan keyakinan bersama, dibentuk berdasarkan serangkaian karakteristik individu, sosial, dan organisasi

(Chatman, 2002). Sub-budaya organisasi dapat didasarkan pada keanggotaan dalam berbagai kelompok (departemen, kelompok kerja, dan tim), tingkat hierarki, afiliasi profesional dan pekerjaan, kategori sosial-demografis (jenis kelamin, etnis, usia, atau kebangsaan) dan variabel terkait kinerja seperti organisasi komitmen dan kinerja kerja (Trice & Beyer, 1993 dikutip oleh Chatman, 2002)

Hofstede (1998) mengemukakan bahwa subkultur memberikan informasi tentang persepsi karyawan terhadap organisasi, dan dengan demikian kurangnya kesadaran manajer tentang subkultur yang ada atau potensial dapat merusak.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, anggota budaya yang kuat dapat menolak perubahan, dan perubahan dalam organisasi budaya yang kuat dapat menyebabkan konflik. Subkultur dapat menyerap konflik ini, dengan nilai budaya organisasi yang utuh. Dengan demikian, subkultur dapat menawarkan cara bagi organisasi dengan budaya kuat untuk menjadi cukup fleksibel untuk berubah dan beradaptasi dengan kejadian eksternal (Chatman, 2002).

### **KONSEP DARI BUDAYA ORGANISASI (CONCEPT OF ORGANIZATION CULTURE)**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan yang mendasari, asumsi, nilai-nilai dan cara berinteraksi yang berkontribusi pada lingkungan sosial dan psikologis yang unik dari suatu organisasi. (<https://gothamculture.com/apa-itu-organisasi-budaya-definisi>)

Selanjutnya perubahan budaya adalah istilah yang digunakan dalam pembuatan kebijakan publik yang menekankan pengaruh modal budaya pada perilaku individu dan masyarakat. Kadang-kadang disebut reposisi budaya, yang berarti rekonstruksi konsep budaya masyarakat. <https://en.wikipedia.org/wiki/Culture-change>

Teori tentang Perubahan Budaya (*Theory of Culture Change*) bukanlah satu risalah tunggal tentang teori, atau teori, tentang perubahan budaya. Tetapi minat dan penekanan Steward agak beragam sejak 1936, dan isi bukunya mencerminkan perubahan-perubahan. Pembahasan dibagi menjadi dua bagian: Konsep dan Metode, dan Aplikasi Substantif. Yang pertama berisi esainya, “Evolusi dan Proses” (1953), “Tingkat Integrasi Sosiokultural” (1951). Steward membedakan tiga jenis evolusi atau interpretasi evolusionis: uni-Linear, yang menurutnya menempatkan budaya tertentu dalam tahap-tahap urutan universal; universal, yang berkaitan dengan budaya daripada dengan budaya; dan evolusi multilinear, yang “seperti evolusi unilinear dalam berurusan dengan urutan perkembangan, tetapi khas dalam mencari paralel kemunculan yang terbatas, bukan universal” Tetapi evolusi multilinear Steward bukanlah multilinear dalam arti istilah ini biasanya digunakan. Proses evolusi, menurut Herbert Spencer, “tidak linier tetapi *divergen* dan *re-divergen*”. Tylor, juga, berbicara tentang menelusuri jalannya evolusi budaya “sepanjang garisnya”. Evolusi multilinear dipahami sebagai suatu proses yang maju di sepanjang beberapa garis yang menyimpang dari sumber yang sama. Dengan demikian, beberapa garis perkembangan memiliki satu kesatuan asal dan hubungan timbal balik; itu adalah evolusi budaya sepanjang sejumlah garis yang beragam. Evolusi multilinear Steward sangat berbeda. Garis-garisnya terpisah dan tidak terkait. Dalam “Evolusi Budaya” (*Scientific American*, Vol. 194, hlm. 69-80) ia membedakan beberapa garis evolusi yang berbeda, tidak terkait satu sama lain baik secara konseptual maupun dalam ruang dan waktu. Evolusi “pluralistis” atau “terfragmentasi” akan menjadi istilah yang lebih baik untuk skema Steward daripada “multilinear.”

Sebagai contoh evolusi Steward bukanlah evolusi dalam arti apa pun. Sebagai contoh: orang Indian Munduructi di Lembah Amazon dan orang Algonquin di Kanada Timur pada awalnya “memiliki bentuk organisasi sosial yang sangat berbeda.” Tetapi di bawah pengaruh “ekonomi luar,” yaitu, pedagang kulit putih, “keduanya bertemu ke bentuk yang sama “dari organisasi sosial. Dalam setiap

kasus, orang-orang India melepaskan gaya hidup lama mereka: Mundurucc menjadi penyadap karet; Algonquians, penjemput bulu. Akhirnya, masing-masing menjadi “bergantung pada pedagang untuk pakaian dan makanan serta untuk perangkat keras.” Dalam setiap kasus, “desa-desa dan kelompok-kelompok orang Indian pecah menjadi keluarga-keluarga individu, menjadi bagian dari masyarakat nasional Kanada atau Brasil yang besar, di mana ia dihubungkan melalui pedagang” (“Evolusi Budaya, Teori Perubahan Budaya,). Steward menyebut ini “garis evolusi lain” (“*Cultural Evolution*,”). Ini adalah contoh sederhana dari penyebab yang sama yang menghasilkan, dalam situasi tertentu, efek yang serupa. Merupakan contoh dari apa yang disebut Steward sebagai “keteraturan,” tetapi hampir tidak bisa disebut “garis evolusi.” Garis evolusi yang beragam dapat menunjukkan kesamaan, tetapi tidak mengikuti bahwa kesamaan apa pun adalah contoh evolusi. Sebagian besar “evolusi” Steward adalah dari jenis ini: penyebab yang sama menghasilkan efek yang serupa. Situasi ekologis tertentu - semacam habitat, dieksploitasi dengan cara tertentu - cenderung menghasilkan jenis organisasi sosial tertentu: pita patrilineal, misalnya. Steward juga mengutip ini sebagai garis evolusi. Namun, pengembangan “peradaban irigasi” adalah masalah lain. Di sini Steward melacak arah pembangunan melalui “rentang prasejarah yang cukup besar” dari hortikultura yang baru mulai, melalui serangkaian tahapan, hingga negara bagian dan kekaisaran nasional. Ini adalah contoh evolusi asli. Adalah penting, katanya, “bahwa antropologi secara eksplisit mengakui bahwa tujuan yang sah dan pamungkas adalah untuk melihat melalui perbedaan-perbedaan pada persamaan, untuk memastikan proses yang digandakan secara independen dalam urutan budaya, dan untuk mengenali penyebab dan efek dalam hubungan temporal dan fungsional. Tetapi Steward berada di antara dua kutub interpretasi idiografis dan nomotetik, antara yang khusus dan yang umum. Dia tidak puas hanya dengan hal-hal khusus, tetapi dia tidak bisa pergi dengan seluruh generalisasi. Dia ingin generalisasi tetapi, seperti yang dia katakan berulang kali, mereka harus memiliki ruang lingkup terbatas.

Cobalah untuk menerapkan hukum benda jatuh, atau gravitasi, dengan ruang lingkup terbatas. Steward menyerupai orang yang menemukan bahwa sungai ini dan yang mengalir menuruni bukit tetapi tidak mau melangkah lebih jauh dengan menyatakan bahwa “sungai mengalir ke bawah bukit.” Kesulitan di mana kita menemukan Steward, tergantung di antara yang khusus di satu sisi dan umum di sisi lain, dapat juga diilustrasikan dengan mengutip keberatannya terhadap generalisasi luas atau “hukum universal,” sebagaimana ia menyebutnya: mereka “tidak dapat menjelaskan ciri-ciri khusus budaya tertentu”. Tentu saja mereka tidak bisa! Inilah ciri khas generalisasi atau hukum: rinciannya dimasukkan di bawah universal. Hukum gravitasi tidak dapat memberi tahu kita apakah tubuh yang jatuh adalah batu atau bulu, apalagi apakah yang satu itu batu pasir atau yang lainnya bulu bangau. Dan inilah tepatnya mengapa hukum gravitasi - atau hukum ilmiah lainnya - memiliki nilai: karena itu adalah universal, yaitu, tidak memberi tahu kita tentang rincian sebagai rincian. Kebingungan Steward tentang idiografis dengan nomotetik juga menemukan ekspresi dalam kebingungannya tentang sejarah dengan evolusi. Evolusi multilinear, katanya, “tidak bisa dihindari, dan “evolusi budaya dapat dianggap sebagai jenis khusus dari rekonstruksi sejarah.

Dua jenis proses yang berbeda terlibat di sini. Salah satunya adalah urutan kronologis peristiwa tertentu: alfabet berasal pada waktu dan tempat tertentu dan kemudian menyebar ke daerah lain pada waktu tertentu. Ini adalah proses temporal idiografis yang dapat dengan tepat disebut sejarah, atau historis. Proses lain dicirikan oleh urutan temporal bentuk: menulis berkembang melalui tiga tahap-piktografik, rebus, dan fonetik (Kroeber; Antropologi, 1948). Ini adalah proses temporal nomotetik yang dapat dengan tepat disebut evolusi. Proses historis adalah partikularisasi; proses evolusi, generalisasi. Fakta bahwa keduanya merupakan proses temporal seharusnya tidak menghalangi perbedaan mendasar di antara mereka.

Sejarah alfabet tentu saja merupakan hal yang secara fundamental berbeda dari kisah evolusi penulisan. Di satu sisi, Steward mengatakan bahwa evolusi adalah sejarah, bahwa “ia tertarik pada budaya tertentu,” dan merupakan semacam rekonstruksi sejarah. Tetapi, di sisi lain, ia menolak generalisasi evolusionis karena itu bukan sejarah dan “tidak dapat menjelaskan ciri-ciri khusus budaya tertentu.” Sejarah dan evolusi keduanya adalah konsep yang valid, dan keduanya dapat diterapkan pada fenomena budaya. Tetapi mereka tidak bersinonim, juga tidak dapat dibuat untuk melakukan pekerjaan yang lain. Kegagalan untuk membedakan antara mereka hanya dapat mengakibatkan kebingungan. Saat ini Steward telah berupaya untuk menarik perbedaan ini dengan tajam dalam “Sejarah, Evolusi, dan Fungsionalisme:

Tiga Jenis Interpretasi Budaya yang dibalas oleh AL Kroeber dalam “*History and Evolution*” (1946). Seperti yang telah kita catat, Steward dibesarkan dalam tradisi atomistik, tradisi idiografis, yang mengutuk dan menolak generalisasi dan sistem filosofis. Dia menjadi tidak sabar dengan yang satu, tetapi tidak bisa menerima yang lain. Terhadap latar belakang Steward tampaknya berani dan asli. Tetapi diukur dengan sumber daya filosofis yang kaya dari seabad pemikiran antropologis, ia tidak mampu, untuk menggunakan konsep dan teori yang valid dan bermanfaat yang ditunjukkan oleh Tylor dan yang lainnya sejak lama. Akibatnya, prestasi teoretisnya terhenti dan relatif sedikit. Semua orang akan setuju bahwa menumpuk fakta berdasarkan fakta tidak cukup dalam ilmu apa pun. Tetapi sains tidak dapat berkembang jauh tanpa (1) generalisasi yang luas dan (2) integrasi generalisasi ini ke dalam sistem filosofis. Upaya Steward dan tekadnya untuk menertibkan ilmu budaya “Kausalitas dan Hukum Budaya,” merupakan langkah progresif. Kritik utama kami adalah bahwa ia tidak cukup jauh: kehancurannya dengan masa lalunya yang idiografis tidak cukup bersih; penerimaannya terhadap nomotetik dibatasi dan parsial. Tetapi kembalinya ke evolusionisme mungkin harus dilakukan secara perlahan, selangkah demi selangkah. Steward telah melakukan banyak hal untuk menghilangkan stigma yang ditempatkan pada konsep dan bahkan kata evolusi. Mungkin dengan yakin berharap dia melakukan lebih banyak lagi untuk membangun kembali interpretasi ilmiah semacam ini dalam antropologi budaya.

## **DIAGNOSA BUDAYA ORGANISASI (DIAGNOSING & ORGANIZATIONCULTURE)**

Beberapa langkah menuju pembentukan budaya baru untuk organisasi: kita harus memahami persepsi, tujuan, dan pengalaman orang-orang yang membentuk organisasi sebelum dapat menentukan cara terbaik untuk memberi mereka alat dan panduan untuk memberi mereka memengaruhi perubahan positif. <https://www.therainmakergroupinc.com › blog › bid › diagnosing-changing->

Budaya organisasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Memahami, mendiagnosis, dan melakukan intervensi untuk mengubah budaya organisasi akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Makalah ini mengulas penelitian sebelumnya di lapangan dan memperkenalkan model budaya organisasi baru yang memungkinkan konsultan manajemen dan tim manajemen untuk mendapatkan wawasan dan memulai intervensi untuk meningkatkan kinerja.

### **Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi**

Ada banyak kesepakatan mengenai definisi umum budaya organisasi dan sebagian besar model budaya dan alat diagnosis mendefinisikan budaya sebagai: “seperangkat kognisi yang dibagi oleh anggota unit sosial” (O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), atau lebih lengkap: “suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma-norma perilaku dan membangun cara hidup organisasi” (Koberg

& Chusmir, 1987). Definisi yang terakhir ini penting karena menunjukkan bahwa konstruksi budaya dapat dipahami secara samar-samar untuk berurusan dengan “kepercayaan dan nilai-nilai utama” (Goll & Zeitz, 1991), atau sebagai alternatif sebagai “norma dan pola perilaku dan norma” (Gundry & Rousseau, 1994). Menurut teori Schein (1992), budaya organisasi didefinisikan sebagai “Pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu. Menurut Schein, budaya organisasi adalah hasil belajar dari pengalaman kelompok, dan sebagian besar tidak sadar. Schein menganggap budaya sebagai fenomena tiga lapisan: artefak dan perilaku, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi. “Artefak”, manifestasi budaya yang paling dangkal, dan “asumsi dasar”, lapisan budaya terdalam telah dipelajari dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Nilai dan pola perilaku telah diukur menggunakan instrumen kuantitatif. Nilai-nilai organisasi mengacu pada prinsip-prinsip yang mendasari pola perilaku dan norma. Pola perilaku dan norma telah didefinisikan sebagai “cara berpikir, berperilaku, dan percaya bahwa anggota unit sosial memiliki kesamaan” (Cooke dan Rousseau, 1988). Dibandingkan dengan nilai-nilai, norma perilaku akan lebih mudah dipelajari dan mereka dapat dengan mudah dipengaruhi oleh organisasi, melalui praktik manajemen. Seperti yang dikatakan Gundry dan Rousseau (1994): “pendatang baru cenderung mengalami dan menggabungkan sebagai aspek budaya budaya yang lebih jelas dan konkret seperti norma dan pola perilaku sebelum mereka dapat menginternalisasi nilai-nilai”. Memang, data Hofstede (1990) menunjukkan bahwa organisasi yang berbeda dalam budaya nasional yang sama dapat dibedakan dari norma perilaku (praktik sehari-hari) yang mereka adopsi secara berbeda dan bukan dari nilai-nilai mereka. Karena kepekaan mereka terhadap perubahan dan variasi antar organisasi, kuesioner norma perilaku menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk tujuan intervensi. Berlandaskan pada pertimbangan yang disebutkan di atas kami mendefinisikan budaya sebagai manajemen dan praktik kerja yang menghambat atau membantu kinerja garis bawah organisasi. Proyek penelitian yang komprehensif (Kotter dan Haskett, 1992, Gordon dan DiTomaso, 1992, Collins dan Porras, 1994, Sorenson, 2002) menunjukkan bahwa budaya mendorong kinerja bisnis. Mereka semua menunjuk pada kesimpulan yang sama: organisasi yang mempertahankan kinerja besar dari waktu ke waktu memiliki empat sifat yang sama tertanam di dalamnya seluruh organisasi yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dan menjalankan:

Para pemimpin yang memberikan visi dan misi yang sangat jelas (jauh dari hubungan finansial) dan yang tahu bagaimana melibatkan semua karyawan secara bermakna dan menciptakan kebanggaan yang mendalam, akuntabilitas, dan kepemilikan untuk visi dan misi (versus mentalitas “hak pembayaran gaji”). Pemimpin yang mengelola perubahan dan risiko sebagai fungsi bisnis yang positif dan perlu (versus mengembangkan penghindaran risiko). Karyawan yang mempraktikkan kerja tim dan kerja sama yang efektif, dan mampu mencapai konsensus tentang masalah-masalah sulit (versus “itu bukan urusan saya” dan mentalitas “masing-masing untuk dirinya sendiri”). Tingkat organisasi dan kontrol yang mempertahankan kapasitas pelaksanaan yang sempurna dan fleksibilitas organisasi (versus melumpuhkan beaurokrasi).

### **Pengukuran Perbandingan Budaya Organisasi**

Peneliti budaya organisasi telah lama memperdebatkan apakah budaya dapat dibandingkan dan diukur. Beberapa peneliti telah menyimpulkan bahwa tingkat budaya yang “lebih dalam” seperti makna simbolis, semiotik, dan keyakinan serta asumsi yang mendasarinya tidak tunduk pada analisis

komparatif dan paling baik dipahami melalui metode klinis atau etnografi (Schein, 1992; Van Maanen, 1988). Sedangkan peneliti budaya lain, meskipun mengakui keterbatasan penelitian komparatif untuk memahami tingkat budaya yang lebih dalam, telah bertahan dalam pengembangan pendekatan sistematis untuk pengukuran komparatif. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian awal tentang budaya organisasi menilai budaya di sepanjang dimensi unik, yang mencerminkan pandangan batin anggota organisasi. Meskipun kaya akan detail, proses ini memiliki dua kelemahan yang melekat: (a) dimensi budaya yang diidentifikasi dalam satu lingkungan melalui pendekatan ini istimewa dan tidak selalu relevan dalam konteks lain, (b) pendekatan ini tidak dapat menghasilkan informasi budaya yang secara logis dapat dihubungkan dengan hasil utama seperti kinerja organisasi (misalnya, Cameron & Freeman, 1991) dan perilaku individu (misalnya, Koberg & Chusmir, 1987). Untuk memungkinkan perbandingan antar organisasi dan untuk mempelajari hubungan antara budaya organisasi dan konstruksi lainnya, beberapa instrumen pengukuran kuantitatif telah dirancang.

Sebagai contoh, salah satu pendekatan pertama yang dikembangkan (Cooke & Lafferty, 1989) menciptakan Inventarisasi Budaya Organisasi, yang didasarkan pada persepsi dan harapan mengenai norma-norma perilaku. Pendekatan ini mengidentifikasi dua belas gaya budaya dalam tiga kategori: gaya konstruktif, gaya pasif/defensif, dan gaya agresif/defensif. Pendekatan kedua untuk pengukuran komparatif budaya organisasi telah berkembang dari karya Hofstede (1980) tentang perbedaan nasional dalam praktik kerja. Bekerja dari serangkaian item dan dimensi yang dikembangkan dalam penelitian lintas-nasional, Hofstede, Bond, dan Luk (1993) dan Hofstede, Neuijen, Ohayv, dan Sanders (1990) telah mengembangkan serangkaian enam dimensi budaya organisasi dari sebuah studi tentang 20 perusahaan Belanda dan Denmark. Dimensi mereka termasuk proses *vs* hasil orientasi, orientasi karyawan *vs* pekerjaan, orientasi parokial *vs* profesional, sistem terbuka *vs* sistem tertutup, longgar *vs* ketat, dan normatif *vs* pragmatis. Pendekatan ketiga didasarkan pada *Competing Values Framework* untuk penilaian budaya yang disuling oleh Quinn dan Rorbaugh (1983) dari analisis daftar panjang Campbell (40 deskriptor/dimensi budaya organisasi) menjadi pola empat dimensi: klan, adhokrasi, hierarki, dan pasar. OCAI (*Organizational Cultural Assessment Instrument*) merupakan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Quinn dan Cameron (1999) memiliki enam kategori di mana Anda mendistribusikan 100 poin antara empat sub-item untuk masing-masing yang mewakili empat budaya Nilai Pesaing: karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, manajemen karyawan, lem organisasi, penekanan strategis dan kriteria untuk sukses. Langkah-langkah komparatif dari budaya organisasi juga telah dikembangkan oleh para peneliti yang tertarik pada sosialisasi dan seleksi karyawan baru (Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991). Baris penelitian ini mengidentifikasi delapan dimensi budaya (inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, agresivitas, dukungan, penekanan pada penghargaan, orientasi tim, dan ketegasan) yang digunakan untuk menilai kecocokan orang-organisasi di sebuah kantor akuntan publik.

Metode ini digunakan untuk memprediksi tingkat kepuasan karyawan baru dan kemungkinan mereka akan meninggalkan perusahaan. Masing-masing pendekatan ini tumbuh dari agenda penelitian khusus dan mendefinisikan dimensi budaya yang relevan dengan cara yang melayani agenda penelitian itu. Masing-masing dari mereka juga memberikan kontribusi penting bagi mereka memiliki jalur penelitian sendiri dan membantu membentuk penelitian selanjutnya. Ashkanasy, Broadfoot, dan Falkus (2000) telah menyajikan tinjauan luas delapan belas ukuran survei budaya organisasi yang menunjukkan berbagai pendekatan. Juga, sebuah studi komprehensif oleh Delobbe, Haccoun dan Vandenberghe (2002) meninjau dua puluh kuesioner budaya organisasi untuk mengidentifikasi kesamaan di antara dimensi budaya. Dimensi yang termasuk dalam model mereka adalah: pengakuan-

dukungan, komitmen-solidaritas, inovasi-produktivitas, kontrol, dan pembelajaran berkelanjutan. Model yang diperkenalkan dalam makalah ini mengikuti proses serupa dengan berfokus secara khusus pada masalah budaya organisasi dan efektivitas organisasi dan mengembangkan pendekatan untuk memahami budaya organisasi yang membantu menjelaskan perbedaan dalam kinerja dan efektivitas organisasi.

### Tinjauan Model Budaya Organisasi

Model budaya organisasi baru yang menjadi fokus makalah ini didasarkan pada fungsi budaya: adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 1992). Model ini menggunakan dua fungsi sebagai kerangka kerja. Kedua sumbu menggambarkan berbagai jenis budaya pada suatu kontinum mulai dari fokus eksternal ke fokus internal (adaptasi eksternal) dan dari stabil ke fleksibel (integrasi internal). Kerangka kerja ini menghasilkan empat jenis budaya organisasi: bekerja sama, berinovasi, menyalurkan dan mengorganisir. Masing-masing tipe budaya ini diukur dengan dua dimensi komponen. Para Pakar mengembangkan kuesioner dengan 66 item berukuran delapan dimensi

Model ini difokuskan pada serangkaian ketegangan. Pertukaran antara stabilitas dan fleksibilitas dan pertukaran antara fokus internal dan eksternal adalah dimensi dasar yang mendasari kerangka kerja. Organisasi yang kompetitif memiliki keseimbangan dinamis antara ketegangan ini pada tingkat yang sesuai dengan posisi yang dimilikinya selama siklus perdagangan, industri dan spesifik pasar. Keempat jenis budaya yang dijelaskan dalam model adalah: Bekerja Sama, Berinovasi, Menyalurkan dan Mengorganisir.

1. Bekerja sama. Jenis budaya ini diposisikan di area yang dihasilkan oleh internal fokus dan fleksibilitas. Budaya kerja sama difokuskan pada kerja tim, dialog, dan pengembangan kompetensi. Organisasi adalah tempat yang ramah dan seperti keluarga. Pemimpin adalah mentor yang peduli dengan pengembangan dan moral karyawan. Kerja tim didorong dalam mencapai tujuan dan sasaran, dan dalam pemecahan masalah. Komunikasi pembangunan konsensus banyak digunakan. Fokus jangka panjang adalah mengembangkan kompetensi, mengkonsolidasikan tim dan menciptakan iklim yang mendukung untuk memastikan loyalitas dan keterlibatan karyawan. Budaya ini diukur dengan dua dimensi.
  - 1.1. Kerja tim. Bekerja secara kooperatif dalam penyelesaian masalah dan pencapaian tujuan dan sasaran yang membuat semua karyawan merasa saling bertanggung jawab dihargai dan didorong. Berbagai tim dan departemen dalam organisasi mampu bekerja sama dengan sangat baik untuk mencapai tujuan bersama. Batas-batas organisasi tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan.
  - 1.2. Konsensus. Anggota organisasi dapat mencapai kesepakatan tentang masalah kritis, merekonsiliasi perbedaan ketika itu terjadi dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif.
2. Berinovasi. Jenis budaya ini diposisikan di area yang dihasilkan oleh fokus eksternal dan fleksibilitas. Budaya Inovasi berfokus pada kemampuan beradaptasi ke pasar dengan cara yang kreatif. Organisasi adalah ruang kerja yang kreatif, dinamis, fleksibel, berorientasi klien dan kewirausahaan. Organisasi mengubah tren pasar dalam tindakan adaptif untuk perubahan yang menghasilkan nilai bagi klien. Pemimpin adalah inovator dan pengambil risiko. Mereka mendorong otonomi kreatif, inisiatif dan eksperimen. Fokus jangka panjang adalah pada pengembangan layanan dan produk baru, pasar baru, sumber daya baru dan peningkatan berkelanjutan. Budaya ini diukur dengan dua dimensi.

- 2.1. Otonomi kreatif. Karyawan memiliki wewenang, inisiatif dan tanggung jawab untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri dan berinovasi.
- 2.2. Perubahan. Organisasi ini dapat membaca lingkungan bisnis, bereaksi cepat terhadap tren saat ini, mengantisipasi perubahan di masa depan dan menciptakan cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
3. Harmonisasi. Jenis budaya ini diposisikan di area yang dihasilkan oleh fokus dan stabilitas eksternal. Budaya Harmonisasi difokuskan pada nilai-nilai kepemimpinan yang berpusat yang mencari keselarasan antara strategi, sistem dan orang-orang dengan nilai-nilai organisasi, visi dan misi. Organisasi memiliki arah yang jelas. Tujuan individu memberikan rasa orientasi bagi setiap karyawan untuk memahami bagaimana ia berkontribusi pada pencapaian tujuan keseluruhan organisasi. Nilai-nilai organisasi digunakan dalam pengambilan keputusan dan diperkuat oleh perilaku pemimpin dan sistem lainnya. Pemimpin adalah karismatik dan visioner. Karyawan bangga dengan pekerjaan mereka dan organisasi yang membuat kontrol dalam organisasi ini internal (kontrol diri) dan informal. Budaya ini diukur dengan dua dimensi.
  - 3.1. Nilai-nilai. Anggota organisasi berbagi seperangkat nilai yang mereka jalani dalam kegiatan sehari-hari dan pengambilan keputusan. Ini menciptakan rasa identitas dan harapan yang jelas.
  - 3.2. Strategis dan Taktik. Organisasi memiliki visi yang jelas dan menantang untuk masa depan, misi yang memberikan kebanggaan dan signifikansi kepada karyawan dan tujuan yang memberikan arahan yang jelas bagi setiap karyawan dalam kegiatan sehari-harinya.
4. Pengorganisasian. Jenis budaya ini diposisikan di area yang dihasilkan oleh fokus dan stabilitas internal. Budaya pengorganisasian difokuskan pada efisiensi. Organisasi dipimpin oleh sistem, aturan dan prosedur. Pemimpin adalah pengurus dan koordinator. Mereka membutuhkan tingkat prediksi yang tinggi dalam mendapatkan hasil dalam waktu dan anggaran. Fokus jangka panjang adalah standarisasi proses kerja mendapatkan eksekusi sempurna dan efisien. Budaya ini diukur dengan dua dimensi.
  - 4.1. Sistem; dari hasil yang diinginkan
  - 4.2. Manajemen Sumber Daya Manusia. Organisasi memilih orang berdasarkan profil yang ditentukan dengan cermat, terus berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan, mengevaluasi kinerja dan menawarkan hadiah berdasarkan kriteria yang jelas dengan cara yang merangsang.

Dalam pengaturan organisasi, meskipun pendekatan ini memiliki fokus terbatas pada aspek instrumental budaya organisasi, itu akan membantu untuk melegitimasi diskusi yang lebih luas tentang tingkat yang lebih dalam dari budaya organisasi dan pengaruh yang mendasari keyakinan dan asumsi terhadap perilaku individu dan sistem organisasi. Pada waktunya, dengan menggunakan model baru dan kuesioner di berbagai industri dan organisasi kita akan berada dalam posisi untuk membuat tolok ukur yang dengannya organisasi lain dapat membandingkan skor mereka dan intervensi desain. Analisis lebih lanjut akan dilakukan dalam tiga fase: Fase pertama akan memberikan bukti konsistensi internal untuk delapan dimensi dan memvalidasi struktur teoritis penilaian. Fase kedua akan menunjukkan bahwa peringkat budaya budaya responden, sebagaimana diukur oleh penilaian ini, cukup homogen untuk memungkinkan agregasi mereka menjadi karakteristik tingkat organisasi. Fase ketiga analisis akan menetapkan validitas terkait kriteria dari penilaian budaya dalam memprediksi efektivitas organisasi.

## **EFEKTIVITAS ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI (ORGANIZATION CULTURE AND ORGANIZATION EFFECTIVENESS)**

---

### **Efektivitas Budaya yang Kuat dan Organisasi**

Budaya telah lama dianggap penting untuk efektivitas organisasi (Alicia (2002)); Organisasi dengan budaya yang kuat menciptakan nilai-nilai yang jelas dan koheren dan mengharapkan anggota untuk peduli dan setuju dengan nilai-nilai itu, bahkan jika nilai-nilai inti menekankan perbedaan pendapat dan kreativitas (Flynn & Chatman (2002) berpendapat bahwa organisasi mencapai keunggulan strategis melalui budaya yang kuat. Misalnya, Southwest Airlines memiliki kinerja yang lebih baik daripada para pesaingnya, selama periode waktu tertentu, karena budaya yang kuat dalam memfokuskan pada menjaga biaya tetap rendah dan pelanggan senang.

Denison (1990) mendalilkan model yang menyoroti empat ciri utama budaya organisasi, yang meliputi; misi, konsistensi, keterlibatan, kemampuan beradaptasi. Denison telah menunjukkan bahwa organisasi yang efektif memiliki skor budaya yang tinggi dalam keempat ciri tersebut. Dengan demikian, organisasi yang efektif cenderung memiliki budaya yang adaptif, namun sangat konsisten dan dapat diprediksi, dan yang mendorong keterlibatan tinggi, tetapi melakukannya dalam konteks rasa misi bersama.

### **Fokus Eksternal (Kemampuan Beradaptasi dengan Misi)**

Hipotesis adaptasi menyatakan bahwa organisasi harus memiliki sistem norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan sinyal dari lingkungannya ke dalam perubahan perilaku internal yang meningkatkan peluangnya untuk bertahan hidup, tumbuh dan berkembang (Denison, 1990).

Schein (1985) menekankan bahwa budaya biasanya terdiri dari beberapa respons perilaku kolektif adaptif, dan kapasitas untuk mengelola respons ini adalah kunci efektivitas organisasi. Misi, di sisi lain, memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial untuk sebuah institusi dan mendefinisikan relevansi peran individu yang terkait dengan peran kelembagaan (Denison, 1990).

Sebuah organisasi yang berfokus pada adaptasi dan perubahan dalam menanggapi lingkungan eksternal, dan juga memiliki tujuan dan sasaran yang jelas memiliki fokus eksternal yang kuat yang merupakan kunci efektivitas organisasi. Fokus eksternal yang kuat biasanya berdampak pada pendapatan, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar (Denison, 2006). Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab. Anggota organisasi dapat melakukan tindakan terkoordinasi ketika mereka berbagi sistem kepercayaan, dan nilai-nilai, yang dipahami secara luas. Konsistensi melibatkan pendefinisian nilai dan sistem yang merupakan dasar dari budaya yang kuat. Budaya organisasi yang kuat dan konsisten mengarah pada efektivitas organisasi dengan mengutamakan kualitas produk atau layanannya.

Sebaliknya, Gagliardi (1986) mengemukakan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat hanya mampu melakukan perubahan terbatas karena perlawanan oleh anggota untuk mengubah nilai-nilai yang dipegang teguh dan dibagikan secara luas. Sebagai contoh, perlawanan semacam itu mengancam kelangsungan hidup perusahaan listrik Westinghouse pada 1950-an, dengan mencegahnya meraup keuntungan apa pun dari memperoleh bisnis otomatisasi pabrik. Disimpulkan bahwa kegagalan tersebut disebabkan oleh budaya organisasi yang menggabungkan aktivitas organisasi kewirausahaan menjadi perusahaan besar Amerika yang relatif lambat (Nohria, Dwyer, & Dalzell, 2002). Ini semakin

memperkuat titik bahwa kekuatan budaya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi hanya dalam jangka pendek, mereka juga dapat menghambat kemampuan organisasi untuk berubah. Namun Alicia (2002) mengemukakan bahwa organisasi yang menghadapi masalah seperti itu dapat menggunakan subkultur untuk menjadi lebih gesit dan untuk mendorong inovasi.

Budaya Perusahaan dan Efektivitas Organisasi berfokus pada empat konsep yang menggambarkan dampak budaya organisasi terhadap kinerja yang efektif: keterlibatan anggota organisasi; kemampuan beradaptasi untuk merespons keadaan baru sambil tetap mempertahankan karakter dasarnya; konsistensi atau...<https://psycnet.apa.org ›record>

### **Efektivitas Budaya Perusahaan**

Sejumlah sarjana telah mengembangkan kerangka kerja integratif dari budaya organisasi, tetapi sedikit konsensus yang ada berkaitan dengan teori kesehatan. Teori budaya kompleks yang melibatkan kepercayaan dan asumsi terhadap struktur yang terlihat dan praktik, skeptisisme yang sehat juga ada ketika budaya organisasi dapat secara langsung dibandingkan dengan penelitian lain. Keterkaitan antara budaya organisasi dan efektivitas juga dibatasi oleh tidak adanya kesepakatan mengenai tingkat kesesuaian dari efektivitas. Terlepas dari tantangan-tantangan ini, pemahaman yang lebih baik tentang topik ini tetap penting untuk pengembangan studi orga-nasional. Literatur saat ini berakar pada awal 1980-an dan memusatkan perhatian pada pentingnya budaya organisasi. dan “kecocokan” antara suatu organisasi dan lingkungannya. Makalah ini menerapkan kerangka kerja budaya yang dikembangkan oleh Denison dan kolega-koleganya. Aliran penelitian ini telah mengembangkan model eksplisit dari budaya organisasi untuk memengaruhi efektivitas dan meningkatkan metode pengukuran. Menggunakan data dari 764 organisasi, Denison dan rekannya menunjukkan bahwa empat ciri budaya yang berbeda (misi, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan keterlibatan) terkait dengan kriteria efektivitas yang berbeda. Penelitian ini menemukan bahwa penerimaan dan konsistensi adalah prediktor terbaik dari profitabilitas, sifat keterlibatan dan kemampuan beradaptasi. Adalah prediktor terbaik inovasi, dan sifat-sifat kemampuan beradaptasi dan misi adalah prediktor terbaik dari pertumbuhan penjualan.

Penelitian terakhir telah mengaitkan elemen-elemen model dengan perbedaan dalam kepuasan pelanggan dalam dua industri, dan yang lain telah menyajikan aplikasi dari pengakuan sendiri diri-diri dalam perusahaan yang dimiliki yang beroperasi di Rusia. Model Denison didasarkan pada empat ciri budaya organisasi yang efektif dijelaskan di bawah ini.

### **Keterlibatan**

Organisasi yang efektif memberdayakan orang-orang mereka, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan. Eksekutif, manajer, dan karyawan ditugaskan untuk pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka memiliki sepotong organisasi. Orang-orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka, dan bahwa pekerjaan mereka secara langsung terhubung dengan tujuan-tujuan organisasi.

### **Konsistensi**

Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki budaya “kuat” yang sangat konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada seperangkat nilai-nilai inti, dan para pemimpin dan pengikut terampil mencapai kesepakatan bahkan ketika ada berbagai

sudut pandang yang berbeda. Jenis konsistensi ini merupakan sumber stabilitas dan integrasi internal yang kuat yang dihasilkan dari suatu kesalahpahaman yang umum dan tingkat kesesuaian yang tinggi.

### **Kemampuan Beradaptasi**

Dilemma adalah organisasi yang terintegrasi dengan baik seringkali merupakan yang paling sulit untuk diubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal seringkali dapat bertentangan. Organisasi yang dapat beradaptasi didorong oleh pelanggan mereka, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan mereka, dan memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan perubahan. Mereka terus mengubah sistem sehingga mereka meningkatkan kemampuan kolektif organisasi untuk memberikan nilai bagi pelanggan mereka.

### **Misi**

Organisasi yang sukses memiliki rasa tujuan dan arahan yang jelas yang mendefinisikan tujuan organisasi dan tujuan strategis dan mengungkapkan visi tentang bagaimana organisasi akan melihat ke masa depan. Ketika organisasi berubah misi, perubahan juga terjadi pada aspek lain dari budaya organisasi. Seperti banyak model kontemporer dari budaya. Keanggotaan dan keefektifan organisasional, diri saya fokus pada kontradiksi yang dilakukan organisasi untuk mencapai integrasi internal dan adaptasi internal.

Sebagai contoh, organisasi yang berfokus pada pasar dan memiliki kesempatan untuk menghadapi masalah dengan integrasi internal. Di sisi lain, organisasi yang terintegrasi dengan baik dan terlalu terkendali biasanya kesulitan beradaptasi dengan lingkungannya. Organisasi dengan top-downvision sering kesulitan untuk fokus pada pemberdayaan dan 'bottom-up' keramik diperlukan untuk mengimplementasikan ketentuan tersebut. Pada saat yang sama, organisasi dengan partisipasi yang kuat sering mengalami kesulitan dalam menetapkan pengarahan. Organisasi yang efektif adalah mereka yang mampu menyelesaikan kontradiksi-kontradiksi ini tanpa bergantung pada *trade-off* yang sederhana. Pada inti dari model ini adalah keyakinan dan asumsi yang mendasarinya generalisasi tentang. Mereka sering paling baik dipahami dari perspektif kualitatif. Meskipun demikian, mereka menyediakan fondasi dari mana perilaku dan tindakan muncul. Keempat ciri budaya organisasi yang disajikan oleh Denison dan Misra telah diperluas untuk memasukkan tiga dimensi sub-dimensi, untuk total dimensi 12 dimensi. Kekuatan dan kelemahan budaya mereka dan untuk menunjukkan cara di mana budaya organisasi mungkin memengaruhi efektivitasnya. Contoh berikut membantu menggambarkan penerapan model.

### **Menjelajahi Perbedaan Lintas Budaya**

Penelitian umum mempertanyakan banyak aspek, tetapi dalam tulisan ini, kami fokus pada apakah pola yang diidentifikasi dalam penelitian asli di Amerika Utara adalah serupa dengan pola di bagian lain dunia, dan apakah ada pola khas yang unik untuk negara tertentu. Pertanyaan ini juga mengharuskan kita untuk melihat apakah data budaya itu sendiri bervariasi secara signifikan di berbagai daerah di dunia. Pertanyaan terakhir menyangkut penjelasan untuk pola temuan faktor mana yang menyebabkan perbedaan atau kesamaan yang diamati?

Survei Budaya Organisasi Denison selama lima tahun terakhir. Sampel terdiri dari 36.820 individu dari 230 organisasi yang diambil dari industri yang berbeda, dan termasuk organisasi dari semua ukuran dan tahap pertumbuhan. Sebagai bagian dari studi ini, perusahaan harus memiliki setidaknya 25 responden dari populasi karyawan yang representatif di perusahaan. Rata-rata, tingkat

respons untuk masing-masing organisasi adalah sekitar 60 persen, dari sampel internal yang bervariasi dari manajemen untuk menyelesaikan sensus organisasi. Mayoritas perusahaan melakukan sampel berdasarkan di Amerika Utara. Delapan perusahaan tersebut berbasis di Asia, dan 34 dari Eropa/Timur Tengah/Afrika. Perusahaan-perusahaan global yang berkantor pusat di semua wilayah biasanya memiliki banyak respons dari luar kawasan. Dari perusahaan-perusahaan dalam sampel ini, 48 persen terdaftar di Daftar Forbes Global 1.000 untuk tahun 2001. Sekitar 20 persen berasal dari industri siklus konsumen termasuk penjualan kendaraan bermotor dan dealer, perusahaan pembangunan rumah, penerbitan, dan ritel. 13 persen lainnya berasal dari industri bahan habis pakai, termasuk restoran, produsen produk pribadi, produk mobil pribadi, makanan, dan sektor tembakau. Perusahaan-perusahaan di sektor teknologi menyumbang 13 persen dari perusahaan dalam sampel ini, dan sektor kesehatan, sektor bahan dasar, dan sektor keuangan masing-masing menyumbang 11 persen. Bahkan 10 persen perusahaan berasal dari sektor barang modal, masing-masing 3 persen dari sektor utilitas dan sektor komunikasi, dan 1 persen dari sektor transportasi. 7 persen sisanya berasal dari organisasi publik atau nirlaba seperti sekolah dan lembaga pemerintah. Contohnya untuk studi kedua yang dilaporkan dalam bab ini termasuk 2.162 karyawan toko bahan makanan lokal yang dimiliki secara independen di tujuh negara. Jumlah peserta dan toko per negara adalah sebagai berikut: 749 responden dari 92 toko di Australia, 326 koresponden dari 17 toko di Brazil, 197 koresponden dari 13 toko di Canada, 306 koresponden dari 18 toko di Jamaika, 96 responden dari 20 toko di Jepang, 185 responden dari 20 toko di Afrika Selatan, dan 255 responden dari 38 toko di Amerika Serikat.

Semua responden adalah karyawan penuh waktu dengan posisi mulai dari non-manajemen hingga manajemen hingga pemilik toko. Secara keseluruhan, 6.736 survei dikirimkan ke seluruh dunia. Total tingkat respons adalah 42 persen, tetapi 658 dari survei tidak dapat digunakan karena responden tidak cukup lengkap dari pertanyaan atau tidak dapat kembali ke tingkat yang sesuai. Ini menghasilkan tingkat tanggapan 32 persen. Toko-toko yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah bagian dari *International Grocers Alliance* (IGA). IGA, yang berkantor pusat di Chicago, IL, didirikan pada tahun 1926 dan hari ini adalah persekutuan global lebih dari 4.000 toko berlisensi, dengan penjualan tahunan agregat \$ 21 miliar. *Association Retail Alliance* (ARA) saat ini memiliki operasi di 40 negara, negara persemakmuran, dan wilayah. Pengecer yang memilih untuk bergabung dengan IGA, jaringan supermarket nirlaba sukarela, memperoleh ukuran dan kekuatan untuk bersaing di pasar, ketika mempertahankan fleksibilitas mereka dan otonomi sebagai operator bisnis kecil. IGA dimiliki oleh satu set grosir dan pengecer. Sistem ini terdiri dari supermarket yang berafiliasi dengan grosir dan distributor IGA di setiap negara. Ada dua jenis afiliasi yang mungkin dimiliki oleh supermarket dengan IGA: (1) *asa corporate store*, di mana *salewistheowner* pemilikan dari pengalaman, atau (2) melalui respon, " di mana pemilik-operator bergabung dengan sistem IGA sebagai toko berlisensi. Negara dipilih untuk berpartisipasi dalam studi ini terdapat minimal 15 toko yang berafiliasi dengan IGA. Semua toko di Brazil dan Jamaika disurvei karena jumlah yang lebih kecil dari jumlah orang yang ada di internet mencoba. Di Kanada, Australia, dan Afrika Selatan, supermarket dipilih secara acak untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Di Amerika Serikat dan Jepang, survei dikirim langsung ke sampel toko berkinerja tinggi dan rendah. Sampel AS dipilih dari sejumlah toko yang seimbang dengan penilaian yang tinggi dan lambat pada penilaian toko harian yang diproses oleh inspektur pihak ketiga yang independen. Di Jepang, seorang " penasihat konseling independen indentifikasi toko yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Toko-toko di Jepang disurvei dalam bahasa Jepang, dan toko-toko di Brazil disurvei dalam bahasa Portugis. Semua sampel lainnya disurvei dalam bahasa Inggris. Item survei untuk penelitian ini adalah dari *Denison Organizational Culture Survey*.

Survei ini mengukur dua belas indeks budaya organisasi menggunakan lima pertanyaan setiap pertanyaan total pertanyaan. *All items used* lima poin skala Likert dengan kategori respon mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kedua belas indeks ini digunakan untuk mengukur empat ciri budaya utama yang ditentukan oleh model — keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi. Survei juga menilai persepsi karyawan tentang kinerja penyimpanan pada variabel termasuk: pertumbuhan penjualan, profitabilitas, kualitas produk dan jasa, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Semua tindakan dikumpulkan ke tingkat organisasi untuk analisis ini. Daftar lengkap semua item yang digunakan dalam artikel ini tersedia dari penulis

Hasil dari kedua studi dilaporkan dengan cara yang sama. Pertama, kami melaporkan asosiasi sederhana antara 12 indeks budaya organisasi dan peringkat efektivitas berlebih. Selanjutnya, kami memeriksa apakah ada perbedaan skor yang signifikan dari masing-masing negara dan wilayah.

### **Database Organisasi Budaya Denison**

Hubungan antara ke-12 indeks budaya dan kinerja untuk negara-negara tersebut, Amerika Utara, Asia, dan Eropa, Timur Tengah, Afrika (EMEA) disajikan pada Tabel 1. Semua hubungan korelasi antara kinerja dan indeks budaya yang signifikan untuk Amerika Utara dan Afrika. Tidak ada hubungan yang signifikan bagi perusahaan-perusahaan Asia. Hasil yang sama juga ditemukan untuk empat indikator kinerja subjektif lainnya: pertumbuhan penjualan, profitabilitas, kualitas, dan kepuasan karyawan.

### **Toko Grosir**

Hubungan antara 12 indeks budaya dan peringkat kinerja untuk masing-masing negara disajikan. Semua indeks budaya berkorelasi signifikan dengan seluruh peringkat kinerja di Australia (rata-rata  $r = 0.33$ ), Amerika Serikat (rata-rata  $r = 0.60$ ), dan Brasil (rata-rata  $r = 0.79$ ). Pembelajaran organisasi yang terkonsentrasi secara signifikan berkorelasi dengan kinerja keseluruhan di Afrika Selatan. Di Kanada, bagaimanapun, hanya arahan dan maksud strategis ( $r = 0.77$ ) dan tujuan dan sasaran ( $r = 0.58$ ) yang secara signifikan berkorelasi dengan keseluruhan performansi. Untuk toko-toko Jepang, hanya nilai inti ( $r = 0.47$ ) dan arahan dan nilai strategis ( $r = 0.55$ ) yang secara signifikan berkorelasi dengan kinerja keseluruhan. Akhirnya, tidak ada hubungan yang signifikan antara indikasi pertanian dan semua peringkat kinerja muncul untuk Jamaika. Kami juga menguji untuk melihat apakah ada perbedaan dalam budaya organisasi tikus di seluruh negara dalam studi kedua ini. Secara umum, Jamaika, Brasil dan Australia menerima skor tertinggi, sementara Jepang, AS. dan Afrika Selatan menerima skor terendah. Seperti yang ditunjukkan pola yang cukup konsisten di keempat budaya, meskipun Brasil benar-benar berangkat dari pola ini dengan memiliki skor tinggi pada traits eksternal misi dan kemampuan beradaptasi yang dikombinasikan dengan relatif rendah yang menghimpun nilai trait internal keterlibatan dan konsistensi ditunjukkan pola Kanada sebaliknya: keterlibatan internal dan konsistensi menerima skor tertinggi, ketika keterlibatan eksternal tertinggal dari misi dan kemampuan beradaptasi menerima skor yang lebih rendah.

Studi-studi tersebut melaporkan di bawah bantuan salah satu tantangan mendasar kepemimpinan dalam lingkungan global. Studi pertama menyajikan ringkasan database empiris yang besar tentang budaya organisasi dan efektivitas. Terlepas dari segala sesuatu yang tahu tentang pentingnya perbedaan lintas budaya, hasil ini menunjukkan pola yang sangat mirip di seluruh wilayah utama dunia ini. Hubungan antara budaya perusahaan dan efektivitas tampaknya kuat dan konsisten. Selain itu, skor untuk langkah-langkah budidaya pada dasarnya sama untuk sampel organisasi di masing-masing tiga daerah. Bagaimana ini bisa terjadi? Hampir setiap artikel diskusi tentang topik ini berfokus pada pentingnya budaya perbedaan

Dalam salah satu dari beberapa pemeriksaan komparatif masalah ini, kami melihat hampir tidak ada perbedaan. Setelah menggaruk kepala kami untuk sementara waktu, kami menawarkan beberapa negara ledakan untuk hasil yang tak terduga ini. Pertama, tujuan model yang digunakan untuk belajar dengan cepat adalah memahami bahwa dampak budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.

Dengan demikian, tujuan dari konsep ini adalah untuk membangun sebuah model tingkat organisasi dari kolaborasi faktor-faktor budaya. membantu membedakan organisasi yang efektif dan tidak efektif. Hal ini dirancang untuk menjadi umum untuk diterapkan pada berbagai organisasi dan untuk memprediksi satu hasil yang sempit, tetapi penting. karakteristik organisasi dan langkah-langkah untuk memprediksi efektivitas perusahaan dalam konteks nasional yang berbeda, kami akan tidak berargumen bahwa karakteristik diekspresikan dengan cara yang sama di masing-masing konteks ini. Kami juga tidak akan berpendapat bahwa makna yang sama akan melekat pada perilaku yang sama dalam konteks nasional yang berbeda. Sebaliknya, kami akan mengambil hasil ini untuk berarti bahwa konsep seperti pemberdayaan penting di seluruh dunia, tetapi kami tidak akan berpendapat bahwa ini berarti perilaku yang sama harus membentuk pemberdayaan dalam konteks nasional yang berbeda.

Dengan demikian, model tersebut mungkin mengatakan lebih banyak tentang keberadaan seperangkat sifat yang diinginkan daripada bagaimana sifat-sifat tersebut diekspresikan. Contoh-contoh membantu menggambarkan dilema ini untuk semua konsep dalam model. Tetapi beberapa contoh yang paling jelas menyangkut pengungkapan keterlibatan dan pemberdayaan di negara-negara yang memiliki kekuasaan tinggi. Salah satu karier mantan patriot, eksekutif Citibank, mengatakan bahwa ini adalah kisah tentang mengambil pekerjaan baru di Raadh untuk membantu merevitalisasi sebuah bank bersama Saudi-Pakistan:

Setiap hari, ketika saya masuk, semua orang yang bekerja di daerah di luar kantor saya akan berdiri tegak. Hari pertama saya merasa terhormat, tetapi segera menjadi menjengkelkan. Suatu hari, saya meninggalkan sesuatu di mobil saya dan harus kembali untuk mengambilnya, dan kemudian kembali lagi. Ke atas, ke bawah, ke atas, ke bawah — bagaimana kita seandainya melakukan sesuatu? Ketika saya mengatakan kepada mereka untuk tidak berdiri dan memberi hormat ketika saya masuk, mereka menurut, tetapi saya telah melukai perasaan mereka. Mereka melihat ini sebagai penghormatan, bukan kepatuhan, dan sedikit terhina bahwa upaya mereka untuk menghormati saya telah ditolak. Butuh waktu lama untuk menyelesaikannya. Peringatan saya bahwa ‘as semua bekerja sama-sama menganggap hal itu membingungkan mereka — saya bergerak terlalu cepat. Baru saat itulah saya memahami tantangan sebenarnya yang saya hadapi.

Menghargai keanekaragaman budaya itu sendiri juga dapat bervariasi antar budaya. Seorang lelaki Belanda yang mengelola *Hewlett-Packard Tech Support call centersin Amsterdam* yang dioperasikan dalam 38 langasa menyumbangkan cerita ini tentang mengunjungi kantor pusat perusahaan:

Ketika saya pertama kali bekerja di California, Saya akan menjelaskan di jalan yang akan dikerjakan di Amsterdam, dengan mengatakan hal-hal seperti, “Yah, orang Italia melakukannya dengan cara ini, dan orang-orang Jerman itu pergi ke sana, dan dengan cara Prancis sendiri sangat kacau,” lalu kami akan tertawa dan memilah-milah. Tapi tak lama kemudian, salah seorang pria Amerika itu menarik saya ke samping dan berkata, “Berhenti itu menyinggung kita semua.” “Saya benar-benar bingung sampai saya menyadari bahwa orang Eropa secara alami menjelaskan segala hal dalam hal kebangsaan, sedangkan Orang Amerika jarang berbicara langsung tentang perbedaan nasional di tempat kerja.

Mempertimbangkan hasil dari kedua puluh ini memang membantu mengidentifikasi target masa depan untuk penelitian. Fokus pada industri seperti ritel atau keramah-tamahan yang memiliki unit operasi yang sebanding di banyak lokasi dan ukuran kinerja yang dapat diperbandingkan akan

menawarkan beberapa keuntungan. Ini akan memberikan titik referensi untuk memahami perbedaan antara negara-negara, ditambah cara untuk melampaui langkah-langkah subjektif dari efektivitas yang digunakan dalam studi yang dilaporkan dalam bab ini. Memilih beberapa perusahaan multinasional dengan prinsip nasional yang berbeda, tetapi kehadiran umum dalam konteks nasional yang berbeda, juga akan memberikan titik perbandingan yang penting. Bagi para pemimpin global, studi ini memberikan titik rujukan yang menarik untuk pilihan yang mereka buat tentang membangun mereka. organisasi dan budaya mereka. Temuan-temuan menunjukkan bahwa perspektif umum tentang budaya organisasi mungkin memang mungkin dalam perusahaan multinasional. Lebih jauh lagi, karakteristik ini dapat diukur dan dilacak dan tampaknya memiliki dampak yang agak dapat diprediksi terhadap efektivitas. Namun demikian, pembahasan hasil ini juga menekankan bahwa cara di mana sifat-sifat ini diekspresikan sangat bervariasi di seluruh budaya nasional. Kerumitan tambahan ini melukiskan gambaran yang jelas, namun menantang tentang tantangan yang dihadapi pemimpin global — berusaha menciptakan seperangkat sifat organisasi yang diungkapkan dalam berbagai cara dalam konteks nasional yang berbeda. [https://www.academia.edu/32157527/Corporate\\_Culture\\_and\\_Organizational\\_Effectiveness\\_](https://www.academia.edu/32157527/Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness_)

Oleh sebab itu, sebuah organisasi yang berfokus pada adaptasi dan perubahan dalam menanggapi lingkungan eksternal, dan juga memiliki tujuan dan sasaran yang jelas memiliki fokus eksternal yang kuat yang merupakan kunci efektivitas organisasi. Fokus eksternal yang kuat biasanya berdampak pada pendapatan, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar (Denison, 2006).

Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab (Denison, 1990). Anggota organisasi dapat melakukan tindakan terkoordinasi ketika mereka berbagi sistem kepercayaan, dan nilai-nilai, yang dipahami secara luas. Konsistensi melibatkan pendefinisian nilai dan sistem yang merupakan dasar dari budaya yang kuat. Budaya organisasi yang kuat dan konsisten mengarah pada efektivitas organisasi dengan mengutamakan kualitas produk atau layanannya.

Organisasi dengan fokus internal yang kuat memiliki tingkat kualitas yang lebih tinggi, lebih sedikit cacat, lebih sedikit pengerjaan ulang, pemanfaatan sumber daya yang baik, dan kepuasan karyawan yang tinggi (Denison, 2006).

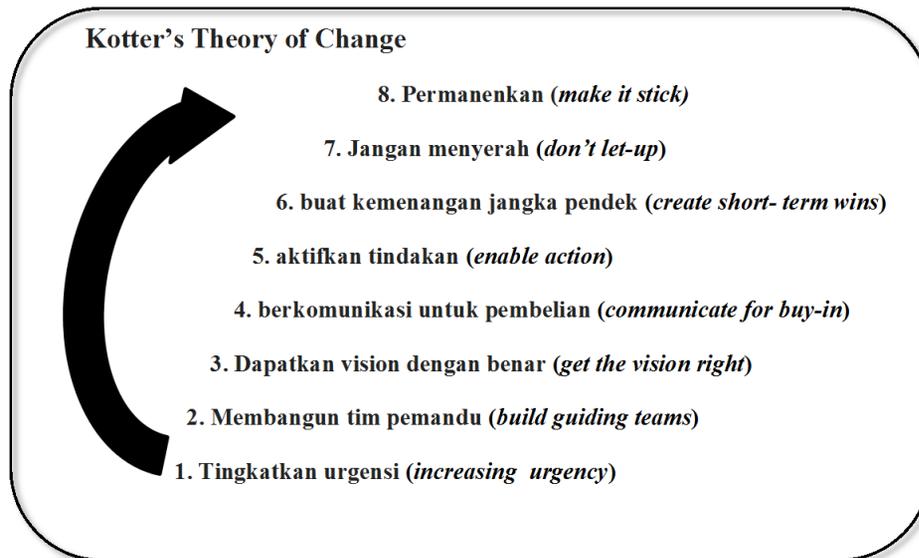
## **PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI (ORGANIZATION CULTURE CHANGE)**

---

Menciptakan iklim untuk perubahan, banyak inisiatif tidak berhasil atau gagal mencapai tujuan semula karena organisasi tersebut kurang tertarik pada upaya perubahan yang diusulkan atau menghabiskan terlalu banyak energi untuk menolak proses manajemen perubahan.

Manajemen perubahan yang berhasil menurut Kotter terdapat Model perubahan terdiri dari delapan langkah yang tumpang tindih. Tiga yang pertama adalah tentang menciptakan iklim untuk perubahan. Selanjutnya tentang melibatkan dan mengaktifkan organisasi, serta yang terakhir, menerapkan dan mempertahankan perubahan.

Pengalaman belajar pakar perubahan, bahwa perubahan yang berhasil terjadi ketika ada komitmen, rasa kepentingan (urgensi) atau momentum, keterlibatan pemangku kepentingan, keterbukaan, visi yang jelas, komunikasi yang baik dan jelas, kepemimpinan yang kuat, dan rencana yang dijalankan dengan baik. Model perubahan 8 langkah Kotter mengakui setiap karakteristik ini.



<https://www.google.co.id/search?q=organizational+culture+change>

**Gambar 9.1 : Model. Perubahan dari Kotter**

### **Meningkatkan Urgensi (*increasing urgency*)**

Orang sering melihat perubahan organisasi dimulai dengan analisis terperinci, persiapan kasus bisnis yang kuat, dan kemudian persetujuan oleh manajemen perusahaan. Sayangnya energi ini sering terbuang sia-sia dan sangat sedikit untuk menggerakkan organisasi menuju perubahan transformasional. Asumsinya adalah bahwa informasi dan analisis yang diikuti oleh persetujuan manajemen eksekutif sudah cukup untuk mengubah perilaku. Mendapatkan persetujuan pimpinan dan mempresentasikan ide-ide baru ke unit bisnis yang tidak tertarik jarang mendapatkan persetujuan dan pasti menghasilkan perlawanan. Sebagai contoh, rasa puas diri, imobilisasi, perlindungan diri, penyimpangan, pesimisme, dan menahan diri, dalam memulai perubahan tidak dimulai dengan baik.

Urgensi terus mengalami perubahan. Ketika mengusulkan sebuah proyek kepada manajer operasional perubahan, pemimpin perlu menghasilkan rasa urgensi tentang tugas di tangan dan mendapatkan tim yang tepat bersama untuk memberikan perubahan transformasional. Perubahan terjadi karena ada beberapa krisis mendasar: pelanggan tidak bahagia, biaya meningkat, anggaran dipotong, pesaing memiliki keunggulan dan sebagainya.

Analisis memiliki efek mengerem. Namun krisis harus ditangani. Menyortir masalah menyediakan platform untuk membuat orang berbicara tentang apa yang perlu diubah.

Kotter menyarankan bahwa organisasi perlu melepaskan diri dari tradisi dan mulai menggunakan situasi yang menarik untuk melihat masalah dan solusi. Fakta kejujuran dan kesaksian pelanggan dan pemangku kepentingan menunjukkan bahwa perubahan itu perlu. Melihat sesuatu yang baru membuat orang tersentuh pada tingkat emosional yang lebih dalam tanpa respons dan penolakan negatif yang biasa dilakukan.

### **Membangun Tim Pemandu (*build guiding teams*)**

Menciptakan rasa urgensi membantu menyatukan orang yang tepat. Dan mendapatkan orang yang tepat di tempat yang tepat untuk mendapatkan tim yang tepat, komitmen dan kepercayaan untuk melakukan

pekerjaan. Di samping itu, mengusahakan masalah-masalah yang tradisional terjadi. Berarti perilaku yang jujur dan terbuka secara emosional, berbicara yang tak terkatakan, menghubungkan dengan perasaan orang lain, dan melakukannya tanpa takut akan pembalasan. Misalnya, apa yang dapat dilakukan karyawan jika manajemen bahkan tidak mengakui bahwa ada masalah? Kemungkinan besar karyawan akan mengatasi masalah ini dan terus membangun budaya ketidakpercayaan. Tetapi politik organisasi tidak harus menghasilkan menghindar dan membuang (*ducking and dumping*). Sebelum dapat mulai membangun tim pemandu dengan keterampilan yang tepat, kapasitas kepemimpinan, dan kredibilitas seseorang harus meyakinkan orang bahwa sesuatu perlu terjadi. Untuk menghadapi masalah tersebut, mungkin tampak kontra-intuitif. Akan tetapi, perubahan yang berhasil tidak terjadi kecuali ada dialog yang terbuka dan jujur. Konsekuensinya, dapat menjadi hal yang baik untuk memiliki periode konflik yang mengeluarkan yang terbaik (dan terburuk) pada orang karena pemimpin perubahan hampir pasti akan muncul; seseorang yang merasa sangat mendesak, menarik orang, dan menentukan tim pemandu. Biasanya manajemen puncak menyetujui proyek perubahan dan menyerahkan tanggung jawab kepada manajer senior yang kemudian membentuk tim proyek semu atau kelompok tugas untuk mengelola pekerjaan. Jarang sekali struktur yang efektif langsung dibuat. Tetapi dibentuk dari orang yang salah dan biasanya memiliki pengaturan tata kelola yang kompleks dan tidak bisa dijalankan. Karena, sebagian besar anggota tim memiliki pekerjaan lain untuk dilakukan dan tidak mungkin berkomitmen penuh untuk proyek perubahan. Tentu saja, semua orang tidak akan memberi komentar atau mengkritisi, mereka mengatakan hal yang benar. Tapi kata-kata jarang diterjemahkan ke dalam tindakan nyata ketika kepercayaan rendah. Orang jarang mengatakan apa yang ada di pikiran mereka, masalah muncul, dan begitu juga menyalahkan! Oleh karena itu anggota tim penuntun harus belajar bagaimana saling percaya dan berterus terang satu sama lain.

### **Mendapatkan Visi yang Tepat (*get the vision right*)**

Apa visi organisasi untuk masa depan? Perubahan apa yang dibutuhkan? Apa yang perlu kita lakukan untuk mewujudkan visi? Jawaban yang bagus untuk pertanyaan semacam itu akan membantu organisasi untuk membuat masa depan yang mereka inginkan lebih mungkin. Namun begitu banyak orang tidak membuat visi atau arah untuk perubahan. Jika organisasi ingin membuat masa depan, Perlu diingat bahwa dengan menciptakan situasi yang menarik, lebih mudah bagi orang lain untuk melihat masalah dan solusi. Menciptakan visi yang dapat disampaikan dalam hitungan menit akan menggerakkan orang untuk bertindak jauh lebih efektif daripada analisis terperinci yang pernah ada. Namun, perubahan transformatif sesulit itu adalah usaha menjadi sesuatu yang tidak diketahui, tetapi perlu dilakukan dengan benar. Organisasi perlu mengambil pendekatan yang tidak ortodoks dan menghindari latihan penglihatan yang analitik dan berbasis keuangan. Alih-alih mengembangkan visi yang menggerakkan orang dan memberi perhatian besar pada kecepatan di mana pimpinan bisa memperkenalkan perubahan. Persiapkan cara ini: pertama, persiapkan sebuah visi yang membawa organisasi ke keadaan akhir, kedua strategi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bagaimana mencapai visi tersebut, langkah demi langkah rencana berikutnya untuk melaksanakan strategi organisasi, dan akhirnya anggaran untuk memastikan organisasi mampu merealisasikan rencana itu. Melibatkan dan mengaktifkan organisasi model perubahan delapan langkah Kotter adalah tentang menunjukkan kepada orang-orang suatu kebenaran yang memengaruhi perasaan mereka. Kita telah melihat bagaimana rasa urgensi menggerakkan orang untuk bertindak dan membantu mengumpulkan tim pemandu yang dapat melanjutkan untuk mempersiapkan visi masa depan yang jelas dan sederhana.

### **Berkomunikasi untuk Pembelian Proyek (*communicate for buy-in*)**

Mengkomunikasikan visi dan strategi berikutnya, perubahan transformasional cenderung menghasilkan banyak informasi. Pesan tentang perubahan organisasi sering kali hilang dan orang gagal melihat mengapa perubahan itu diperlukan. Mereka tidak menyetujui gagasan itu dan mulai menolak upaya tim dalam organisasi; tim menciptakan respons emosional yang salah. Kotter menggunakan cerita untuk mengilustrasikan bagaimana berkomunikasi untuk pembelian dapat bekerja. Selain itu, perlu juga mempelajari apa yang tidak berhasil:

1. Kurang berkomunikasi; tujuan perubahan organisasi adalah untuk mendapatkan sebanyak mungkin orang di semua sisi, misalnya: bekerja untuk tujuan yang sama. Informasi harus relevan dan disertai dengan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan.
2. Mendorong informasi; komunikasi yang baik bukan hanya tentang transfer data. Perubahan tak terhindarkan mengarah pada konflik. Karenanya, dialog yang terbuka dan jujur sangat penting.
3. Tidak menjalankan pembicaraan; Kotter mengatakan “Perbuatan berbicara banyak.” Ketika ada kesenjangan antara kata-kata dan perbuatan, kekuatan destruktif dari sinisme tumbuh. Perubahan dirusak. Karena itu perilaku kita harus konsisten visi. Kita perlu menjaga komunikasi tetap sederhana dan *to the point* dan di atas semua memahami suasana hati sebelum menyampaikan pesan kami dan mengatasi kecemasan, ketidakpercayaan, atau kemarahan orang lain. Pada akhirnya, kita harus membersihkan saluran komunikasi sehingga pesan-pesan penting sangat terlihat dan mudah dipahami.

### **Aktifkan Tindakan (*enable action*).**

Untuk lebih tepatnya menghilangkan penghalang! Salah satu hambatan terbesar untuk berubah adalah manajer tidak melakukan pemberdayaan. Orang sering menerima pesan tentang perubahan dan ingin melakukan sesuatu tentang perubahan itu. Tetapi mereka tidak bisa melakukan apa-apa karena pimpinan mereka adalah penghalang. Apa yang harus lakukan?

1. Kirim manajer pada kursus pelatihan singkat?
2. Tidak melakukan apa-apa?
3. Hadapi masalah ini?
4. Memecat mereka?

Penyebab tidak ada pemberdayaan lainnya menyangkut organisasi; antara lain adalah struktur, kebijakan, dan proses. Perihal ini dapat mengikat tangan mereka yang ingin membuat visi menjadi kenyataan. Efek paling melumpuhkan yang dimiliki birokrasi terhadap organisasi. Budaya organisasi terutama yang digunakan untuk perubahan bertahap atau perubahan gagal akan mengarah ke penghalang terbesar dari semua: pikiran. Orang-orang yang tidak berdaya diprogram untuk mempelajari apa yang bisa dan tidak bisa dicapai. Mereka menginternalisasi keyakinan bahwa mereka tidak mampu mencapai perubahan; perasaan mereka menahan mereka. Dengan demikian, organisasi harus mengatasi hambatan ini secara langsung! Seperti halnya dengan semua aspek model perubahan dari delapan langkah Kotter, jawabannya adalah menunjukkan kepada orang-orang mengapa perubahan diperlukan. Pimpinan yang memberdayakan harus diberi pekerjaan baru atau peran yang jelas menunjukkan perlunya perubahan. Bangun optimisme dan kepercayaan diri menggunakan kisah-kisah inspirasional dari tenaga kerja. Mengenali dan menghargai pencapaian. Gunakan umpan balik untuk membantu orang membuat keputusan yang lebih baik. Manfaatkan orang-orang yang memiliki pengalaman berubah karena mereka akan meningkatkan kepercayaan diri. Tetapi, pastikan mereka

kredibel dan dapat menyampaikan kisah sukses. Jika tidak, inisiatif perubahan akan diabaikan dan rekrutan baru dihancurkan oleh budaya organisasi itu sendiri.

### **Buat Kemenangan Jangka Pendek (*create short-term wins*)**

Perubahan organisasi skala besar membutuhkan momentum, rasa prestasi, dan optimisme. Karena itu, sangat penting bahwa hasil dicapai dengan cepat. Dengan demikian banyak hal yang terjadi sekaligus, Apabila menghadapi bahaya tidak melakukan sesuatu dengan sangat cepat. Orang-orang bertanya-tanya ke mana organisasi mengarahkan mereka dan apakah organisasi mengambil pendekatan yang tepat atau tidak. Kemenangan jangka pendek memiliki empat tujuan penting:

1. Berikan organisasi umpan balik tentang validitas visi dan strategi kami.
2. Berikan Tim yang bekerja keras untuk mencapai pengakuan dan dorongan visi.
3. Bangun keyakinan pada proyek perubahan, menarik mereka yang tidak terlibat aktif.
4. Ambil kekuatan dari orang yang sinis yang jadi penentang.

Menghindari memulai terlalu banyak proyek sekaligus karena ini pada akhirnya menyebabkan kekacauan dan tidak mungkin menawarkan kemenangan awal. Alih-alih mencari buah yang menggantung rendah, kemenangan jangka pendek yang dapat dicapai dengan murah dan mudah.

### **Mempertahankan Momentum, Jangan Menyerah (*don't let-up*)**

Tidak membiarkan, sehingga perubahan awal dibangun. Akhirnya, organisasi belajar bagaimana membuat perubahan tetap dengan memelihara budaya baru dengan mengembangkan perilaku positif dan nilai-nilai bersama melalui serangkaian perubahan yang berhasil.

Kotter. menyajikan sejumlah studi kasus untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat mempertahankan perubahan. Beberapa langsung, tetapi sering diabaikan, sementara yang lain adalah contoh yang sangat kreatif yang mengarah pada transformasi bisnis yang radikal. Idenya adalah untuk melanjutkan gelombang demi gelombang perubahan dan tidak berhenti sampai visi itu menjadi kenyataan.

Pesan utama dari jangan menyerah adalah untuk menciptakan struktur dan situasi yang memberdayakan orang untuk mengambil risiko dan menangani masalah tanpa takut akan pembalasan. Menghapus hambatan struktural penting: memberi orang kekuatan dan kelonggaran yang cukup untuk berinovasi dan menyelesaikan masalah-masalah sulit yang sering ditemukan di organisasi besar. Perubahan yang berhasil dihadapkan pada perilaku birokrasi dan politik yang melekat. Kita perlu menyingkirkan pekerjaan yang membuat kita lelah dan pekerjaan yang tidak memiliki relevansi saat ini. Kita perlu membebaskan waktu. Biasanya, orang yang ditugaskan untuk mengubah proyek harus terus melakukan pekerjaan harian mereka. Ini bukan pendekatan terbaik; kita harus membiarkan orang lain melakukan pekerjaan harian untuk sementara dan mendelegasikan ke atas dan ke bawah. Tenaga kerja mudah lelah dengan perubahan ketika rasa urgensi hilang. Orang-orang meyakinkan diri mereka sendiri bahwa perubahan itu lengkap dan tidak perlu lagi dilakukan. Namun, ini tidak perlu terjadi. Model perubahan delapan langkah Kotter adalah untuk menampilkan upaya perubahan berhasil karena orang terhubung dengan visi. Mereka melihat bagaimana perubahan mengatasi masalah. Menggunakan isyarat visual, kemenangan cepat, video atau pertunjukan yang menyenangkan, apa pun yang memberi kepercayaan pada apa yang sering kali merupakan gagasan visioner yang kabur. Dalam upaya perubahan yang berhasil, visi dan strategi tidak dikunci dalam ruangan.

### **Buat itu Tetap (*make it stick*)**

Dalam upaya perubahan, budaya menjadi yang terakhir, bukan yang pertama. Perihal ini adalah poin kontroversial dan kunci tentang model perubahan delapan langkah Kotter. Perubahan harus tertanam dalam budaya organisasi jika ingin bertahan. Perubahan tidak berhenti di sini. Cara kerja baru harus terus berhasil untuk beberapa waktu sebelum budaya benar-benar berubah. Dengan demikian budaya tidak dapat berubah sampai cara-cara operasi baru itu diimplementasikan. Membuatnya tetap berubah (*continously improvement*) adalah tentang:

1. Mencapai hasil nyata dengan cepat dan memastikan perubahan tertanam.
2. Mengikat hasil dengan perilaku baru; menunjukkan kepada orang-orang apa yang benar-benar dipedulikan organisasi.
3. Memperkuat budaya baru melalui pelatihan dan pembinaan; menceritakan kisah nyata tentang organisasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa itu berhasil.
4. Memberi orang yang bertindak sesuai dengan norma baru, posisi berpengaruh dan terlihat.
5. Tidak menyerah sampai organisasi mendapatkan perilaku dan hasil yang dibutuhkan.

Harus ada cara yang lebih baik untuk membangun kebanggaan, mengusir ketakutan, dan mendukung tujuan dan strategi organisasi dengan pekerjaan budaya yang efektif. Percaya jawabannya adalah membangun fondasi budaya organisasi yang unik. Sebagian besar pemimpin budaya yang sukses belajar dari pengalaman dan mentor lainnya, teman sebaya, atau pakar, bagaimana menyatukan pendekatan peningkatan mereka karena tidak ada panduan yang jelas untuk diikuti. Sementara beberapa panduan ada, mereka tidak dikenal secara luas dan diterapkan seperti disiplin peningkatan lainnya.

Setiap organisasi yang unggul dalam membangun, memperkuat, dan memanfaatkan budaya unik mereka dalam mendukung memberikan kinerja berkelanjutan telah membangun “fondasi budaya” yang kuat. Upaya awal difokuskan pada beberapa perilaku utama, seperti yang disarankan Booz dalam studi dan infografis mereka, tetapi upaya tim yang lebih luas harus difokuskan hanya pada 1-2 prioritas kinerja penting agar kemajuan dan momentum dapat dibangun. Berikut ini penjelasan singkat tentang fase peningkatan pertama, *Build the Foundation*:

Sebuah laporan penelitian baru dari *TLNT.com* mengatakan hanya 1 dari 5 yang setuju bahwa pengalaman karyawan sama pentingnya dengan pengalaman pelanggan. Apakah ini prioritas untuk perusahaan? Apa yang manajemen harus lakukan?

**Langkah 1** - Evaluasi budaya dan kinerja Tim kerja saat ini:

- 1) kepuasan pelanggan, dll.;
- 2) mengidentifikasi kekuatan nilai/perilaku 3-5 tim kerja dan
- 3) mengidentifikasi tidak lebih dari 1-3 nilai/kelemahan perilaku yang menahan organisasi dari mencapai potensi penuh dengan prioritas kinerja yang Tim kerja tetapkan.

**Langkah 2** - Jelaskan visi awal Anda: Tetapkan visi Anda untuk meningkatkan hasil dengan hanya satu atau dua prioritas kinerja dari langkah No. 1 dan bagaimana Anda akan membangun keunggulan budaya dengan memanfaatkan kekuatan nilai/perilaku dan\meningkatkan kelemahan. Komunikasikan dengan jelas bagaimana Anda akan bekerja bersama untuk meningkatkan area yang lemah karena mereka menahan organisasi Anda dari mendukung tujuan dan pemangku kepentingan Tim kerja.

**Langkah 3** - Jelaskan nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan: Tentukan perilaku yang diharapkan untuk mendukung 1-3 kelemahan yang Tim kerja identifikasi pada langkah ke 1. Perilaku ini akan

secara konsisten ditampilkan dalam organisasi, jika Tim kerja “menghayati nilai-nilai organisasi.” Meluruskan Kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja bersama menuju visi bersama.

**Langkah 4** - Perjelas prioritas strategis: Tetapkan dan bagikan dengan jelas 3-5 prioritas strategis yang dapat ditindaklanjuti yang akan menjadi fokus organisasi untuk mendukung 1-2 prioritas kinerja yang termasuk dalam visi awal Tim kerja dari langkah-langkah yang telah ditentukan. Jika prioritas kinerja adalah pertumbuhan, apakah itu akan dicapai melalui produk atau layanan baru, strategi penjualan yang direvisi, pertumbuhan dengan pelanggan saat ini, atau strategi lainnya. Karyawan ingin dan perlu memahami gambaran besarnya.

**Langkah 5** - Libatkan tim kerja dalam menentukan sasaran SMART: Libatkan organisasi dan manfaatkan umpan balik dan prioritas yang luas untuk menentukan tujuan yang mendukung setiap prioritas strategis. Sasaran ini perlu didefinisikan dengan cara untuk mendukung perilaku yang diharapkan untuk 1-2 kelemahan yang diidentifikasi dari langkah yang telah ditentukan. Misalnya, jika pertanggungjawaban merupakan kelemahan, sasaran harus mencakup rencana, tindakan, tinjauan, pengakuan, dan pendekatan lain yang lebih disiplin untuk mendukung perilaku yang Tim kerja butuhkan. Sasaran juga perlu diterjemahkan ke semua tingkatan dalam organisasi yang lebih besar sehingga orang-orang memahami bagaimana bekerja pada tujuan dan tindakan mereka berdampak pada organisasi yang lebih luas.

**Langkah 6** - Klarifikasi dan lacak langkah-langkah utama: Identifikasi sejumlah kecil langkah keseluruhan yang mendukung satu atau dua prioritas kinerja teratas dari langkah yang telah ditentukan. Mungkin membantu untuk memiliki satu “metrik pemersatu” yang sangat terlihat meskipun beberapa karyawan tidak secara langsung memengaruhinya

**Langkah 7** - Menjaga sistem manajemen untuk prioritas dan tujuan: Sebagian besar organisasi memiliki sistem untuk melacak atau memantau status prioritas dan tujuan. Tinjauan ini perlu disesuaikan untuk memfokuskan waktu tambahan dan perhatian pada prioritas kinerja utama dan pergeseran nilai/perilaku yang diidentifikasi dalam langkah Tentukan. Fokusnya harus pada hasil dan mendukung pergeseran perilaku melalui pengakuan, pembinaan, menghilangkan hambatan.

**Langkah 8** - Kelola kebiasaan dan rutinitas komunikasi: Komunikasi yang transparan, asli, dan konsisten diperlukan tentang perjalanan peningkatan kinerja Tim kerja dan peran budaya sehingga semua karyawan merasa menjadi bagian dari proses. Sesi yang dijadwalkan secara rutin dengan komunikasi dua arah dan pendekatan informal yang luas diperlukan untuk menekankan perilaku dan hasil yang diharapkan. Gunakan sesi ini untuk mengklarifikasi rencana, menjawab pertanyaan, menangkap desas-desus dan mengurangi drama.

**Langkah 9** - Bangun motivasi di seluruh proses: Umpan balik dan pengakuan sangat penting untuk proses tersebut. Bagikan dan rayakan kemajuan secara transparan sebagai bagian standar dari kegiatan komunikasi reguler. Hadapi kenyataan ketika perbaikan tidak berjalan sesuai rencana dan libatkan kembali tim Anda untuk memprioritaskan penyesuaian.

Sebagian besar organisasi mengabaikan fondasi budaya mereka, hampir semua organisasi berjuang dengan bidang ini. Ratusan organisasi telah menyelesaikan peta jalan penyelarasan budaya. Apa yang mereka pekerjakan, kembangkan, dan libatkan orang di sekitarnya jika tidak ada landasan budaya yang kuat dan jelas? Budaya itu penting, sebagian besar organisasi berjuang untuk mengelolanya, tetapi jangan berpikir beberapa “pengungkit” dan “kunci” datang mendekati mendukung perubahan berkelanjutan. Kelola perjalanan budaya organisasi sendiri, bangun kejernihan dan keterpaduan, dan berhenti membuang-buang energi untuk menerapkan tip/hadiah. kunci, kecuali jika cocok dengan fondasi budaya unik organisasi. [www Jim Collins.com](http://www.JimCollins.com)

# BAB 10

## Perubahan Yang Berkelanjutan (*Continuous Change*)

*Perkembangan yang terjadi dalam langkah atau perubahan berbeda dengan setiap tahap menghasilkan perilaku yang dianggap berbeda secara kualitatif dari perilaku pada tahap sebelumnya.  
Organisasi yang Merancang Diri Sendiri*

**O**rganizational Self-Design (OSD) adalah model Perubahan Organisasi dari perspektif *Distributed Artificial Intelligence* (DAI). Disini disajikan model *top down* OSD dalam konteks *Cooperative Distributed Problem Solving* (CDPS). Organisasi menekankan lingkungan tugas sebagai faktor penting dalam menentukan struktur organisasi yang efektif. Sebagai contoh model analitik kinerja organisasi untuk tugas tambahan menggunakan struktur organisasi pohon, dan menunjukkan bagaimana model tersebut dapat digunakan untuk memberikan sistem *Management Network* Terdistribusi dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan tugas melalui OSD. Penelitian diarahkan untuk mencari tahu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kolektif dari seperangkat agen otonom berkomunikasi yang terlibat dalam pemecahan masalah koperasi, dan tujuan utama kami adalah untuk mengembangkan pemahaman ilmiah tentang proses koperasi yang dapat diwujudkan dalam mekanisme komputasi.

Tuntutan Perubahan Adaptif dilakukan dengan tujuan menjawab:

1. Mengapa tata kelola diperlukan?
2. Hindari konflik
3. Menyeimbangkan permintaan
4. Tukar data
5. Minimalkan kerusakan
6. Melindungi ekosistem

## **MENGAPA TATA KELOLA DIPERLUKAN (WHY IS GOVERNANCE NEEDED?)**

Tata kelola perusahaan adalah struktur dan proses untuk arah dan kontrol perusahaan. Untuk menghindari kesalahan manajemen, tata kelola perusahaan yang baik diperlukan untuk memungkinkan perusahaan beroperasi secara lebih efisien, meningkatkan akses ke modal, memitigasi risiko, dan melindungi pemangku kepentingan.

Tata kelola perusahaan didefinisi adalah sistem aturan, praktik, dan proses di mana perusahaan diarahkan dan dikendalikan. Tata kelola perusahaan pada dasarnya melibatkan penyeimbangan kepentingan banyak pemangku kepentingan perusahaan, seperti pemegang saham, eksekutif manajemen senior, pelanggan, pemasok, pemodal, pemerintah, dan masyarakat. Karena tata kelola perusahaan juga menyediakan kerangka kerja untuk mencapai tujuan perusahaan, itu mencakup hampir setiap bidang manajemen, dari rencana aksi dan kontrol internal hingga pengukuran kinerja dan pengungkapan perusahaan. Ditinjau oleh James Chen (2019)

Fundamen Tata Kelola perusahaan merujuk secara khusus pada seperangkat aturan, kontrol, kebijakan, dan resolusi yang ditetapkan untuk mendikte perilaku perusahaan. Penasihat dan pemegang saham proxy adalah pemangku kepentingan penting yang secara tidak langsung mempengaruhi tata kelola, tetapi ini bukan contoh tata kelola itu sendiri.

Dewan direksi sangat penting dalam tata kelola, dan dapat memiliki konsekuensi besar untuk penilaian ekuitas.

Mengkomunikasikan tata kelola perusahaan suatu perusahaan adalah komponen kunci dari hubungan masyarakat dan investor. Di situs hubungan investor Apple Inc., misalnya, perusahaan menguraikan kepemimpinan perusahaannya tim eksekutifnya, dewan direksinya dan tata kelola perusahaannya, termasuk piagam komite dan dokumen tata kelola, seperti anggaran rumah tangga, pedoman kepemilikan saham dan artikel pendirian.

Sebagian besar perusahaan berusaha untuk memiliki tata kelola perusahaan tingkat tinggi. Bagi banyak pemegang saham, perusahaan tidak cukup hanya untung; itu juga perlu menunjukkan kewarganegaraan perusahaan yang baik melalui kesadaran lingkungan, perilaku etis, dan praktik tata kelola perusahaan yang sehat. Tata kelola perusahaan yang baik menciptakan seperangkat aturan dan kontrol yang transparan di mana pemegang saham, direktur, dan pejabat menyelaraskan insentif.

### **Hubungan Tata Kelola Perusahaan dan Dewan Direksi**

Dewan direksi adalah pemangku kepentingan langsung utama yang mempengaruhi tata kelola perusahaan. Direktur dipilih oleh pemegang saham atau ditunjuk oleh anggota dewan lainnya, dan mereka mewakili pemegang saham perusahaan. Dewan ini bertugas membuat keputusan penting, seperti penunjukan pejabat perusahaan, kompensasi eksekutif, dan kebijakan dividen. Dalam beberapa kasus, kewajiban dewan melampaui optimasi keuangan, seperti ketika resolusi pemegang saham menyerukan masalah sosial atau lingkungan tertentu untuk diprioritaskan.

Dewan sering terdiri dari anggota dalam dan independen. Orang dalam adalah pemegang saham utama, pendiri dan eksekutif. Direktur independen tidak berbagi ikatan orang dalam, tetapi mereka dipilih karena pengalaman mereka mengelola atau mengarahkan perusahaan besar lainnya. Independen dianggap membantu tata kelola karena mereka melemahkan konsentrasi kekuasaan dan membantu menyelaraskan kepentingan pemegang saham dengan kepentingan orang dalam.

### Tata Kelola Perusahaan yang Buruk

Tata kelola perusahaan yang buruk dapat menimbulkan keraguan pada keandalan, integritas, atau kewajiban perusahaan kepada pemegang saham yang kesemuanya dapat berimplikasi pada kesehatan keuangan perusahaan. Toleransi atau dukungan kegiatan ilegal dapat menciptakan skandal seperti skandal yang mengguncang Volkswagen AG mulai September 2015. Perkembangan detail “*Dieselgate*” (saat perselingkuhan mulai dikenal) mengungkapkan bahwa selama bertahun-tahun, pembuat mobil telah sengaja dan sistematis peralatan emisi mesin dicurangi di mobilnya untuk memanipulasi hasil uji polusi, di Amerika dan Eropa. Volkswagen melihat sahamnya merosot hampir setengah nilainya pada hari-hari setelah dimulainya skandal, dan penjualan globalnya di bulan penuh pertama setelah berita turun 4,5%.

Kekhawatiran publik dan pemerintah tentang tata kelola perusahaan cenderung meningkat dan menyusut. Akan tetapi, sering kali, arwah korporasi yang dipublikasikan tentang ketertarikan terhadap masalah ini dipublikasikan. Sebagai contoh, tata kelola perusahaan menjadi masalah mendesak di Amerika Serikat pada pergantian abad ke-21, setelah praktik penipuan membangkrutkan perusahaan-perusahaan besar seperti Enron dan WorldCom. Ini menghasilkan Pasal 202 dari Sarbanes-Oxley Act, yang memberlakukan persyaratan pencatatan yang lebih ketat pada perusahaan, bersama dengan hukuman pidana yang berat karena melanggar mereka dan undang-undang sekuritas lainnya. Tujuannya adalah untuk mengembalikan kepercayaan publik pada perusahaan publik dan bagaimana mereka beroperasi.

Jenis praktik tata kelola yang buruk lainnya meliputi:

1. Perusahaan tidak bekerja sama secara memadai dengan auditor atau tidak memilih auditor dengan skala yang sesuai, sehingga publikasi dokumen keuangan palsu atau tidak patuh.
2. Paket kompensasi eksekutif yang buruk gagal menciptakan insentif yang optimal untuk pejabat perusahaan.
3. Papan yang terstruktur dengan buruk membuat pemegang saham terlalu sulit untuk menggulingkan petahana yang tidak efektif. <https://www.investopedia.com/terms/c/>

### Hindari Konflik (*Avoid conflict*)

Penghindaran konflik adalah metode untuk bereaksi terhadap konflik, yang berupaya menghindari langsung menghadapi masalah yang dihadapi. Metode melakukan hal ini dapat mencakup mengubah topik pembicaraan, menunda diskusi sampai nanti, atau tidak membahas topik perdebatan. [https://en.wikipedia.org/wiki/Conflict\\_avoidance](https://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_avoidance)

Penghindaran konflik tidak membuat masalah terselesaikan. Orang-orang yang menarik diri dalam menanggapi konflik berpikir mereka lebih baik daripada para teriakan, karena mereka merasa mereka tidak seagresif itu. Menanggapi secara pasif yang merupakan tujuan bagi banyak introvert. sama merusak hubungan kerja Anda seperti menjadi sarkastik atau melemparkan sesuatu ke seberang ruangan.

Ada beberapa cara penghindaran konflik:

Tindakan pertama memilih penghindaran konflik: cara ini adalah metode untuk menangani konflik pilihan sadar. Untuk tidak secara langsung mengatasi masalah yang ada. “Masalahnya” adalah situasi di mana orang memiliki minat, tujuan, prinsip, atau perasaan yang tampaknya tidak sesuai. Mungkin perlu memeriksanya orang lain terlebih dahulu. Mungkin sebenarnya tidak ada ketidakcocokan. Agar asumsi ada konflik dan bertindak sesuai.

Orang menghindari konflik karena sejumlah alasan berbeda, dan kadang-kadang banyak alasan sekaligus. Mungkin menghindari konflik karena ingin disukai dan diterima, dan berpikir mengabaikan konflik, atau menyembunyikan perasaan sejati, adalah cara untuk mencapai tujuan itu. Atau mungkin ingin semuanya damai, tenang, dan stabil. Jadi orang berpura-pura tidak ada masalah.

Orang mungkin takut akan konflik. Jika seseorang dibesarkan dalam lingkungan yang kejam atau kasar atau telah menderita trauma lain, konflik tampaknya tidak dapat ditoleransi. Karena merasa lumpuh, mati rasa, atau kewalahan oleh ketakutan atau kecemasan ketika konflik muncul. Mungkin seorang pemikir dan perlu waktu untuk memproses. Tidak apa-apa untuk mengambil waktu dan tidak segera menanggapi, terutama jika terpicu atau marah. Akan tetapi itu tidak apa-apa sebagai solusi permanen.

Semua perasaan orang-orang adalah sah, dan perlu menyadari dan mengakuinya kepada diri sendiri. Kemudian, harus berusaha keras dan belajar bagaimana menghadapi konflik. Mengapa? Karena ketika orang menghindari, benar-benar akan memperburuk diri sendiri pada akhirnya!

Konsekuensi dari penghindaran konflik, saat terlibat dalam perilaku menghindari, menyerah, menyembunyikan emosi, dan mengkritik diri sendiri, orang tidak melakukan apa pun untuk menyelesaikan masalah yang ada. Melihat ke arah lain, atau menyalahkan diri sendiri, alih-alih langsung menangani masalah, membiarkan konflik duduk di tengah ruangan. Konsekuensi menghindari konflik:

1. Orang-orang baik keluar dari pintu. Mereka bosan dengan kita mengabaikan masalah, dan mereka tidak tahan lagi! Kita telah membuat lingkungan yang tidak berfungsi yang tidak bisa mereka toleransi, sehingga mereka pergi.
2. Bos, rekan setim, atau bawahan kita salah mengira bahwa kita tidak akan setuju. Kita tidak mengatakan apa pun, yang, dalam pikiran mereka, setara dengan, "Oke, mari kita bergerak maju!" Ketika kita tidak melibatkan diri.
3. Karena kita menolak untuk menyatakan pikiran dan perasaan yang sebenarnya, orang-orang mengada-ada atas nama kita. Mereka sering salah mengartikan niat kita sepenuhnya. Ini tidak terasa baik untuk kita atau mereka, dan itu membuat situasinya lebih tegang.
4. Orang yang ingin menyelesaikan konflik akan semakin mengejar kita. Pola menghindar, mengejar, menghindari-mengejar ini membuat semua orang kelelahan, bingung, dan bahkan ketakutan. "Dia tidak akan bicara padaku. Apakah aku akan dipecat?"

Apa yang harus dilakukan untuk mulai mengganti respons destruktif dan pasif. dengan respons yang lebih konstruktif. Jika menghindari konflik:

Perilaku tidak Membantu:

1. Mengubah topik pembicaraan
2. Pilihan yang lebih baik; Akui apa yang dikatakan orang itu dengan mengulangnya kembali kepadanya. "Jadi yang kudengar kamu katakan adalah... sama"

Perilaku Tidak Membantu:

1. Menolak melakukan kontak mata
2. Pilihan yang lebih baik. Lihat langsung di mata orang itu ketika berpapasan, ketika berbicara, dan ketika dia berbicara kepada kita.

Perilaku Tidak Membantu:

1. Pergi keluar dari jalan kita untuk menghindari interaksi
2. Pilihan yang lebih baik. Buka pintu kantor. Ikuti rutinitas normal. Buat janji untuk bertemu.

Perilaku Tidak Membantu

1. Berjalan pergi
2. Pilihan yang lebih baik. Rasakan ketakutan itu dan lakukan tindakan. Katakan, “Saya ingin memberi perhatian yang layak. Bisakah kita bertemu besok pukul 10:00 untuk membahasnya?”

Jika kita cenderung menghasilkan atau bisa bekerja selama konflik:

Perilaku Tidak Membantu:

1. Mengompromikan nilai-nilai Anda
2. Pilihan yang lebih baik. Berdiri sendiri dengan menggunakan pernyataan “Aku”. “Saya tidak nyaman dengan tindakan itu. Bisakah kita membahas alternatif?”

Perilaku Tidak Membantu:

1. Tidak menyuarakan ketidaksetujuan
2. Pilihan yang lebih baik. Persiapkan untuk percakapan yang sulit dengan merencanakan bagaimana kita dapat menyatakan kebutuhan dan keinginan kita. Gunakan kata-kata seperti, “Saya tidak yakin itu arah yang benar. Bisakah saya luangkan waktu untuk menjelaskan?”

Perilaku Tidak Membantu:

1. Membiarkan orang lain menghargai pekerjaan kita
2. Pilihan yang lebih baik. Terima kredit untuk pekerjaan kita sendiri. “Aku bekerja larut malam untuk menyiapkan grafik untuk pagi ini.”

Perilaku Tidak Membantu:

1. Menanggapi dengan kata-kata netral seperti, “Saya tidak peduli. Apa pun yang Anda inginkan baik-baik saja dengan saya.”
2. Pilihan yang lebih baik. Sebutkan preferensi. “Apa yang saya inginkan adalah.” atau “Arah yang ingin saya tuju adalah.”

Jika Anda menyembunyikan emosi selama konflik:

Perilaku Tidak Membantu:

1. Menjadi tidak jelas, samar, atau tidak jelas dalam komunikasi kita; menggunakan satu kata atau jawaban singkat seperti, “Baik,” atau “Saya tidak tahu.”
2. Pilihan yang lebih baik. Paksa diri untuk mengatakan apa yang kita pikirkan dan rasakan. Minta orang itu mengulangi apa yang dia pikir dan kita katakan sampai berdua berada dalam persepsi yang sama.

Perilaku Tidak Membantu:

1. Menyatakan emosi yang menyenangkan dengan kata-kata sambil menunjukkan emosi yang tidak menyenangkan dengan bahasa tubuh kita.
2. Pilihan yang lebih baik. Cocokkan kata-kata dengan bahasa tubuh kita. Jika kita memutar mata, tidak ada yang percaya ketika mengatakan, “Itu ide yang bagus.”

Perilaku Tidak Membantu:

1. Tidak mengakui perasaan kita yang sebenarnya, bahkan kepada diri sendiri.
2. Pilihan yang lebih baik. Periksa sendiri. Apa sensasi di tubuh kita? Perasaan apa yang mereka tunjukkan? Jika kita tidak yakin, minta waktu untuk memproses dan mengatur waktu untuk bertemu.

Jika kita cenderung mengkritik diri sendiri setelah konflik:

Perilaku Tidak Membantu:

1. Menganalisis tindakan kita sendiri secara berlebihan.
2. Pilihan yang lebih baik. Dapatkan umpan balik dari rekan kerja dan teman terpercaya. Bandingkan penilaian diri kita dengan pendapat mereka.

Perilaku Tidak Membantu:

1. Mengalahkan diri sendiri; mengatakan hal-hal seperti, “Aku tidak bisa melakukan sesuatu dengan benar.”
2. Pilihan yang lebih baik. Jangan kaitkan citra diri sendiri dengan konflik. Berhenti menganggapnya pribadi. Katakan, “Saya sedang dalam proses, dan itu cukup untuk hari ini.”

Perilaku Tidak Membantu:

1. Merevisi konflik masa lalu terlalu sering,
2. Pilihan yang lebih baik. Katakan pada diri sendiri bahwa kita tidak dapat menyelesaikan konflik apa pun dengan “sempurna.” Masa lalu sudah berakhir, biarkan saja.

Untuk semua penghindar konflik: Berlatihlah menjelaskan keadaan emosi dengan cara yang informatif dan profesional yang tidak menyalahkan. Ingatkan diri bahwa perasaan kita penting untuk proses penyelesaian konflik.

## **MENYEIMBANGKAN PERMINTAAN (BALANCING EMPLOYEE NEEDS WITH ORGANIZATIONAL DEMANDS FOR PERFORMANCE)**

---

Secara sederhana dalam bisnis, keseimbangan permintaan adalah untuk membuat produk/layanan tersedia di tempat dan waktu yang tepat untuk pelanggan. Mudah diucapkan daripada dilakukan, permintaan keseimbangan pasokan untuk suatu organisasi adalah tugas yang sulit. <https://www.quora.com/What-is-Demand-Supply-Balancing>.

Dari sisi proses produksi banyak layanan dengan kapasitas terbatas menghadapi perubahan permintaan yang besar yang dapat disebabkan oleh perubahan musim. <https://www.worldscientific.com/worldscibooks>

Menyeimbangkan kebutuhan karyawan dengan tuntutan Organisasi untuk kinerja. Baik karyawan dan majikan harus bertemu. Karyawan memiliki keluarga, acara, dan kegiatan di luar pekerjaan yang mereka anggap penting. Organisasi memiliki produk dan layanan untuk disampaikan kepada pelanggan dan kewajiban kepada investor dan pemegang saham. Menyadari kebutuhan penyeimbangan ini, beberapa pengusaha menerapkan pendekatan yang lebih kreatif untuk mencapai media yang bahagia. Mereka telah belajar bahwa karyawan yang tidak bahagia dan tidak puas tidak produktif dan kreatif.

1. Berkomunikasi dengan karyawan untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan dukungan yang mereka butuhkan. Mendidik mereka tentang kebijakan yang saat ini tersedia untuk mereka. Misalnya, mungkin perusahaan memiliki kebijakan yang memungkinkan sejumlah jam tertentu untuk pekerjaan sukarela masyarakat. Kebijakan lain mungkin memberikan waktu istirahat bagi orang tua untuk menghadiri kegiatan sekolah anak-anak mereka.
2. Berikan dukungan yang sesuai untuk karyawan yang bekerja dalam shift bergilir. Misalnya, perusahaan dapat mengurangi kebutuhan akan shift bergilir (pagi dan malam kerja) dan memberikan lebih banyak pemberitahuan tentang perubahan waktu shift untuk memberi karyawan kesempatan untuk merencanakan dan membuat pengaturan. Beberapa perusahaan juga

memungkinkan bagi karyawan untuk bertukar waktu shift ketika menghadapi kegiatan keluarga atau acara khusus. Keuntungan bagi organisasi adalah ketidakhadiran yang lebih sedikit dan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan.

3. Jadwalkan jam kerja yang fleksibel. Dengan demikian, karyawan yang membawa anak-anak ke sekolah mungkin datang lebih lambat dan tinggal lebih lama. Beberapa perusahaan mungkin mengizinkan 40 jam seminggu dalam empat shift 10 jam. Ini memberikan akhir pekan tiga hari, memfasilitasi lebih banyak waktu keluarga atau pribadi. Keuntungan bagi organisasi adalah berkurangnya keterlambatan dan stres karena membawa anak-anak ke sekolah
4. Alokasikan waktu cuti yang dibayar bagi karyawan untuk digunakan sesuai keinginan mereka. Beberapa perusahaan menyediakan sejumlah hari tertentu untuk penggunaan serba guna: liburan, sakit, kesehatan mental, atau apa pun yang dianggap perlu. Gagasan lain adalah memberikan hari yang dibayar untuk kunjungan dokter atau dokter gigi. Memiliki gym di tempat adalah cara lain untuk mendorong kesehatan, bersama dengan lokakarya tentang berhenti makan sehat dan merokok. Dukungan kesehatan yang baik dapat menyebabkan lebih sedikit ketidakhadiran dan penyakit.
5. Rencanakan pertemuan organisasi yang jauh dari pekerjaan. Beberapa perusahaan mengundang keluarga ke situs pertemuan yang menyenangkan dan produktif. Misalnya, perusahaan dapat menyewa pondok di pantai dengan kegiatan yang direncanakan untuk keluarga sementara karyawan bertemu untuk urusan bisnis. Keuntungan bagi organisasi adalah waktu untuk berkenalan lebih baik dengan keluarga yang juga dibuat merasa seperti bagian dari perusahaan, <https://smallbusiness.chron.com/balancing-employee-needs-organizational-demands-performance-151.html>

### Tukar Data (*Exchange data*)

Pertukaran Data Adalah Analisis Hari Modern untuk Dunia Modern Pertukaran data membagi data antara berbagai pemangku kepentingan. Pertukaran data menyediakan akses ke titik data dari seluruh dunia untuk memicu kegiatan pemasaran dan iklan yang digerakkan oleh data. Dengan akses ke *Digital Monitoring Products (DMP)*, kita dapat mengambil data yang sebelumnya usang atau tidak tersedia dan menggunakannya untuk memberi daya pada kampanye pemasaran organisasi.

Pertukaran data global *The Lotame Data Exchange (LDX)* adalah salah satu pertukaran data paling luas, menyediakan akses instan ke ribuan segmen *audiens* yang dibangun dari sumber data yang tak terhitung jumlahnya dari seluruh dunia. Ketika Anda memilih pertukaran data Lotame (LDX), Anda mendapatkan akses mudah ke pengetahuan mendalam tentang pasar dan pelanggan organisasi. Segmen pemirsa dari Lotame tersedia di lebih dari semua platform iklan utama, dari *The Trade Desk* dan *AppNexus* hingga *Google* dan banyak lagi. Ketersediaan luas ini memungkinkan setiap agensi, pemasar, dan penerbit mengakses data pihak ketiga yang cerdas dan kuat dari bursa terbesar di seluruh dunia.

Sementara sebagian besar organisasi mengumpulkan dan menganalisis data pihak pertama mereka yang dikumpulkan dari situs web mereka, akun media sosial, data pembelian dan daftar email, data ini hanya memberi mereka sebagian kecil dari informasi yang tersedia tentang calon *audiens* mereka dan bagaimana menjangkau mereka. Pertukaran Data seperti LDX menyediakan akses ke informasi nyata, akurat, terkini dari berbagai jenis dan sumber data, termasuk:

- Data Situs Web: Mengumpulkan data perilaku konsumen yang dideklarasikan dan diperagakan dari situs web, mengidentifikasi minat *audiens*.
- Data Sosial: Kumpulkan informasi tentang tindakan sosial yang dinyatakan dan didemonstrasikan, termasuk konten yang dibagikan, pos, suara, dan lainnya.

- Data Seluler: Kumpulkan data seluler demografis dan perilaku di jutaan perangkat di seluruh dunia.
- Data *customer relation management* (CRM): Kumpulkan data demografis dan perilaku dari layanan *manajemen pelaporan pelanggan dari bisnis di seluruh dunia*.
- *Data business to business* (B2B): Kumpulkan data profesional dan perusahaan untuk analisis pasar dan persaingan.
- Data Pembelian: Mengumpulkan data informasi pembelian pelanggan dari lebih dari 4.500 pengecer global.
- Data Kepemilikan TV: Lotame telah bermitra dengan penyedia SmartTV untuk menawarkan Pemirsa SmartTV pra-paket, memberikan data pemirsa berdasarkan program, jaringan dan bagian hari, sehingga Anda dapat menyusun kampanye Anda.

Pertukaran data memberi akses ke sebanyak mungkin poin data yang dibutuhkan, yang dapat digunakan untuk mengisi setiap celah informasi tentang *audiens*. Organisasi saat ini, untuk mengetahui minat mereka saat mereka tidak berada di situs kita. Yang lebih kuat, bagaimanapun, adalah kemampuan LDX untuk membantu memperluas target *audiens* perusahaan. Menggunakan berbagai jenis data LDX dan segmen pemirsa yang siap pakai, kita dapat lebih memahami *audiens* target dan segmen potensial baru. Identifikasi dan gunakan pola perilaku, persamaan demografis, perangkat umum yang digunakan, dan minat atau kelompok afinitas di dalam basis *audiens*, kemudian gunakan informasi ini untuk memperluas pemahaman kita tentang *audiens* target perusahaan, dan memperkirakan kemungkinan *audiens* baru berdasarkan pada data yang telah kita kumpulkan tentang basis pelanggan saat ini.

Salah satu rekomendasi ahli yang penting ketika menggunakan pertukaran data adalah untuk memastikan data akurat dan berkualitas tinggi. Gunakan informasi ini untuk membangun kampanye perusahaan dan membuat kegiatan pemasaran, komunikasi yang dibuat dengan cermat, sangat akurat yang pasti akan dikonversi. Kita memiliki kesempatan dengan pertukaran data untuk memaksimalkan data yang tersedia, sehingga dapat memastikan bahwa upaya perusahaan mengalami kemajuan menuju hasil nyata dan *return on investment (ROI)* yang sangat baik.

Pertukaran data adalah sumber daya penting bagi media cetak/ penerbit, pemasar, dan agensi yang tidak memiliki cukup data pihak pertama untuk membuat keputusan kampanye yang luas, atau mencari lebih banyak informasi tentang konsumen yang sudah mereka miliki. Sebagai gantinya, mereka dapat beralih ke pertukaran data Lotame untuk memberi mereka informasi yang mereka butuhkan untuk memaksimalkan strategi mereka dan bergerak maju dengan percaya diri. Berikut adalah beberapa cara yang dapat digunakan oleh agensi, pemasar, dan penerbit untuk pertukaran data untuk memaksimalkan hasilnya.

1. Agen. Pertukaran data membantu lembaga mengatasi persaingan dan unggul dari harapan klien masa lalu, memberi mereka akses ke data yang biasanya tidak mereka lihat sambil memungkinkan mereka untuk memfokuskan upaya kampanye mereka, meningkatkan keterlibatan mereka dan memusatkan serta mengelola basis data pelanggan mereka. Dengan pertukaran data Lotame (LDX), agensi dapat menentukan:
  - Target Pelanggan: Dengan sistem pertukaran data, agensi dapat memperoleh pandangan holistik dari konsumen mereka, mengidentifikasi dan menargetkan konsumen yang lebih cenderung merespons dan menemukan individu yang serupa yang mungkin mudah untuk dikonversi.
  - Temukan Konsumen Potensial Baru: Jangkau pemirsa baru di luar yang Anda kenal untuk meningkatkan skala kampanye Anda untuk pengiklan

- Berbagi Wawasan: Jika agensi menemukan sesuatu yang berguna untuk kampanye di masa depan, agensi dapat membagikan laporan profil *audiens* ini atau laporan penyelesaian kampanye dengan klien mereka, membuat Anda berdua lebih pintar sekaligus, untuk membantu meningkatkan upaya di masa depan.

Semua informasi ini dapat membantu agensi mencapai konten dan pengiriman yang lebih relevan, memungkinkan keterlibatan maksimum yang membuat klien mereka kembali lagi.

2. Pemasar. Platform manajemen data dan pertukaran data LDX memungkinkan pemasar untuk mempelajari lebih lanjut tentang pelanggan mereka yang paling berharga, dan dengan mudah menemukan dan menargetkan lebih banyak dari mereka di perangkat apa pun. Dengan sistem pertukaran data, pemasar dapat mengetahui:
  - Tentang *Audiens* perusahaan: Pemasar dapat menjadi ahli pada *audiens* yang ingin mereka targetkan dengan pertukaran data, mendapatkan pandangan holistik dari semua pelanggan mereka di berbagai layar dan perangkat mereka. LDX memfasilitasi ini dengan mengumpulkan data yang dapat ditindaklanjuti dari berbagai sumber dan platform dan menggunakan data ini untuk menghasilkan profil *audiens* dan laporan penyelesaian kampanye yang menawarkan pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang ditanggapi dan diminati oleh pelanggan.
  - Perluas Jangkauan: LDX tidak hanya dapat membantu pemasar memahami *audiens*, tetapi juga memungkinkan pemasar menemukan lebih banyak konsumen potensial untuk memperluas kampanye di seluruh layar. Menargetkan dan menargetkan ulang pelanggan di berbagai perangkat memungkinkan untuk mengembangkan pesan kreatif dan berurutan yang pasti akan menarik perhatian dan minat mereka.

Dengan alat ini, pemasar dapat meningkatkan keterlibatan dengan strategi pengiriman pesan unik yang dapat membantu mereka menarik konsumen lama dan baru yang berharga

3. Penerbit. Penerbit dapat menggunakan sistem manajemen data LDX dan pertukaran data untuk mengesankan pengiklan mereka dan mengoptimalkan kampanye mereka, membuat pesan yang menarik *audiensi* mereka. Dengan platform manajemen data LDX, penerbit dapat:
  - *Impress Advertisers*: Penerbit dapat memaksimalkan properti digital mereka dengan mengekstraksi wawasan berharga tentang *audiens* target mereka. Dengan informasi ini, penerbit dapat membuat pengiklan terkesan dengan analisis mendalam tentang target *audiens* mereka, termasuk yang demografi merespon terbaik untuk kampanye mereka.
  - Meningkatkan Rasio Klik Tayang (RKT): Dengan data yang lebih baik tentang pengunjung situs, penerbit dapat mengalami rasio klik tayang (RKT) yang lebih tinggi dengan menargetkan *audiens* yang tepat di platform yang tepat pada waktu yang tepat dengan konten yang dipersonalisasi dan relevan.
  - Tingkatkan Konversi: Dengan RKT yang lebih tinggi, penerbit juga dapat berharap untuk lebih banyak konversi dari anggota *audiens* ke pelanggan, meningkatkan keuntungan dengan setiap klik. Terlepas dari peran marketer, pertukaran data adalah sumber yang bagus untuk membuat keputusan yang lebih baik untuk kampanye berbasis data dengan meningkatkan pemahaman tentang target pasar perusahaan.

Untuk memahami mengapa pertukaran data sangat penting ketika mencoba menangkap konsumen saat ini, penting untuk memahami bagaimana konsumen saat ini telah berkembang di era digital. Sebelum era informasi, strategi utama bagi pemasar adalah promosi penjualan yang langsung. Apakah itu seorang penjual *vacuum cleaner* dari rumah ke rumah, iklan surat langsung untuk furnitur

atau iklan televisi, kerangka dasar pesan mereka adalah, “Kami memiliki sesuatu untuk dijual kepada pemirsa dan inilah alasan kami pikir Anda harus membelinya.”

Pendekatan ini berfokus pada pengiklan, dan bukan pada konsumen. Tentu, pengiklan akan memberi tahu Anda mengapa akan bagus bagi Anda untuk memiliki produk, tetapi dia tidak tahu apa-apa tentang Anda. Jika dia tidak tahu apa-apa tentang keinginan dan kebutuhan Anda, bagaimana mungkin dia benar-benar tahu apakah Anda akan membeli produk? Tidak ada cara untuk mengukur kemanjuran dari masing-masing pitch atau kampanye. Akibatnya, pengiklan hanya bisa mendapatkan ide-ide yang tidak jelas tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak - semua yang terjadi adalah bahwa beberapa orang membeli dan beberapa orang tidak. Itu tadi.

Di era informasi, pola pikir dan metodologi ini berubah secara radikal. Kini memungkinkan bagi pengiklan untuk mengetahui lebih banyak tentang konsumen, tetapi juga memungkinkan bagi konsumen untuk mengetahui lebih banyak tentang produk yang dijual oleh pengiklan. Kekuatan itu sekarang ada di tangan konsumen - mereka dapat *online*, membandingkan merek dan fitur dan membuat keputusan yang tepat tentang apa yang paling cocok untuk kebutuhan dan keinginan mereka. Mereka tidak lagi harus tunduk untuk “dijual ke.” Secara bersamaan, pengiklan mendapatkan akses ke lebih banyak data konsumen daripada sebelumnya, mendapatkan fakta dan angka keras yang memberi tahu mereka yang membeli apa dan kapan.

Semua perubahan ini memerlukan pendekatan baru pendekatan di mana tugas pengiklan adalah mengidentifikasi masalah target pasar, memberikan solusi dan berharap penjualan akan mengambil jalannya sebagai hasilnya. Ini diperlukan penargetan orang yang tepat, maka kebutuhan untuk pengumpulan data. Tetapi cara lama pengumpulan data, meskipun lebih baik daripada pendekatan senapan, masih memiliki masalah memperlakukan orang seperti titik data. Kampanye pemasaran sering semata-mata didasarkan pada “mereka membeli sebelumnya, sehingga mereka harus menginginkan apa yang kami jual.” Ide ini rentan terhadap masalah yang sama dengan metode pemasaran masa lalu - itu membuat konsumen merasa seperti salah satu gerombolan dari orang yang dijual, dan sebagian besar konsumen saat ini tidak akan mentolerir itu.

Untuk memberikan pengalaman yang benar-benar pribadi dan melaksanakan pendekatan penjualan yang berfokus pada konsumen, pengiklan harus belajar lebih banyak tentang *audiens* target mereka. Mereka harus tahu siapa target *audiens* mereka, apa yang mereka beli, di mana mereka membelinya dan perilaku apa yang mengindikasikan bahwa mereka mungkin ingin membeli. Faktor-faktor ini membantu pengiklan mengidentifikasi pembeli yang benar-benar termotivasi yang akan paling dipengaruhi oleh strategi pemasaran. Semua ini dimungkinkan dengan platform manajemen data dan metode pertukaran data yang mengumpulkan data dalam skala besar.

Strategi pemasaran yang paling berkembang yang dapat Anda adopsi adalah yang menggunakan *Digital Monitoring Products* (DMP) dengan pertukaran data untuk membuat target *audiens* dalam pasar target Anda berdasarkan pada intelijen terkini. Dengan informasi pemasar dapat mengembangkan penawaran produk yang dipersonalisasi kepada pembeli yang paling termotivasi di berbagai platform, memaksimalkan efek kampanye Anda dan menciptakan pengalaman yang pelanggan Anda tidak akan lupa.

### **Minimalkan Kerusakan (*minimize damage*)**

Salah satu kerusakan yang mendasar adalah krisis keuangan, meminimalkan kerusakan yang disebabkan oleh krisis keuangan, sebagai salah satu bentuk krisis keuangan seperti: “Krisis yang melanda Islandia pada 2008 adalah unik karena seluruh sistem keuangan runtuh; pasar mata uang

menghilang dan sebagian besar perusahaan swasta secara teknis bangkrut,” kata Gylfi Zoëga, Profesor Ekonomi. “Pengalaman ini sebagai percobaan kehidupan nyata dalam keruntuhan sistem keuangan jelas merupakan subjek yang layak untuk penelitian,” tambahnya. Menurut Zoëga, penting dalam studi semacam ini untuk mencari cara mengatasi dampak negatif krisis terhadap masyarakat. “Hasilnya diharapkan akan berkontribusi pada solusi meminimalkan kerusakan yang dialami oleh keluarga Islandia selama dekade berikutnya,” katanya.

Zoëga telah terkenal di Islandia karena interpretasinya tentang penyebab keruntuhan dan dalam ide-idenya yang terkait untuk memecahkan masalah yang timbul. Zoëga mengatakan bahwa sebagian dari karyanya sekarang digunakan untuk menganalisis krisis, sifat dan perkembangannya. “Analisis tersebut dapat membantu menjelaskan mengapa pengangguran tetap tinggi setelah krisis. Pengangguran tetap tinggi selama lebih dari satu dekade setelah krisis keuangan di Finlandia dan Swedia pada awal tahun sembilan puluhan,” kata Zoëga. Apakah situasi pekerjaan akan mengalami penurunan jangka panjang di Islandia masih harus dilihat.

Zoëga mengatakan bahwa saat ini data sedang dikumpulkan terkait variabel yang berkaitan dengan berbagai dimensi krisis keuangan untuk Islandia, serta negara-negara lain yang telah terpuak parah, misalnya Irlandia, Spanyol, dan negara-negara *Organisation for Economic Co-operation and Development*, (OECD) lainnya. Data ini digunakan untuk memetakan perilaku dan korelasi variabel lain-lain. Pola kemudian dijelaskan menggunakan model ekonomi; dan akhirnya diuji secara statistik.

Zoëga mengatakan bahwa teori ekonomi sampai sekarang belum dapat menjelaskan secara memadai mengapa tingkat pekerjaan tidak meningkat lebih cepat setelah krisis. “Krisis Islandia menyediakan kesempatan unik untuk menganalisis dampak krisis terhadap pasar kerja. Teori tentang pengangguran telah dikembangkan dalam beberapa dekade terakhir tetapi belum memberikan pengetahuan tentang pengaruh krisis keuangan di pasar kerja. Proyek ini akan fokus secara khusus pada efek krisis pada pasar kerja dengan pandangan untuk meningkatkan teori pengangguran dalam terang data baru,” kata Zoëga. <https://ilmupengetahuanumum.com/negara-anggota-oecd-organisation-economic-co-operation-development/>

Diretas adalah skenario mimpi buruk untuk setiap bisnis. Lima puluh persen bisnis kecil di AS telah mengalami serangan cyber. Dan fakta ini tidak mengejutkan sebagian besar usaha kecil tidak memiliki sumber daya keamanan dan teknologi canggih yang mampu dimiliki oleh perusahaan besar.

Satu studi menemukan bahwa dibutuhkan rata-rata 201 hari untuk menemukan pelanggaran data, dan waktu yang diperlukan untuk menahan pelanggaran dapat menambah 70 hari tambahan. Gagal merencanakan dengan cepat mengisolasi serangan dapat mengakibatkan kehilangan data yang tidak dapat diubah, kerusakan reputasi, dan penalti finansial untuk bisnis perusahaan.

Mengetahui apa yang harus dilakukan setelah pelanggaran bisa menjadi perbedaan antara melakukan pemulihan cepat dan menutup pintu *database* secara permanen. Berikut adalah lima cara untuk meminimalkan kerusakan setelah *database* diretas.

### 1. Identifikasi Jenis Serangan

Menyadari bisnis telah mengalami pelanggaran dapat menjadi kejutan. Langkah pertama adalah menentukan metode yang digunakan penyerang untuk menembus jaringan *database* sehingga kita dapat mengurangi risiko lebih lanjut. Usaha kecil dapat menjadi sasaran empuk serangan *malware*, *phishing*, dan *ransomware*.

Mengidentifikasi jenis pelanggaran akan membantu kita memahami sumbernya, luasnya dan dampaknya dan menghasilkan rencana tindakan terbaik.

## 2. Kerusakan File Database

Setelah mengetahui jenis peretasan yang dihadapi, kita dapat bergerak untuk mengamankan jaringan dan mencegah pencurian data lebih lanjut atau kerusakan tambahan. Sangat penting untuk melakukan ini dengan cepat dan membatasi dampaknya. Segera atur ulang semua kata sandi *database* dan hapus semua file yang rusak. Bergantung pada beratnya pelanggaran, mungkin perlu membuat seluruh sistem *offline*, mengisolasi bagian dari jaringan, memblokir lalu lintas situs web atau menerapkan *firewall* sementara.

## 3. Informasikan Pihak yang Terkena Dampak

Jika kita mengumpulkan informasi pelanggan, wajib memberi tahu mereka saat kita mengalami pelanggaran data. Semakin cepat, semakin baik menyembunyikan *hacking* dari pelanggan yang berbahaya.

Perusahaan seperti *Uber* dan *Yahoo* menghasilkan banyak sekali pers yang buruk dan hukuman besar dalam beberapa tahun terakhir karena menyembunyikan pelanggaran data dari publik. Ambil langkah-langkah ini untuk melindungi hubungan pelanggan:

- 1) Menginformasikan pelanggan segera. Baca undang-undang atau peraturan pemerintah untuk menentukan seberapa cepat perlu mengeluarkan berita. Bahkan jika kita belum memiliki semua jawaban, Kita harus mengingatkan mereka dengan cepat dan menyimpannya dalam *loop* saat informasi baru muncul.
- 2) Hubungi pelanggan perusahaan dengan pemberitahuan tertulis dan beri tahu mereka:
  - Terjadi pelanggaran data
  - Ketika terjadi pelanggaran data
  - Jenis informasi apa yang dikompromikan
  - Langkah-langkah yang Anda ambil untuk memperbaiki situasi

Dalam pemberitahuan tertulis, pertimbangkan untuk mengarahkan orang ke situs web atau nomor di mana mereka dapat memperoleh informasi tambahan. Kita juga dapat memberikan informasi kontak untuk agen pemantau kredit yang dapat memberi peringatan penipuan pada akun konsumen.

Pelanggan kemungkinan akan khawatir tentang serangan itu. Jangan biarkan mereka dalam gelap dan bingung. Berkomunikasilah detail tentang peretasan dan rencana respons perusahaan untuk memadamkan masalah dan membantu menjaga reputasi perusahaan. Tahan semua pihak dalam lingkaran dan bagikan berita yang sedang berlangsung tentang apa yang kita lakukan untuk memperkuat keamanan dan mencegah serangan di masa depan.

## 4. Selidiki dan Laporkan

Untuk sepenuhnya memahami ruang lingkup kerentanan, ada kemungkinan harus membawa ahli keamanan siber eksternal. Tim forensik akan menguji jaringan untuk menentukan jenis serangan yang terjadi dan bagian dari jaringan yang dikompromikan. Kita harus mempertimbangkan investasi dalam pengujian penetrasi reguler untuk tetap proaktif terhadap kerentanan di masa depan. Banyak perusahaan *cybersecurity* menawarkan pengujian penetrasi untuk menyodok lubang di jaringan dan mengungkap titik-titik lemah yang dapat dieksploitasi peretas. Setiap tahun menguji kelemahan jaringan akan membantu kita tetap di atas praktik terbaik keamanan dan menangkal ancaman di masa depan.

## 5. Perlindungan Terhadap Serangan Masa Depan

Sifat ancaman cyber selalu berkembang, dan perlu menyiapkan infrastruktur sebelum pelanggaran berikutnya terjadi.

Pembaruan keamanan database harus mencakup:

- Memperbaiki dan membangun kembali semua komputer dan sistem
- Mengganti data, file, dan aplikasi yang rusak dengan cadangan bersih
- Membuat lapisan keamanan tambahan, seperti otentikasi dua faktor dan enkripsi

Jika belum memiliki rencana respons insiden, sekaranglah saatnya untuk membuatnya. Rencana harus memetakan seluruh jaringan komputer sehingga dapat dengan mudah menentukan ancaman di masa depan. Rencana respons insiden juga harus mencakup komunikasi yang akan disampaikan kepada karyawan, publik, penegak hukum, dan regulator. Yang paling penting, itu harus menetapkan pedoman untuk memulihkan proses bisnis normal dengan memanggil cadangan, memblokir alamat IP menyesuaikan *firewall*, dll.

Perusahaan juga harus berinvestasi dalam perlindungan tambahan seperti polis asuransi siber dan pelatihan keamanan wajib bagi karyawan. Mengalihdayakan *cybersecurity* ke penyedia layanan *technology information* (TI) yang dikelola adalah cara yang bagus untuk menjaga infrastruktur tetap aman dan membebaskan tim TI *in-house* untuk fokus pada tanggung jawab lain.

Serangan cyber adalah ketakutan terburuk setiap pemilik bisnis. tetapi tidak harus melumpuhkan bisnis. Dengan paket keamanan, dapat meninggalkan pelanggaran data dengan kerusakan minimal dan menjaga hubungan pelanggan.

Scott Spiro adalah salah satu contoh pendiri dan presiden *SugarShot*, perusahaan dukungan TI layanan lengkap yang berbasis di Los Angeles, CA. Scott telah muncul di televisi, radio, dan dalam berbagai publikasi untuk mengedukasi konsumen dan bisnis kecil tentang keamanan dunia maya dan kebiasaan teknologi yang tidak sehat.

## MELINDUNGI EKOSISTEM (*PROTECT ECOSYSTEMS*)

*World Bank Group*; Pengenalan komitmen agenda menangani dan melindungi Ekosistem, termasuk ekosistem darat dan laut. Komitmen tersebut berkisar dari penggunaan sumber daya alam yang berkelanjutan untuk melindungi keanekaragaman hayati bagi generasi mendatang. Komitmen pertama dibaca: Berkomitmen pada kebijakan yang koheren, pembiayaan, kerangka kerja perdagangan dan teknologi untuk melindungi, mengelola, dan memulihkan ekosistem kita, termasuk ekosistem laut dan darat, dan untuk mempromosikan penggunaannya yang berkelanjutan, membangun ketahanan, mengurangi polusi dan memerangi perubahan iklim, penggurunan, dan lahan degradasi. Komitmen yang lebih terinci menggali ke dalam prioritas untuk keanekaragaman hayati, desertifikasi, pengelolaan hutan; konservasi laut, perubahan iklim, perikanan artisanal, teknologi kelautan, dan keberlanjutan perusahaan.

Melindungi ekosistem (*Stocktaking*); adalah dasar untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Sumber daya lingkungan dan alam seringkali penting dalam kehidupan orang miskin, termasuk 40 persen terbawah. Banyak contoh tentang peran dan ketergantungan dari bagian populasi yang lebih miskin pada aset alam. Misalnya:

Hampir 20 persen manusia, sekitar 1,3 miliar orang, bergantung pada hutan untuk mata pencaharian mereka, dan sebagian besar dari mereka hidup dengan kurang dari \$ 1,25 sehari. 300 hingga 400 juta orang bergantung pada barang-barang hutan, yang sebagian besar milik orang miskin

di dunia yang tinggal di daerah pedesaan, dan hutan memasok 18 juta pekerjaan di sektor formal di seluruh dunia dan setidaknya 10 kali lipat dari jumlah itu di sektor informal.

Tanah degradasi dan kemiskinan seringkali sangat terkait dengan diperkirakan 42 persen dari penduduk termiskin di dunia hidup di tanah yang diklasifikasikan sebagai terdegradasi.

Perikanan menjamin mata pencaharian sebanyak 660-820 juta orang - atau 12 persen dari populasi dunia. Namun, penangkapan ikan yang berlebihan dan menipisnya stok ikan, sebagai konsekuensi dari tragedi milik bersama, telah mengikis pendapatan dan profitabilitas di seluruh industri, sering mengubahnya menjadi majikan dari upaya terakhir.

Diperkirakan 12,6 juta orang meninggal pada tahun 2012 sebagai akibat dari tinggal atau bekerja di lingkungan yang tidak sehat pada tahun 2012 - hampir 1 dari 4 total kematian global, dan sebagian besar di negara berkembang. Kematian karena penyakit tidak menular sebagian besar disebabkan oleh polusi udara, berjumlah sebanyak 8,2 juta dari kematian ini.

Masyarakat miskin mungkin menghadapi beban kedua risiko kesehatan lingkungan - di luar dampak pencemaran langsung - dari defisit layanan infrastruktur di bidang sanitasi yang tidak memadai, energi rumah tangga yang bersih, dan pengelolaan limbah. Terlepas dari urgensi masalah ini, respons global tidak memadai dan tren degradasi ekosistem tetap sangat negatif. Sementara banyak masalah sosial seperti kemiskinan, pendidikan, hak, dan kekerasan memiliki kecenderungan positif, tren degradasi ekosistem, polusi, konsumsi berlebihan, dan perubahan iklim masih memburuk. Lebih khusus lagi, pengalaman planet ini sama-sama kehilangan 5,6 juta hektar hutan, erosi 24 miliar ton tanah subur, degradasi 12 juta hektar lahan melalui penggurunan dan kekeringan, dan degradasi 60 hingga 70 persen ekosistem dunia. Proporsi perikanan laut global yang sepenuhnya dipancing, ditangkap secara berlebihan, habis, atau masih pulih dari penangkapan berlebihan meningkat dari hanya lebih dari 50 persen pada pertengahan 1970-an menjadi sekitar 75 persen pada 2005 menjadi 90 persen mengejutkan pada 2011. Sebuah studi baru-baru ini menyimpulkan bahwa: "Penggunaan lahan dan tekanan terkait telah mengurangi keutuhan keanekaragaman hayati lokal di luar batas planet yang baru-baru ini diusulkan di 58,1% permukaan tanah dunia. Pelanggaran batas aman yang meluas seperti itu menunjukkan bahwa hilangnya keanekaragaman hayati, jika tidak diawasi, akan merusak upaya menuju pembangunan berkelanjutan jangka panjang" (Newbold et al, Science, Juli 2016). Komitmen Addis dan Sasaran Pembangunan Berkelanjutan yang sangat selaras disambut baik oleh kepentingan yang diakui secara global untuk membalikkan masalah ini. Banyak inisiatif, proyek pembiayaan, dan kemitraan yang dikembangkan di bidang "Melindungi Ekosistem" menangani berbagai Sasaran Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), termasuk 2 (nol kelaparan), 3 (kesehatan dan kesejahteraan yang baik), 6 (air bersih dan sanitasi), 13 (aksi iklim), 14 (kehidupan laut), dan 15 (kehidupan di darat). 3. Forestry Tindakan Korektif. Untuk mengatasi masalah ekosistem hutan, peningkatan upaya diperlukan untuk meningkatkan investasi langsung, pembayaran untuk jasa lingkungan, pendanaan iklim untuk REDD +, perencanaan penggunaan lahan partisipatif, manajemen berbasis masyarakat, dan peningkatan tata kelola. Untuk tujuan ini, *ForestAction Plan* (FAP) Bank Dunia baru-baru ini mendukung negara-negara dalam upaya mereka untuk memanfaatkan potensi hutan untuk mengurangi kemiskinan, lebih baik mengintegrasikan hutan ke dalam ekonomi mereka, dan melindungi dan memperkuat peran lingkungan yang dimainkan hutan secara lokal dan global. FAP berfokus pada dua bidang prioritas: (a) investasi langsung dalam pengelolaan hutan lestari, dan (b) intervensi "cerdas-hutan" di mana Bank akan mengambil pendekatan holistik untuk proyek-proyek terkait pembangunan dilansekap hutan yang kerjanya di sektor-sektor seperti pertanian, transportasi, dan energi tidak mengikis modal hutan dan malah menghasilkan hasil hutan yang positif. Kedua pilar ini ditopang oleh tiga tema lintas

sektoral yang merupakan kunci untuk kemajuan hutan: (i) perubahan iklim dan ketahanan, (ii) hak dan partisipasi, dan (iii) lembaga dan pemerintahan. Tata kelola hutan yang baik dan lembaga yang kuat adalah kondisi inti untuk hutan yang dikelola secara berkelanjutan. Kepemilikan, akses, dan hak pengelolaan yang jelas atas hutan juga penting untuk membangun aset masyarakat yang bergantung pada hutan, menciptakan lapangan kerja dan mengelola lebih banyak sumber daya hutan.

Komitmen sektor swasta dan tindakan seputar deforestasi rantai pasokan komoditas bebas juga penting untuk melestarikan sumber daya hutan dan mengurangi risiko bagi bisnis yang mengandalkan pasokan komoditas. Bank Dunia semakin mengupayakan pendekatan yang koheren dan terprogram untuk membiayai proyek-proyek pembangunan hutannya dengan menggabungkan pembiayaan publik dan swasta serta sumber daya dari dana inovatif terkait hutan seperti Fasilitas Kemitraan Karbon Hutan, Program Investasi Hutan, Inisiatif Dana Biokarbon untuk Lanskap Hutan Berkelanjutan, dan Fasilitas Lingkungan Global. Ini mendukung negara-negara untuk mempertimbangkan pentingnya modal alam. Skala kegiatan Bank Dunia di sektor kehutanan meningkat, termotivasi oleh FAP dan meningkatkan investasi pembangunan dengan pendanaan iklim dan hibah terkait kehutanan (seperti Program Hutan (PROFOR) dana perwalian). Desifikasi /Degradasi Lahan. Dampak negatif gabungan dari deforestasi, pengelolaan lahan yang buruk, dan perubahan iklim membutuhkan solusi baru untuk pengurusan dan degradasi lahan. Masalah-masalah ini memerlukan pendekatan terpadu untuk mengelola dan memulihkan sumber daya lahan, air, dan pesisir secara berkelanjutan. Pendekatan “bentang alam” mendukung teknik restorasi lahan yang meningkatkan hasil panen, mengurangi erosi, dan meningkatkan penyediaan air untuk meningkatkan mata pencaharian, meningkatkan ketahanan terhadap perubahan iklim, dan menyimpan karbon untuk mengurangi perubahan iklim. Telah ada dorongan besar dalam dukungan lansekap pendekatan selama dekade terakhir, termasuk target konkret untuk Amerika Latin dan Afrika Sub-Sahara. Ini termasuk:

Tantangan Bonn, yang dimulai pada September 2011, menyerukan kepada negara-negara dan aktor-aktor lain untuk mulai memulihkan 150 juta hektar hutan yang terdeforestasi dan terdegradasi di seluruh dunia pada tahun 2020, dan 350 juta hektar pada tahun 2030.

Inisiatif Lima 20x20 menetapkan target memulihkan 20 juta ha di Latin Americaby 2020; AFR100, disepakati di Paris COP21, menyerukan restorasi 100 juta ha di Afrika, dengan peluncuran pada 2020 dan selesai pada 2030.

Komitmen Bank Dunia untuk mengembangkan program restorasi lanskap di Indonesia, Vietnam, Tunisia dan Asia Tengah, terutama di daerah yang terkena dampak iklim dan kekeringan.

Komitmen Bank Dunia untuk mendukung alternatif mata pencaharian yang ramah lingkungan di 50 komunitas pesisir di Afrika Barat. Akhirnya, dua upaya yang paling terlihat untuk mengatasi pengurusan adalah program Tembok Besar Hijau dan Rencana Aksi Danau Chad. Program-program ini mengimplementasikan proyek-proyek di bidang pertanian, manajemen risiko bencana, lingkungan dan sumber daya alam, perlindungan sosial dan sektor air. Komitmen baru sebesar \$ 2,2 miliar yang dibuat di COP Perubahan Iklim Paris merupakan tambahan dari komitmen sebelumnya sebesar \$ 4,4 miliar yang sudah mendukung Tembok Besar Hijau dan Cekungan Danau Chad melalui program-program berikut:

Program Sahel & Afrika Barat dalam mendukung *Great Green Wall*, dikembangkan di bawah kemitraan TerrAfrica dengan dukungan GEF sebagai investasi \$ 1,1 miliar; Inisiatif Tanduk Afrika yang mana Bank menjanjikan \$ 1,8 miliar untuk kegiatan lintas batas;

Rencana Aksi Tahan Iklim Danau Chad, baru-baru ini disetujui dengan bantuan teknis dari WBG, dan didukung oleh Kerjasama di Perairan Internasional di Afrika. Keanekaragaman Hayati. Karena

ekosistemloss berinteraksi sangat erat dengan upaya keberlanjutan dan pembangunan lainnya, tujuan keanekaragaman hayati adalah bagian dari pendekatan kehutanan dan bentang alam yang disebutkan sebelumnya. Namun, tujuan keanekaragaman hayati juga termasuk memberikan dukungan khusus untuk kawasan lindung, pembangunan institusi, skema pembiayaan berkelanjutan untuk konservasi, mempromosikan pariwisata berbasis alam, dan memerangi kejahatan terhadap satwa liar. Kemitraan global dan regional memainkan peran penting dalam mempromosikan konservasi keanekaragaman hayati, yang paling penting dari yang merupakan Kemitraan Global tentang Konservasi Satwa Liar dan Pencegahan Kejahatan untuk Pembangunan Berkelanjutan, Konsorsium Internasional untuk Memerangi Kejahatan Margasatwa (ICCWC), dan Program *Amazon Sustainable Landscapes* (ASL). Lautan. Dunia menghitung 54 negara pesisir dan pulau dengan tingkat pendapatan menengah ke bawah, yang dengannya inovasi dan pertumbuhan di sektor pesisir, kelautan dan maritim dapat memberikan makanan, energi, transportasi, dan layanan lainnya sebagai peluang untuk pembangunan berkelanjutan. Ekonomi negara-negara yang terdiversifikasi di luar aktivitas berbasis darat dan di sepanjang pantai mereka dapat membantu negara mencapai pertumbuhan yang cerdas, berkelanjutan, dan inklusif. Salah satu perkembangan terakhir yang paling penting dalam wacana kebijakan kelautan adalah konsep “Ekonomi Biru”. Pengembangan ekonomi biru dimungkinkan di sejumlah daerah, termasuk perikanan, akuakultur, budidaya laut, pariwisata pesisir, bioteknologi kelautan, dan energi laut. Sementara beberapa sektor ini akan membutuhkan sedikit dorongan dan tata kelola tambahan, yang lain membutuhkan perencanaan yang lebih banyak dan lebih baik untuk mencapai potensi penuh mereka dan mengembalikan hasil yang lebih berkelanjutan. Reformasi tata pemerintahan yang ambisius di Maroko misalnya, membantu negara mengembangkan sektor akuakulturnya untuk menghasilkan pekerjaan, terutama bagi perempuan, di daerah pedesaan di mana

Selain membawa keuangan ke pembangunan, Bank Dunia juga mengembangkan dialog dan membantu menyelaraskan donor dan prioritas nasional dan mensponsori kerja sama dalam mengembangkan ekonomi biru. •Bantuan teknis. Penyediaan sains dan teknologi berkualitas tinggi untuk negara-negara berkembang, serta membina kerja sama dan berbagi pengetahuan, sangat penting bagi ekonomi biru yang berkelanjutan.

Pendanaan iklim. Lautan yang sehat juga merupakan dasar bagi upaya global untuk mengurangi perubahan iklim dan dampaknya. Tenggelamnya “karbon biru” seperti hutan bakau dan habitat lautan lainnya menyerap 25 persen CO<sub>2</sub> tambahan dari bahan bakar fosil dan melindungi masyarakat pesisir dari banjir dan badai. Pada gilirannya, pemanasan samudera dan karbon atmosfer menyebabkan pengasaman laut yang mengancam keseimbangan dan produktivitas lautan. Mengintegrasikan laut ke dalam mitigasi iklim dan rencana adaptasi penting untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang. Kegiatan-kegiatan WBG yang paling signifikan di bidang-bidang ini termasuk dukungan untuk Pasifik wilayah kepulauan, Afrika Barat, dan manajemen perikanan Samudra Hindia Barat Daya, kemitraan untuk membangun tata kelola stok ikan bermigrasi di wilayah di luar dan di antara yurisdiksi nasional, dan program bantuan teknis regional untuk memerangi erosi pantai di Afrika Barat. WBG juga berkontribusi pada pengetahuan di sekitar samudra dan perikanan dengan publikasi seperti *Ikan hingga 2030: Prospek untuk Perikanan dan Akuakultur*; *Miliaran yang Tenggelam: Pembeneran Ekonomi untuk Reformasi Perikanan* dan banyak lagi. Pada tahun 2014, Bank Dunia merilis Laporan Perdagangan dalam Layanan Penangkapan Ikan, yang membahas praktik-praktik terbaik untuk pengaturan penangkapan ikan asing yang menguntungkan negara-negara berkembang. Akhirnya, WBG mengumpulkan para mitra dan pemangku kepentingan untuk memobilisasi investasi laut, mengadvokasi reformasi positif dan memastikan bahwa lautan yang sehat tetap menjadi agenda

pembangunan global. Ini bekerja melalui kemitraan termasuk program *PROFISH*, Aliansi untuk Perikanan bertanggung jawab, Kemitraan Strategis untuk Perikanan di Afrika dan Kemitraan Samudra untuk Perikanan Berkelanjutan dan Konservasi Keanekaragaman Hayati.

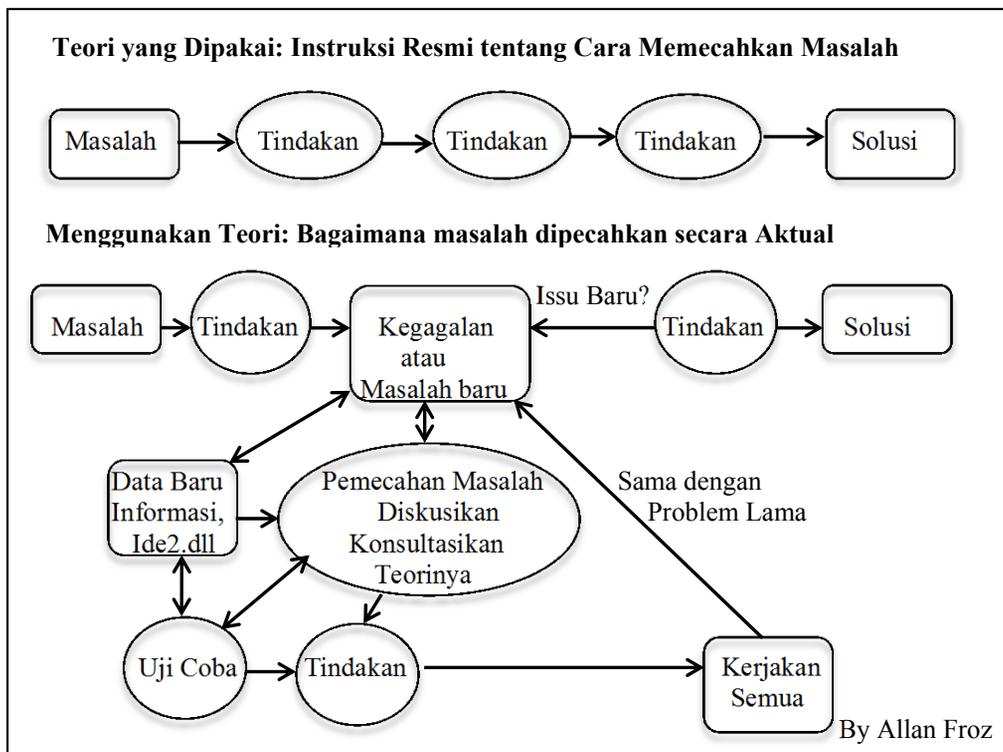
**Cara Melindungi Ekosistem:** Ekosistem adalah interaksi antara tanaman, hewan, dan organisme kecil di lingkungan tertentu. Ketiganya memberi makan dan bereproduksi untuk menjaga ekosistem tetap hidup. Ada ribuan ekosistem dengan berbagai ukuran di Bumi. Karena pemanasan global dan polusi, banyak ekosistem yang menderita. Dengan perubahan gaya hidup sehari-hari kita, dapat membantu melindungi planet dan ekosistemnya.

**Kurangi penggunaan bahan kimia:** Kurangi atau hilangkan penggunaan bahan kimia dan pestisida rumah tangga yang dapat merusak lingkungan. Bahan kimia yang keras di toko pembersih biasa dapat masuk ke pasokan air dan bocor ke ekosistem ketika dibuang. Kita dapat membuat larutan pembersih sendiri menggunakan cuka suling dan soda kue. Kita juga dapat membeli produk pembersih “hijau”. Merek, seperti Generasi Ketujuh dan *Clorox Green Works*, membuat produk pembersih mereka dengan bahan kimia yang lebih ramah lingkungan daripada pembersih konvensional.

**Daur ulang sebanyak mungkin sampah dan kurangi jumlah limbah yang dihasilkan.** Dapat membuat tempat sampah terpisah di rumah. dan memberi label untuk gelas, plastik, kertas dan aluminium. Bawa sampah ke pusat daur ulang terdekat. Mengurangi limbah adalah salah satu cara terbaik untuk membantu lingkungan. Daripada menggunakan handuk kertas sekali pakai, gunakan handuk yang dapat digunakan kembali yang bisa dicuci daripada dibuang. Gunakan tas yang bisa digunakan kembali di toko grosir daripada menggunakan plastik sekali pakai atau kantong kertas.

**Gunakan bola lampu hemat energi.** Kurangi jejak karbon, ada banyak cara untuk mengurangi seberapa banyak sampah mencemari menghasilkan jejak karbon yang lebih kecil. Di rumah kita, dapat menurunkan pemanas air panas beberapa derajat, mencuci piring di wastafel menghemat air, matikan AC atau pemanas, dan gunakan bola lampu hemat energi dan elektronik. Pilih transportasi yang mengurangi polusi, seperti transportasi umum dan memilih naik kereta daripada naik pesawat.

**TEORI PEMBELAJARAN ORGANISASI: MANAJEMEN PENGETAHUAN  
(ORGANIZATIONAL LEARNING THEORY: KNOWLEDGE MANAGEMENT)**



Sumber: [www.knowledge-management-tools.net](http://www.knowledge-management-tools.net) › *organizational-learning-theory*

**Gambar 10.1: Teori Pembelajaran Organisasi**

Pilih makanan yang ditanam secara lokal dan tumbuh secara berkelanjutan. Sistem makanan industri membutuhkan makanan untuk diangkut dari seluruh negara dan internasional dan agar makanan dapat tumbuh berlimpah, yang membutuhkan pestisida. Metode transportasi mengangkut makanan mencemari lingkungan, tetapi makanan lokal tidak perlu diangkut jauh. Makanan yang ditanam secara organik juga lebih berkelanjutan, karena tidak menggunakan pestisida, yang merusak ekosistem. Pasar petani lokal adalah cara untuk menemukan makanan yang ditanam secara lokal dan makanan yang ditanam secara organik.

Dua kontributor paling penting di bidang teori pembelajaran organisasi adalah Chris Argyris dan Donald Schon. Pembelajaran organisasional (OL), menurut Argyris & Schon adalah produk penyelidikan organisasi. Maksudnya adalah bahwa setiap kali hasil yang diharapkan berbeda dari hasil aktual, seorang individu (atau kelompok) akan terlibat dalam penyelidikan untuk memahami dan, jika perlu, menyelesaikan ketidakkonsistenan ini. Dalam proses penyelidikan organisasi, individu akan berinteraksi dengan anggota lain dari organisasi dan pembelajaran akan berlangsung. Oleh karena itu pembelajaran adalah produk langsung dari interaksi ini.

Argyris dan Schon menekankan bahwa interaksi ini sering kali melampaui aturan dan prosedur organisasi yang ditetapkan. Pendekatan mereka terhadap teori pembelajaran organisasi didasarkan pada pemahaman dua mode operasi (seringkali saling bertentangan):

Teori yang Didukung dan Teori yang digunakan

Teori yang didukung: merujuk pada bagian formal organisasi. Setiap perusahaan akan cenderung memiliki berbagai instruksi mengenai cara karyawan harus melakukan diri mereka sendiri untuk melaksanakan pekerjaan mereka (mis. Penyelesaian masalah). Instruksi ini seringkali spesifik dan sempit dalam fokus, membatasi individu ke jalur yang ditetapkan. Contoh dari teori yang dianut adalah “jika komputer tidak berfungsi, coba *reboot* dan hubungi departemen Teknologi Informasi (TI).”

Teori yang digunakan: merupakan cara yang sebenarnya dilakukan. Individu jarang akan mengikuti teori yang dianut dan akan bergantung pada interaksi dan curah pendapat untuk menyelesaikan masalah. Teori yang digunakan mengacu pada cara yang longgar, mengalir, dan sosial yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan masalah dan belajar. Contoh dari ini mungkin cara seseorang benar-benar memecahkan masalah dengan komputer mereka dengan solusi pemecahan masalah, meneliti di forum, meminta pendapat rekan kerja, dll.

Fakta bahwa ada ketidaksesuaian antara kedua pendekatan ini berpotensi bermasalah jika perusahaan memberlakukan teorinya. Untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran, perusahaan didorong untuk menerima teori yang digunakan, dan membuatnya mudah bagi individu untuk berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dengan cara yang tidak ditentukan dan tidak terstruktur. Pada dasarnya mereka harus menyediakan lingkungan yang tepat untuk penyelidikan organisasi berlangsung, tidak dibatasi oleh prosedur formal. Levitt dan March (1996) memperluas lebih lanjut tentang dinamika teori pembelajaran organisasi. Pandangan mereka menyajikan organisasi sebagai berbasis rutin, bergantung pada sejarah, dan berorientasi pada target. Sementara pelajaran dari sejarah disimpan dalam memori organisasi, peristiwa itu sendiri sering hilang. Mereka mencatat bahwa pelajaran masa lalu ditangkap oleh rutinitas “dengan cara yang membuat pelajaran, tetapi bukan sejarah, dapat diakses oleh organisasi dan anggota organisasi.” Masalah yang dihadapi sebagian besar organisasi adalah bahwa biasanya lebih baik memiliki acara daripada interpretasi. Namun ini seringkali terlalu mahal (baik secara finansial dan waktu) untuk dapat dilakukan.

Pembelajaran Organisasi (OL) ditularkan melalui sosialisasi, pendidikan, peniruan dan sebagainya, dan dapat berubah seiring waktu sebagai hasil interpretasi sejarah.

Argyris dan Schon (1996) mengidentifikasi tiga tingkat pembelajaran yang mungkin ada dalam organisasi Tiga Jenis Pembelajaran (*Organizational Learning Theory: The Three Types of Learning*)

1. Pembelajaran loop tunggal: Terdiri dari satu loop umpan balik ketika strategi dimodifikasi sebagai respons terhadap hasil yang tidak terduga (koreksi kesalahan). Misalnya, ketika penjualan turun, manajer pemasaran menanyakan penyebabnya, dan mengubah strategi untuk mencoba membawa penjualan kembali ke jalurnya.
2. Pembelajaran loop ganda: Pembelajaran yang menghasilkan perubahan dalam teori yang digunakan. Nilai-nilai, strategi, dan asumsi yang mengatur tindakan diubah untuk menciptakan lingkungan yang lebih efisien. Dalam contoh di atas, manajer mungkin memikirkan kembali seluruh proses pemasaran atau penjualan sehingga tidak akan ada (atau lebih sedikit) fluktuasi di masa depan.
3. *Deuterolearning*: Belajar tentang meningkatkan sistem pembelajaran itu sendiri. Ini terdiri dari komponen struktural dan perilaku yang menentukan bagaimana pembelajaran berlangsung. Karena itu, *deuterolearning* pada dasarnya adalah “belajar cara belajar.”

Ini dapat terkait erat dengan konsep Senge tentang organisasi pembelajaran, khususnya dalam hal meningkatkan proses pembelajaran dan memahami/memodifikasi model mental.

Oleh karena itu pembelajaran yang efektif harus mencakup ketiganya, terus meningkatkan organisasi di semua tingkatan. Namun, sementara organisasi mana pun akan menggunakan

pembelajaran loop tunggal, loop ganda dan khususnya pembelajaran deuterol adalah tantangan yang jauh lebih besar.

Teori pembelajaran organisasi kita dapat menyimpulkan masalah-masalah berikut yang dapat mempengaruhi manajemen pengetahuan dan sistem manajemen pengetahuan:

1. Pembelajaran Organisasi (OL) bergantung pada memungkinkan penyelidikan organisasi berlangsung sesuai dengan teori yang digunakan, bukan teori yang dianut.
2. Pembelajaran Organisasi (OL) adalah mekanisme yang kompleks, yang seringkali menghasilkan penyimpanan interpretasi peristiwa masa lalu, bukan peristiwa itu sendiri.
3. Pembelajaran Organisasi (OL) dapat berlangsung pada tiga level berbeda. Sementara pembelajaran satu putaran menjadi hal yang alami bagi setiap individu/organisasi, perhatian khusus harus diberikan pada pembelajaran dua putaran dan deuterol.

## **PROSES IMPLEMENTASI INTERVENSI MANAJEMEN PENGETAHUAN (KNOWLEDGE MANAGEMENT INTERVENTIONS)**

---

Untuk merancang intervensi manajemen pengetahuan berorientasi penerimaan, analisis konten spesifik harus dilakukan dengan membuat situasi nyata dan tujuan yang diinginkan dari intervensi manajemen pengetahuan yang direncanakan. Analisis konten harus mempertimbangkan aspek individu, organisasi, dan teknis. <https://www.researchgate.net> > figure > Impleme

Manajemen pengetahuan telah sering diidentifikasi sebagai tantangan penting untuk kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dan sebagai prasyarat untuk produktivitas dan fleksibilitas organisasi perusahaan dan non-perusahaan. Karena keterkaitan global pasar saat ini, ruang lingkup dan kualitas pengetahuan masing-masing karyawan telah terjadi di samping sumber daya organisasi yang lebih tradisional seperti pekerjaan dan modal. Pengetahuan karyawan dianggap sebagai sumber pengetahuan paling penting dalam organisasi. Secara eksplisit merencanakan dan mengelola pengembangan, konsolidasi, representasi dan penerapan pengetahuan organisasi dan individu untuk mendukung organisasi pembelajaran. Di atas segalanya, komunikasi pengetahuan antar karyawan sangat penting untuk pertumbuhan pembelajaran. Ketika karyawan berbagi pengetahuan dengan kolega lain dalam organisasi mereka, pengetahuan itu dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Solano, 2010). Masalahnya adalah menemukan kolega dalam suatu organisasi yang dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. Ini terutama berlaku dalam organisasi besar, seperti perusahaan internasional dengan departemen yang tersebar secara geografis. Proses implementasi termasuk empat fase. Fase 1 memahami diagnosis manajemen pengetahuan, termasuk analisis kebutuhan yang dibedakan mengenai domain manajemen pengetahuan. Fase 2 prihatin dengan desain dan fase 3 memahami realisasi intervensi ini; dan pada fase 4 peluncuran intervensi berlangsung (Tarlatt, 2001; Winkler & Mandl, 2007). Manajemen pengetahuan dalam organisasi terutama dalam situasi global tekanan kompetitif, organisasi mengakui pentingnya mengembangkan konsep inovatif untuk menggunakan sumber daya mereka sendiri dan sinergi yang ada untuk memiliki efek optimal sekaligus meminimalkan biaya. Generasi pengetahuan yang inovatif dan pemanfaatan dalam organisasi nirlaba dan nirlaba sangat penting untuk masa depan dan karenanya memerlukan manajemen pengetahuan manusia yang cerdas, bertanggung jawab dan manusiawi.

Di antara pendahulu manajemen pengetahuan adalah pendekatan teknik, di mana teknologi sangat penting. Bahkan saat ini, teknologi merupakan bagian integral dari manajemen pengetahuan modern. Sampai sekarang, sebagian besar strategi manajemen pengetahuan dapat dikategorikan di bawah pendekatan administrasi bisnis. Dalam pendekatan ini, terutama aspek organisasi yang

penting, seperti pengetahuan untuk tujuan dan strategi bisnis serta peran pengembangan staf untuk manajemen pengetahuan. Pendekatan lain, garis pengembangan baru-baru ini, berkaitan dengan pendekatan psikologis untuk manajemen pengetahuan. Di sini peran sentral diberikan kepada manusia dan penanganan pengetahuan individu melalui alat dan strategi (Reinmann & Mandl 2010). Akhirnya manajemen pengetahuan memiliki pengertian logis sosial, yang mencakup topik-topik seperti masyarakat pengetahuan, pengembangan organisasi dan teori sistem. Sehubungan dengan pendekatan ini, manajemen pengetahuan disebut sebagai penanganan pengetahuan yang sistematis dan beralasan mengenai ekonomi, pekerjaan atau sumber daya manusia. Dealing berarti penyediaan dan desain kerangka kerja, metode dan alat teknis serta optimalisasi proses teknis, organisasi dan mental. Dalam pengertian ini, manusia, organisasi dan teknologi bersama-sama membentuk tiga komponen utama dari manajemen pengetahuan, dengan mempertimbangkan juga hubungan dengan masyarakat..

Komponen manusia pertama adalah tentang promosi dan penciptaan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi anggota organisasi, yang membentuk pembawa pengetahuan yang relevan dan inti dari semua manajemen pengetahuan sebagai “kekuatan pendorong” aktual dari pembelajaran berkelanjutan.

Komponen organisasi kedua menyiratkan pengembangan lingkungan dan budaya yang ramah pengetahuan dan pembelajaran dalam organisasi dan menciptakan kerangka kerja yang akan memfasilitasi pengelolaan sumber daya pengetahuan.

Komponen teknologi ketiga berkaitan dengan implementasi dan desain infrastruktur dan perangkat informasi dan komunikasi, mendukung proses berbasis pengetahuan secara efisien dan ramah pengguna.

Model manajemen pengetahuan dimaksudkan untuk mendukung pengetahuan dan proses pengambilan keputusan dengan menggambarkan “tindakan yang dimaksudkan untuk menghasilkan hasil bisnis yang diantisipasi; dan tindakan yang muncul sebagai hasil dari banyak kegiatan kompleks yang dilakukan dalam suatu organisasi” (Callaghan, 2000). Model manajemen pengetahuan dapat mewakili tujuan, ukuran, struktur, dan proses untuk menyediakan peta jalan bagaimana mendokumentasikan, berkomunikasi, menghasilkan dan memanfaatkan pengetahuan. Mereka memiliki fungsi yang berguna seperti menyediakan kerangka kerja di antara banyak kemungkinan metode dan alat manajemen pengetahuan dan membantu untuk mencegah praktik yang tidak reflektif. Model juga bertindak sebagai jangkar potensial untuk pengetahuan untuk menganalisis masalah dalam organisasi dan bertindak sebagai titik awal untuk konsep manajemen pengetahuan khusus organisasi dan implementasinya atau membantu menyoroti peran integral utama manajemen pengetahuan untuk mengoordinasikan tugas yang berbeda dengan lebih baik (Reinmann, 2009).

Beberapa model yang beragam telah dikembangkan untuk menggambarkan secara konseptual proses yang terlibat dengan manajemen pengetahuan. Salah satu model yang paling terkenal adalah model Sekolah Jenewa. Model ini didasarkan pada penetapan tujuan relatif terhadap proses individu identifikasi pengetahuan, akuisisi pengetahuan, pengembangan pengetahuan, pengetahuan. diseminasi, pemanfaatan pengetahuan, retensi pengetahuan dan evaluasi pengetahuan dan diakhiri dengan evaluasi proses-proses ini. Evaluasi berfungsi sebagai dasar untuk merumuskan kembali tujuan pengetahuan (Probst et al., 2010). Spiral pengetahuan Nonaka dan Takeuchi (1997) juga telah mencapai pengakuan luas. Dalam model ini, proses sosialisasi, kombinasi, eksternalisasi dan internalisasi dijelaskan. Proses-proses ini melibatkan transformasi pengetahuan implisit dan eksplisit dalam organisasi. Ketika memeriksa masing-masing pendekatan ini lebih dekat, menjadi jelas bahwa mereka sering cukup kompleks untuk diterapkan dalam praktik atau sebagaimana Callaghan (2000) menyatakan “strategi pengetahuan sering tidak fleksibel dan tidak mampu mengatasi sifat yang muncul yang mencirikan

lingkungan yang kompleks dan dinamis dari ‘usia pengetahuan’ “. Selain itu, sebagian besar model tidak memungkinkan kesimpulan untuk ditarik tentang proses manajemen pengetahuan individu. Namun, beberapa aspek dapat diidentifikasi yang relevan baik untuk individu dan organisasi dan yang juga mengintegrasikan model proses yang telah dirumuskan hingga saat ini. Ini berhubungan dengan aspek penetapan tujuan dan evaluasi, dokumentasi pengetahuan, komunikasi pengetahuan, generasi pengetahuan dan akhirnya pemanfaatan pengetahuan, misalnya, seperti yang dijelaskan dalam model referensi Munich manajemen pengetahuan (Reinmann-Rothmeier et al., 2001; Mandl & Schnurer, 2007).

Aspek dokumentasi pengetahuan mencakup semua metode dan proses yang dapat diimplementasikan untuk menjadikan pengetahuan transparan. Dari perspektif organisasi, basis data, kartu pengetahuan, dan strategi penyebaran informasi dalam organisasi memainkan peran penting. Dari perspektif individu, dimungkinkan untuk merepresentasikan pengetahuan secara eksternal dengan menggunakan strategi elaborasi yang berhubungan dengan representasi internal dan teknik pemetaan atau teknik visualisasi lainnya. Presentasi pengetahuan, baik internal maupun eksternal, membentuk dasar untuk komunikasi pengetahuan.

Aspek ini mencakup semua proses dan metode untuk berbagi dan menyebarkan pengetahuan. Pada tingkat organisasi, ini melibatkan insentif dan struktur karier yang dapat dirancang untuk mempromosikan atau menghambat penyebaran pengetahuan. Proses-proses ini juga dapat melibatkan penggunaan alat dukungan teknis seperti, misalnya, Intranet, Email atau TV Bisnis. Pada tingkat individu, penting untuk mempertimbangkan kompetensi, motivasi dan kemauan komunikasi pengetahuan. Dalam konteks ini, organisasi juga perlu melatih karyawannya di bidang-bidang kompetensi utama ini dan juga harus menawarkan struktur yang cenderung memfasilitasi komunikasi pengetahuan (mis. Melalui skema saran atau jalur karier yang relevan). Ini menggambarkan bahwa komunikasi pengetahuan adalah elemen kunci untuk menghubungkan individu dengan organisasi. Komunikasi pengetahuan tidak hanya memfasilitasi sirkulasi informasi, tetapi juga mengarah pada generasi pengetahuan baru.

Dalam masyarakat modern, setiap organisasi harus menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi, ide-ide baru, dan produk. Karena itu, organisasi yang tidak terus berkembang dan tidak menghasilkan pengetahuan baru tidak akan mampu bertahan. Departemen individual, seperti pra-manufaktur, penelitian dan pengembangan, mungkin sering mempromosikan generasi pengetahuan dalam organisasi. Kompetisi ide atau lokakarya kreativitas juga dapat membantu menjaga organisasi fleksibel dan inovatif. Untuk “organisasi pembelajar”, penting untuk tidak mengabaikan individu yang belajar.

Perspektif tujuan generasi pengetahuan yang optimal untuk menciptakan struktur pengetahuan yang memungkinkan pengetahuan untuk ditransfer ke konteks lain dan digunakan secara fleksibel. Dalam pengertian manajemen pengetahuan, ini berarti bahwa organisasi harus membuat struktur yang memungkinkan pembelajaran berbasis praktik yang paling mungkin dilakukan dalam organisasi.

Pemanfaatan pengetahuan yang sebelumnya telah direpresentasikan, dikomunikasikan dan dihasilkan dapat diterapkan dalam praktik, baik di tingkat organisasi melalui produk atau layanan nyata atau pada tingkat individu saat menerapkan pengetahuan yang diperoleh. Sendiri fakta bahwa pengetahuan telah diwakili, dikomunikasikan atau diperoleh tidak menjamin penerapannya. Dalam model manajemen pengetahuan hingga saat ini, pemanfaatan pengetahuan memiliki makna yang agak tidak berbeda. Beberapa laporan praktik dan studi empiris hingga saat ini telah menyimpulkan bahwa masalah dalam menerapkan manajemen pengetahuan terutama disebabkan oleh masalah

dengan pemanfaatan pengetahuan. Terlepas dari kenyataan ini, jarang ada instrumen atau strategi konkret yang disediakan untuk pemanfaatan pengetahuan yang efektif dan tepat sasaran. Dalam cara yang mirip dengan model Probst et al. (2010), proses parsial dimulai melalui penetapan tujuan dan dilengkapi dengan evaluasi. Sayangnya, model manajemen pengetahuan yang disebutkan di atas tidak memberikan kerangka kerja tentang bagaimana manajemen pengetahuan dapat diimplementasikan dalam bisnis konkret dan proses produksi. Di atas semua itu, kita harus menekankan bahwa manajemen pengetahuan bukanlah satu kekosongan kesatuan yang dapat diimplementasikan secara adhoc, tetapi bahwa proyek harus muncul mengenai intervensi dan strategi manajemen pengetahuan spesifik yang menumbuhkan gagasan manajemen pengetahuan dengan menjadi sub-proses. Memperkenalkan intervensi manajemen pengetahuan, strategi atau bahkan inovasi dalam organisasi jarang bermasalah. Dalam banyak kasus, tujuan memperkenalkan konsep baru, seperti inisiatif manajemen pengetahuan, tidak jelas, terlalu abstrak atau terlalu umum dirumuskan. Akibatnya, alat yang baru dikembangkan sering ditakdirkan untuk gagal sejak awal. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa tidak ada grup target yang memadai untuk pemanfaatan atau gagal untuk memenangkan penerimaan pengguna yang dimaksud. Salah satu alasannya adalah bahwa banyak inovasi tidak memenuhi kebutuhan aktual karyawan (Akhavan et al., 2005 & Chua & Lam, 2005). Untuk mengatasi kekurangan ini, ada kebutuhan untuk proses implementasi sistematis untuk memastikan penerimaan berkelanjutan dan pemanfaatan inisiatif manajemen pengetahuan.

3. Proses Implementasi manajemen pengetahuan Istilah implementasi dapat berasal dari bahasa Latin dan berarti “pemuhan” atau “pengisian”. Implementasi dipahami sebagai konversi solusi yang lengkap, yang hadir dalam desain dan melalui konversi yang mengarah ke tindakan spesifik (Tarlatt, 2001). Rencana implementasi dapat dianggap sebagai mentransformasikan kondisi aktual menjadi kondisi target, sebagai ide yang menyebar ke area aplikasi baru atau sebagai penggantian konsep lama dengan yang baru. Salah satu karakteristik dari proses implementasi adalah bahwa bagian dari konsep baru tertanam dalam sistem atau lingkungan yang ada. Tujuannya adalah untuk secara terintegrasi mengintegrasikan rencana, model atau konsep sambil mempertimbangkan kondisi yang berbeda dalam sistem yang ada. Implementasi dianggap berhasil jika, setelah menyelesaikan semua langkah implementasi yang diperlukan, level aplikasi yang diinginkan terjadi (Bauermann, 1988). Karena implementasi biasanya tidak berjalan lancar, tetapi dihadapkan dengan berbagai kendala, proses implementasi standar harus dikembangkan dengan mempertimbangkan berbagai situasi, pengaruh dan kondisi organisasi yang berbeda untuk memastikan proses implementasi yang sukses. Pada bagian berikut, proses implementasi disajikan yang bergantung terutama pada model Tarlatt (2001) dan Kremer (2003). Proses implementasi terdiri dari empat fase utama yang saling melengkapi. Fase 1 melibatkan diagnosis manajemen pengetahuan, termasuk analisis kebutuhan yang dibedakan mengenai domain manajemen pengetahuan. Fase 2 prihatin dengan desain dan fase 3 prihatin dengan realisasi intervensi. Dalam fase 4, peluncuran intervensi berlangsung (Tarlatt, 2001; Winkler & Mandl, 2007) (lihat. Gambar 10.1. Proses implementasi intervensi manajemen pengetahuan).

Fase 1: Diagnosis manajemen pengetahuan Sebelum menerapkan intervensi manajemen pengetahuan, penting untuk menganalisis kebutuhan spesifik untuk sistem tersebut dan untuk memastikan bahwa ada kondisi konteks yang tepat berkaitan dengan konten., aspek organisasi dan teknis. Berdasarkan pada visi (mis. Optimalisasi proses bisnis), diagnosis masalah manajemen pengetahuan harus direalisasikan. Diagnosis harus mempertimbangkan model manajemen pengetahuan Munich dengan empat dimensi dokumentasi pengetahuan, komunikasi, pembangkitan dan pemanfaatannya. Ada berbagai pendekatan metodologis (wawancara, kuesioner) untuk menganalisis kebutuhan. Kelompok sasaran responden harus mencakup manajer dan karyawan serta kondisi organisasi umum

untuk membuat situasi aktual terlihat dan untuk mengklarifikasi tujuan yang diinginkan untuk merumuskan pengaturan tujuan untuk intervensi potensial. Dalam konteks ini, jelas bahwa prosedur komprehensif untuk implementasi yang berorientasi pada tujuan dan penerimaan harus mendahului pengenalan intervensi. Prosedur ini harus berkonsentrasi pada kebutuhan pengguna akhir agar benar-benar berkontribusi pada optimalisasi proses bisnis mereka. Berdasarkan diagnosis, manajemen membuat keputusan dengan mempertimbangkan urutan prioritas mengenai kebutuhan yang dianalisis serta sumber daya keuangan, teknis, dan pribadi. Selain itu, manajemen harus mempertahankan kasus bisnis yang menyediakan proyek implementasi dengan kerangka kerja tertulis pertamanya. Kasus bisnis menggambarkan visi organisasi mengenai manajemen pengetahuan, hasil analisis kebutuhan dan penetapan tujuannya, serta pengambilan keputusan terperinci mengenai satu intervensi manajemen pengetahuan konkret.

Selain intervensi manajemen, harus ada rencana anggaran terperinci yang harus diestimasikan serta rancangan awal hubungan biaya-manfaat. Informasi ini sangat penting untuk mendapatkan dana dari administrasi keuangan perusahaan (Winkler & Mandl, 2007). Selain itu, perlu untuk menetapkan satuan tugas untuk mendistribusikan tanggung jawab mengenai implementasi intervensi manajemen pengetahuan, termasuk desain (fase 1), realisasi (fase 2) dan peluncuran (fase 3, dibentuk dengan karyawan dari berbagai bidang, misalnya terkait bisnis, TI, sumber daya manusia, dewan pekerja, dan manajemen).

Fase 2: Desain intervensi, merancang intervensi manajemen pengetahuan berorientasi penerimaan, analisis konten khusus harus dilakukan terlihat situasi aktual dan tujuan yang diinginkan dari intervensi manajemen pengetahuan yang direncanakan Analisis isi harus mempertimbangkan aspek individu, organisasi dan teknis • Aspek individu termasuk partisipasi karyawan dan kualifikasi tertentu. Penting untuk melibatkan karyawan dalam proses dari awal untuk memastikan bahwa kebutuhan aktual mereka terpenuhi, bahkan selama perencanaan Dalam fase konsepsi, umpan balik karyawan harus dikumpulkan terus-menerus (Hinkofer & Mandl, 2004). Untuk memudahkan pengenalan karyawan terhadap inovasi, perlu untuk menerapkan kualifikasi yang memfasilitasi pemanfaatan intervensi (VBM, 2000; Tartlet, 2001). Selain itu, isi intervensi harus berorientasi pada praktik dan berorientasi pada permintaan untuk mendorong penggunaan intervensi. • Mengenai aspek organisasi, dukungan manajemen adalah persyaratan dasar untuk memfasilitasi penerimaan (VBM, 2000). Pentingnya proyek dikomunikasikan kepada karyawan ketika menjadi terintegrasi ke dalam keseluruhan misi organisasi. • Aspek teknis dipertimbangkan ketika menggunakan instrumen teknis untuk mendukung langkah-langkah manajemen pengetahuan. Sangat penting untuk memilih teknologi yang cocok yang berfokus pada kebutuhan konkret karyawan. Pemilihan teknologi juga harus memenuhi persyaratan untuk ramah pengguna. Dengan menggunakan hasil analisis konten, konsep dibedakan tentang aspek individu, organisasi dan teknis dapat dikembangkan.

Fase 3: Realisasi intervensi berdasarkan pada konseptualisasi, mempertimbangkan aspek individu, organisasi dan teknis, realisasi intervensi harus dilakukan. Realisasi intervensi sering diimplementasikan pada sistem teknis. Mendefinisikan kelompok kerja yang bertanggung jawab atas berbagai aspek, mis. teknologi sangat membantu dan mendorong penerimaan oleh partisipasi karyawan. Tes kegunaan harus dilakukan untuk mengendalikan intervensi baru. Kegunaan adalah atribut kualitas yang menilai kesederhanaan dalam berurusan dengan antarmuka pengguna. Kegunaan didefinisikan oleh beberapa komponen kualitas: kemampuan belajar, efisiensi, kemampuan mengingat, kesalahan, kepuasan atau utilitas (Nielsen, 1994). Adalah menguntungkan untuk menggunakan banyak metode untuk mengidentifikasi sebanyak mungkin kendala. Ini dapat dilakukan dengan metode berpikir-keras

dengan skenario tugas yang diikuti oleh tes kegunaan melalui kuesioner (mis. Berdasarkan QUIS dan IsoMetrics). QUIS (Angket untuk Kepuasan Interaksi Pengguna) dirancang untuk menilai kepuasan subjektif pengguna dengan aspek-aspek spesifik dari antarmuka manusia-komputer. Ini termasuk faktor antarmuka spesifik seperti faktor layar, terminologi dan umpan balik sistem dan faktor pembelajaran seperti kemampuan sistem, manual teknis, tutorial online, multimedia, konferensi jarak jauh, dan instalasi perangkat lunak (Chin et al., 1988). IsoMetrics adalah pendekatan berorientasi pengguna dalam evaluasi perangkat lunak berdasarkan ISO 9241.

Fase 4: Peluncuran intervensi harus mengikuti strategi komunikasi yang diuraikan dengan baik, yang memperhitungkan komunikasi sebelum, di antara dan setelah peluncuran. Setelah peluncuran, intervensi harus dievaluasi sesuai dengan penetapan tujuan berkenaan dengan efek, termasuk faktor-faktor input pada tingkat individu, organisasi dan teknis, faktor proses mengenai pelaksanaan intervensi dan faktor hasil termasuk penerimaan dan pemanfaatan, efek individu dan organisasi. Selain itu, analisis biaya-manfaat dapat dipertimbangkan. Evaluasi sumatif atas proyek sangat penting untuk memastikan perbaikan proses yang berkesinambungan dan adaptasi proyek terhadap kebutuhan pengguna.

## **ORGANISASI YANG DIBANGUN UNTUK PERUBAHAN (*BUILT-TO-CHANGE ORGANIZATIONS*)**

Membangun perubahan organisasi berfokus pada identifikasi praktik dan desain yang dapat diadopsi organisasi sehingga mereka dapat berubah. Seperti ditunjukkan Lawler dan Worley, organisasi yang mendorong perubahan terus-menerus yang berhubungan erat dengan lingkungan mereka. <https://ceo.usc.edu/built-to-change-how-to-achieve-sustain.ed-organizational>.

Banyak eksekutif berbicara tentang perlunya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi yang lebih besar dari perusahaan mereka. Tetapi kenyataannya adalah bahwa sebagian besar bisnis telah mengorganisir diri mereka sendiri dengan cara-cara yang secara inheren mencegah perubahan. Seiring laju globalisasi dan perubahan sosial yang semakin cepat, para eksekutif secara tepat menyerukan kelincahan, fleksibilitas, dan inovasi yang lebih besar dari perusahaan mereka. Namun, sebagian besar diabaikan dalam perihal ini, adalah fakta sederhana bahwa organisasi telah dirancang untuk mencari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan stabilitas. Memang, terkubur jauh di dalam jiwa manajerial, dan didukung oleh puluhan tahun teori dan praktik, adalah asumsi bahwa stabilitas tidak hanya diinginkan dan efektif tetapi juga dapat dicapai.

Dalam buku klasik mereka *The Social Psychology of Organizations*, Daniel Katz dan Robert L. Kahn mencatat, “Orang dapat mendefinisikan masalah inti dari setiap sistem sosial sebagai mengurangi variabilitas dan ketidakstabilan tindakan manusia menjadi pola yang seragam dan dapat diandalkan.” Popularitas proses upaya peningkatan, dari manajemen kualitas total hingga program Six Sigma, memberikan bukti yang cukup tentang keinginan yang kuat untuk stabilitas dan kepastian dalam organisasi saat ini. Bahkan, itu adalah kualitas yang sangat dihargai oleh pasar keuangan.

Tidak mengherankan bahwa sebagian besar upaya perubahan skala besar gagal memenuhi harapan mereka. Masalah utama adalah bahwa banyak dari upaya tersebut berfokus terutama pada pengembangan model perubahan yang lebih efektif atau mencari pendekatan terbaru untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Tetapi bahkan model perubahan paling maju pun akan tersandung ketika mereka menghadapi desain organisasi dan praktik manajemen yang secara inheren anti-perubahan.

Yang benar adalah bahwa keefektifan upaya perubahan sangat ditentukan oleh desain organisasi, atau bagaimana struktur, proses, sistem penghargaan, dan fitur-fitur lainnya dari suatu perusahaan diatur dari waktu ke waktu untuk saling mendukung satu sama lain serta maksud, identitas, dan

kemampuan strategis perusahaan. Dalam dunia yang terus berubah, desain organisasi harus mendukung gagasan bahwa implementasi dan penerapan kembali strategi adalah proses yang berkelanjutan. Namun, sejumlah fitur desain organisasi tradisional cenderung menghambat - dan tidak mendorong - perubahan. Jadi, untuk mengubah diri mereka menjadi organisasi yang “dibangun untuk berubah,” perusahaan perlu memikirkan kembali sejumlah asumsi desain dasar ini.

## Mengelola Bakat

Deskripsi pekerjaan merupakan simbol stabilitas dan akibatnya sangat tidak cocok untuk organisasi yang dibuat untuk berubah. Tentu saja, uraian pekerjaan dapat diperbarui (walaupun perusahaan cenderung lambat dalam melakukan hal itu), tetapi mengapa harus bersusah payah menentukan tanggung jawab pekerjaan pada awalnya hanya untuk memberi tahu karyawan bahwa tugas terakhir mereka berada di bawah rubrik “lainnya tugas sebagaimana ditugaskan”? Alih-alih memberi tahu karyawan apa pekerjaan mereka, organisasi yang dibuat untuk mengubah mendorong orang untuk mencari tahu apa yang perlu dilakukan. Sebagai pengganti deskripsi pekerjaan, tinjauan penetapan tujuan yang sering membantu menetapkan apa yang diharapkan dicapai oleh individu dan tim dalam waktu dekat. Mengalir (*cascading*) di seluruh organisasi, proses ini dapat difasilitasi oleh sistem manajemen kinerja berbasis intranet.

Saat merekrut orang, organisasi yang dibangun untuk mengubah mencari individu yang suka perubahan dan cepat belajar. Itu sebabnya perusahaan seperti *Southwest Airlines*, *Nike* dan *W.L. Gore & Associates* secara khusus mencari orang-orang dengan inisiatif dan sikap yang benar, termasuk keinginan untuk pertumbuhan profesional. Perusahaan yang dibangun untuk mengubah perlu memiliki kontrak kerja yang menyatakan bahwa perubahan diharapkan dan bahwa dukungan untuk perubahan adalah syarat kerja jangka panjang.

Salah satu hal terbaik yang dilakukan mantan CEO Lou Gerstner ketika ia memulai transformasi besar-besaran IBM Corp. adalah mendefinisikan kembali hubungan antara perusahaan dan pekerja. Sebelumnya, IBM memiliki kebijakan pekerjaan seumur hidup, tetapi Gerstner mengubahnya menjadi pekerjaan selama individu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Tentu saja, orang harus diberi tahu tentang jenis perjanjian kerja ini sebelum mereka dipekerjakan, sehingga mereka dapat membuat keputusan berdasarkan informasi tentang apakah mereka ingin bekerja di lingkungan seperti itu. Begitu mereka bergabung, pelatihan harus menjadi proses normal dan berkelanjutan, yang berfokus pada keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung perubahan dan kemampuan organisasi lainnya, dan ditujukan pada kompetensi yang akan membantu perusahaan menambah nilai baik sekarang maupun di masa depan. Banyak dari pelatihan itu dapat disampaikan “tepat waktu” melalui intranet.

## Sistem Penghargaan

Bayaran dan hadiah lain yang didasarkan pada perubahan senioritas. Mereka melakukan sedikit tetapi menghargai orang untuk bertahan hidup. Organisasi yang dibangun untuk mengubah memanfaatkan berbagai praktik imbalan - termasuk bonus, stok, dan “pembayaran berbasis orang” - yang mendorong kinerja dan perubahan saat ini. Sistem bonus dapat menjadi motivator yang sangat efektif selama periode perubahan dengan menetapkan garis pandang yang jelas antara hasil dan penghargaan. Rencana individual yang menawarkan bonus yang relatif besar dapat memberikan insentif yang kuat bagi karyawan untuk berkinerja baik dan mengubah perilaku mereka ketika elemen baru dari niat strategis meminta hal itu. Bonus grup dan unit bisnis dapat sangat membantu dalam memfokuskan

kinerja tim dan dalam menciptakan kebutuhan bersama untuk perubahan. Dalam beberapa keadaan, perusahaan harus mempertimbangkan bonus satu kali yang diberikan pada penyelesaian upaya perubahan strategis. Anggota tim pengembangan produk baru, misalnya, dapat diberikan bonus ketika produk dikirimkan. Dalam situasi perubahan taktis lainnya, periode bonus siklus pendek (mungkin setiap tiga bulan) yang menargetkan fase dalam “implementasi” perubahan sering lebih masuk akal, misalnya, untuk memberi penghargaan kepada tim teknologi informasi yang mencapai tonggak penting dalam proyek untuk memasang sistem baru.

Dibandingkan dengan bonus, rencana stok cenderung kurang efektif dalam memotivasi perubahan karena garis pandang antara perilaku yang diinginkan dan hadiah kurang jelas. Tetapi kepemilikan saham berbasis luas dapat memberikan eksekutif dengan platform yang lebih baik untuk berdiri dan berbicara tentang keuntungan dari perubahan daripada program stok yang hanya mencakup orang-orang di kantor sudut. Ketika hanya manajer senior yang memiliki opsi saham, karyawan tidak dapat disalahkan karena berpikir, “Mengapa saya harus mendengarkan panggilan untuk perubahan yang menguntungkan mereka yang hanya di atas?”

Akhirnya, perusahaan harus mempertimbangkan untuk mengalihkan dasar pembayaran dari pekerjaan (dan senioritas) ke individu (dan apa yang dapat dia lakukan). Dalam lingkungan kerja yang menuntut penugasan tugas yang berubah, membayar orang tersebut - sebagai ganti dari membayar pekerjaan - adalah pendekatan yang jauh lebih efektif, terutama ketika menyangkut mempertahankan orang yang tepat. Bagaimanapun, orang memiliki nilai pasar; pekerjaan tidak. Orang dapat mengganti perusahaan dengan bayaran lebih tinggi; pekerjaan tidak bisa.

Mungkin manfaat paling penting dari pembayaran berbasis orang adalah efeknya terhadap budaya organisasi dan pada motivasi karyawan untuk berubah. Alih-alih perusahaan memberi penghargaan kepada orang-orang karena memperluas pekerjaan mereka atau untuk meningkatkan hierarki, perusahaan mengakui mereka karena meningkatkan keterampilan mereka dan untuk keahlian tambahan mereka. Itu memperkuat budaya yang menghargai pertumbuhan dan pengembangan pribadi; hasilnya adalah tenaga kerja yang sangat berbakat yang mau menerima perubahan. Karakteristik tersebut sangat berharga ketika organisasi perlu meningkatkan kompetensi dan kapabilitasnya, karena perusahaan dapat menyesuaikan sistem ganjarannya untuk mendorong individu untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan.

Penerapan sistem pembayaran berbasis orang harus dimulai dengan model yang jelas dari kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pelanggan dan lingkungan saat ini, serta gagasan tentang jenis keterampilan dan pengetahuan yang akan dibutuhkan karyawan di masa depan. Informasi ini dapat memandu kegiatan pengembangan profesional yang terkait dengan sistem penghargaan. Salah satu efek tidak langsung dari pembayaran berbasis orang adalah penekanan yang berkurang pada hierarki, karena individu tidak perlu dipromosikan untuk menerima kenaikan yang signifikan. Sebagai gantinya, mereka dapat mengembangkan keahlian baru. Di antara hasil positif dari perubahan itu adalah lebih sedikit individu yang berdesakan untuk promosi hanya karena mereka menginginkan gaji yang lebih tinggi.

## Struktur Organisasi

Organisasi yang dibangun untuk mengubah harus berhubungan erat dengan pasar dan tuntutan lingkungan lainnya untuk mendefinisikan ulang secara berkelanjutan serangkaian keunggulan kompetitif jangka pendek. Untuk mencapai itu, semua karyawan bukan hanya manajer senior harus mengamati dan melaporkan tren pasar dan mengidentifikasi peluang kompetitif. Mereka perlu berpikir

terus-menerus tentang masa depan alternatif yang potensial, menciptakan berbagai skenario jangka pendek dan jangka panjang. Alih-alih menjadwalkan tinjauan tahunan statis terhadap lingkungan, perusahaan yang dibuat untuk mengubah harus mengadopsi struktur organisasi yang fleksibel dan dapat dikonfigurasi ulang.

Prinsip desain utama di sini adalah untuk memaksimalkan “luas permukaan” organisasi dengan menghubungkan sebanyak mungkin karyawan dengan lingkungan eksternal. Struktur yang mencapai hal ini meningkatkan fokus eksternal anggotanya; membawa informasi penting tentang tren, peluang, dan masalah; dan mencegah orang menjadi kerasukan dalam peran mereka. Dengan demikian, sebanyak mungkin karyawan harus memiliki kontak dengan regulator, pemasok, komunitas lokal, kelompok pengawas dan, yang paling penting, pelanggan. Perusahaan yang dibangun untuk mengubah khawatir tentang tertangkap basah, sehingga mereka menempatkan semua orang dekat dengan pelanggan dan lingkungan. Dengan begitu, ketika saatnya tiba untuk mengubah arah organisasi, semua orang bergerak bersama berdasarkan pemahaman bersama dan merasa perlu untuk perubahan.

Berbagai perusahaan, termasuk IBM, Nokia, perusahaan perawatan kesehatan Healthways, yang berbasis di Nashville, Tennessee, dan Lord, produsen perekat di Cary, North Carolina, telah meningkatkan luas permukaan mereka dengan mengadopsi struktur jaringan depan, belakang berbasis proses atau jaringan yang meningkatkan sentralitas pelanggan dan tuntutan eksternal lainnya. Selain mengkoordinasikan masalah-masalah fungsional, produk, layanan, dan geografis, struktur multidimensi ini terus-menerus meminta karyawan untuk mempertimbangkan kepentingan pelanggan dan orang luar lainnya dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai contoh, “ujung depan” dari sebuah organisasi *front-back* menciptakan tim yang fleksibel, lintas fungsi, dan pelanggan menghadapi untuk mengkonfigurasi dan menjual produk, layanan, dan sistem yang unik. “Bagian belakang” mengembangkan teknologi, produk, dan sistem baru; mempertahankan rantai pasokan; dan melakukan kegiatan lain yang mendukung ujung depan. Akibatnya, persyaratan pelanggan, hubungan pemasok, dan tuntutan lingkungan lainnya memiliki pengaruh yang selalu ada (baik secara langsung maupun tidak langsung) pada hampir semua orang di organisasi.

Dalam struktur berbasis proses, tim lintas fungsional menangani persyaratan pelanggan internal dan eksternal. Di *Healthways Inc.*, misalnya, setiap proses inti - memahami pasar, mengembangkan bisnis baru, membangun solusi atau memberikan nilai - harus menyeimbangkan tuntutan efisiensi saat ini dengan kebutuhan pasar di masa depan. Meskipun setiap proses dalam organisasi mungkin memiliki fokus yang sedikit berbeda, eksekusi yang sukses membutuhkan aplikasi dan koordinasi setiap fungsi dalam melayani kebutuhan pelanggan dan tujuan perusahaan.

Struktur jaringan terdiri dari organisasi individu (atau unit dalam perusahaan) yang telah disatukan untuk mengeksploitasi peluang spesifik. Entitas yang terintegrasi mengkoordinasikan aktivitas dari bagian-bagian yang berbeda, seperti halnya studio merakit dan mengkoordinasikan pekerjaan para aktor, penulis skenario, kru kamera dan lainnya yang diperlukan untuk membuat film. Secara umum, struktur jaringan mengarah ke organisasi dengan area permukaan yang luas karena semua hubungan aliansi yang harus ditangani oleh manajer dan karyawan.

Perusahaan lain telah memaksimalkan area permukaan mereka dengan mengerahkan beberapa unit bisnis independen, outsourcing dan hubungan matriks. Misalnya, Berkshire Hathaway Inc., dengan berbagai unit bisnis otonom di berbagai pasar, dapat menyesuaikan portofolio korporatnya secara relatif mudah tanpa kecemasan dan kesedihan yang terkait dengan perampingan tradisional dan penolakan terhadap divisi terintegrasi. Demikian pula, *W.L. Divisi Gore & Associates Inc.* yang kecil dan saling terkait memastikan bahwa setiap unit terpapar secara maksimal ke pasar yang relevan. Hubungan

matriks internal juga dapat meningkatkan area permukaan organisasi karena, ketika karyawan dari berbagai fungsi atau program berinteraksi, mereka.

### Informasi dan Proses Pengambilan Keputusan

Anggaran tahunan sangat tidak sesuai untuk organisasi yang dibuat untuk berubah karena biasanya tidak fleksibel dan sering usang bahkan sebelum dapat diberlakukan. Tidak ada alasan mengapa pengaturan pola pengeluaran harus didasarkan pada waktu yang dibutuhkan bumi untuk berputar mengelilingi matahari. Alih-alih mengandalkan anggaran tahunan untuk mengendalikan biaya, perusahaan yang dibuat untuk mengubah harus menggunakan pusat laba dan penetapan biaya berdasarkan aktivitas. Kapan saja memungkinkan, untung dan rugi harus mengatur setiap unit bisnis. Untuk memastikan pengambilan keputusan yang baik, informasi harus transparan dan mutakhir, menunjukkan kondisi kemampuan organisasi saat ini dan memberikan pandangan yang jelas tentang kinerja perusahaan relatif terhadap pesaing dan strateginya.

Sistem informasi berbasis kinerja adalah cara yang sangat efektif untuk memotivasi dan memberdayakan karyawan dalam organisasi yang dibangun untuk mengubah karena mereka memfasilitasi pemindahan pengambilan keputusan ke mana pun keputusan dapat dibuat dan diimplementasikan. Contoh yang bagus adalah *mySiebel*, sistem informasi yang dipersonalisasi yang dibuat oleh *Siebel Systems Inc.* Sebelum diakuisisi oleh *Oracle Corp.* Setiap karyawan dapat masuk ke *mySiebel* dan mendapatkan akses ke informasi perusahaan, pasar, dan pesaing; data tentang proyek saat ini; dan tujuan triwulanan untuk setiap individu dalam organisasi (termasuk Tom Siebel, CEO). Informasi yang tersedia secara luas ini memungkinkan Anda di seluruh organisasi untuk membuat keputusan terkait pelanggan dengan data terkini, dan membantu orang untuk menyelaraskan perilaku individu mereka dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian sistem memfasilitasi penetapan tujuan, tinjauan kinerja dan proses penghargaan.

### Pemimpin

Para eksekutif dalam organisasi yang dibangun untuk mengubah perlu mempraktikkan kepemimpinan bersama apa yang Mark Hurd, CEO *Hewlett-Packard Co.*, gambarkan sebagai, “kepemimpinan sebagai olahraga tim.” Melihat CEO sebagai pemimpin dari arah pengaturan kapal besar dan memesan orang di sekitar adalah gambar yang salah. Mungkin cocok untuk organisasi hierarkis tradisional, tetapi tidak sesuai dengan organisasi yang dibangun untuk mengubah. Metafora yang lebih baik adalah menganggap korporasi sebagai komunitas orang yang tersebar bermil-mil bukit, ladang, dan hutan. Untuk membuat semua orang bergerak ke arah yang baru, para pemimpin yang kompeten perlu dibubarkan di pedesaan, semua dihubungkan oleh rasa identitas dan tujuan bersama.

Kepemimpinan bersama memiliki tiga keunggulan. Pertama, ini secara efektif menggantikan hierarki. Menyebarkan pengetahuan dan kekuatan di banyak orang memungkinkan organisasi untuk memproses dan merespons informasi dengan cepat tanpa memerlukan sejumlah besar arah *top-down*. Kedua, pendekatan bersama membangun kader talenta kepemimpinan yang mendalam. Dengan melibatkan semua orang dalam menyusun strategi, menciptakan nilai, dan kegiatan lain yang biasanya dilakukan terutama oleh eksekutif senior, perusahaan dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen di antara khalayak luas. Ketiga, banyak pemimpin di semua tingkatan yang memahami lingkungan eksternal dan kemampuan internal organisasi sering melihat tren penting yang menuntut perubahan perusahaan sebelum manajemen senior melakukannya. Yang terpenting, kepemimpinan bersama mendukung manajemen perubahan yang lebih efektif. Dalam setiap upaya

perubahan, biasanya ada lebih banyak yang harus dilakukan daripada satu orang atau beberapa pemimpin yang dapat menangani. Kepemimpinan bersama membantu menyelesaikan masalah itu. Juga, upaya perubahan yang dipimpin oleh seorang pemimpin pahlawan tunggal adalah entitas yang rapuh; jika individu itu terputus-putus atau pergi, upaya perubahan terhenti. Dengan kepemimpinan bersama, personel yang kompeten selalu tersedia untuk menjaga momentum tetap berjalan.

Untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan bersama, perusahaan harus menerapkan program pengembangan kepemimpinan yang melibatkan banyak karyawan dan tidak hanya beberapa “bintang”. Perusahaan juga perlu berbagi informasi strategi dan hasil bisnis dengan manajer di semua tingkatan. Akhirnya, perusahaan perlu mendapatkan input secara terus-menerus dari karyawan untuk mengembangkan dan mengembangkan strategi bisnisnya. Ketika mantan CEO Lou Gerstner menerapkan upaya perubahan besar-besaran di IBM, misalnya, ia secara teratur memimpin diskusi berbasis web untuk meminta umpan balik dari karyawan.

Desain organisasi cenderung menekankan stabilitas, mereka lahir di zaman ketika lingkungan relatif stabil atau setidaknya dapat diprediksi. Ketika lingkungan berubah dengan lambat atau dapat diprediksi, model-model itu bekerja dengan baik. Tetapi laju dan ketidakpastian perubahan di dunia saat ini, didorong oleh meningkatnya globalisasi dan inovasi teknologi, di antara faktor-faktor lain, sangat mendukung pendekatan baru.

Yang diperlukan adalah model efektivitas organisasi yang dibangun di atas asumsi bahwa perubahan terus-menerus hanyalah bisnis seperti biasa. Model seperti itu membutuhkan pendekatan strategi yang tepat. Alih-alih mencari keuntungan berkelanjutan tunggal, perusahaan yang dibangun untuk mengubah harus terus mengejar serangkaian keunggulan kompetitif jangka pendek. Selain itu, untuk menciptakan nilai dari waktu ke waktu, mereka harus terus-menerus bertanya pada diri sendiri pertanyaan yang tepat. Alih-alih “Apa yang kita lakukan dengan baik?” Mereka harus bertanya “Apa yang perlu kita pelajari?”; “Bagaimana kemampuan kita saat ini perlu berkembang?”; dan “Kemampuan baru apa yang perlu kita kembangkan?” Dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan itu, perusahaan yang dibangun untuk mengubah harus terus-menerus menyeimbangkan alokasi sumber daya untuk kinerja saat ini dibandingkan dengan investasi yang akan menciptakan kebugaran masa depan. Pertukaran ini akan dilakukan melalui keputusan buat-atau-beli untuk menambah, memodifikasi, atau menghilangkan kemampuan tertentu. Dan pelaksanaan keputusan itu akan sangat terbantu - atau terhambat - oleh desain organisasi perusahaan. Sederhananya, perusahaan dengan struktur yang tepat, karyawan, penghargaan, pemimpin, dan sistem informasi akan diperlengkapi untuk mengimplementasikan perubahan yang diperlukan sementara mereka yang kekurangan mereka akan cenderung tersandung.

# BAB 11

## Perubahan Trans-organisasi (*Trans-organizational Change*)

Perubahan Trans-organisasi (*Transorganizational Development/TD*) didefinisikan sebagai perubahan terencana dalam hubungan kolektif berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai sesuatu di luar kemampuan organisasi atau individu mana pun (Culbert et. al., 1972). Pengembangan Organisasi (*organizational development /OD*) seperti bermain game organisasi. Cara para pemain organisasi bergerak melampaui alam semesta wacana dan tindakan status quo mereka untuk membedakan alternatif, dan membuat cerita baru (Marcuse, 1969:).

OD sedang berkembang untuk menemukan cara-cara baru pengembangan jaringan multi-organisasi, terutama ketika kita beralih dari mode kehidupan postindustrial modern ke modern akhir tahun 1970-an dan yang terbaru dari produksi dan konsumsi pasca-Ford ke kapitalisme postmodern pada 1990-an. Sederhananya, rantai pasok-industri sekarang menjadi global, dan jaringan postmodern dari kelompok-kelompok yang menentang dan menentang dan para pemangku kepentingan yang ingin mendefinisikan kembali bagaimana bisnis dilakukan juga bersifat global (untuk lebih banyak bergerak dari OD ke TD dan industri pasca dan akar postmodern).

Ada banyak konsultan yang melakukan konsultasi proses OD untuk menghasilkan kondisi yang lebih baik. Tantangannya adalah untuk bergerak melampaui fokus organisasi tunggal, atau bahkan organisasi dan fokus lingkungan turbulennya, ke bidang permainan global jaringan TD. Karena sebagian besar proses konsultasi berakar pada filosofi kesatuan organisasi, perubahan organisasi yang terisolasi, kita perlu memperluas cakrawala konsultasi OD.

### **PENGEMBANGAN ORGANISASI ATAU ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD)**

Pengembangan organisasi atau *organization development* (OD) untuk dilahirkan kembali sebagai Perubahan Transorganisasi (*Transorganizational Development/TD*) untuk bergerak melampaui model

sistem terbuka dari sebuah organisasi yang tertanam dalam “model target.” Model target menempatkan satu organisasi di pusat alam semesta, menggambar lingkaran di sekitarnya dan menempatkan hubungan pemasok, pelanggan, subkontrak, dan kolaborator di sekitarnya. Namun, seperti halnya Copernicus, kita tahu bahwa satu organisasi bukanlah pusat tata surya atau alam semesta.

Model terpusat (organisasi fokus) tidak menjelaskan pola dinamis kosmologi lebih dari model target atau model es batu (*unfreeze, move, refreeze*) menjelaskan dinamika kolektif sistem besar, perubahan multi-organisasi. Sudah saatnya untuk perubahan paradigma dari kesatuan OD ke jaringan- OD dengan *polycentered* (banyak pusat), *polyvocal* (banyak suara), dan *polysemous* (banyak makna). Teori-teori TD baru dan memerlukan praksis Transorganizational model, tetapi tidak sepenuhnya baru. Dalam praktik yang ditulis Mary Parker Follett pada 1920-an, konsultan bekerja lintas sistem, lintas organisasi, melintasi jurang manajemen dan tenaga kerja untuk mewujudkan kolaborasi multiorganisasi. Demikian juga, Follett, konsultan TD tidak terikat pada satu CEO, atau satu perusahaan, tetapi jaringan untuk melakukan perubahan dalam sistem Transorganisasi dalam sistem yang mengorbit konteks global yang terfragmentasi. Di sini adalah perubahan transenden, perubahan di luar yang memengaruhi pola kolektif hubungan, praktik, dan kemungkinan masa depan, dimana OD terlahir kembali.

Sejarah kerja TD menurut konsultan *Transorganizational Development* (TD) menyatakan kelahiran kembali OD. Dimulai oleh Samuel A. Culbert, J. Max Elden, Will McWhinney, Warren Schmidt dan Bob Tannenbaum bertindak sebagai bidan OD pada tahun 1972 untuk panggilan praksis Transorganisasional untuk melampaui praktik OD tradisional.

Meskipun panggilan serupa Thayer (1973), arwah OD melanjutkan praktik yang sama hingga akhir 1970-an dan awal 1980-an. Pada tahun 1978, Kurt Motamedi mengirim panggilan untuk evolusi dari desain antar organisasi menjadi TD. Pada 1979 dan 1981, adanya seruan intervensi aktivis ke dalam jaringan organisasi. Motamedi dan Cummings (1981) melakukan hal yang sama.

Kurt Motamedi bereksperimen dengan *Transorganizational Development* (TD) ketika bekerja di *University of California Los Angeles (UCLA)* pada 1970-an dan 1980-an. Pada tahun 1972 departemen UCLA telah menulis karya asli di TD. Pendekatan TD berakar dalam cerita dan cerita rakyat. Michael Jones mengangkat cerita rakyat dan mitologi UCLA membantu memperluas aspek cerita ke dalam model konsultasi tentang: *interactive, communicative, experiential, network, development (ICEND)* ke jaringan antar organisasi besar untuk perubahan jangka panjang. Asumsi organisasi adalah Pengumpulan Cerita atau Organisasi Mendongeng yang tertanam dalam Jaringan Mendongeng Transorganisasional. Beberapa pendekatan (mis., Konferensi Pencarian Emery, AI, Pencarian Masa Depan, Organisasi Pembelajaran, dll.) Melibatkan pengisahan cerita dan TD. Teori ICEND, bersama dengan berbagai model konferensi pencarian mengasumsikan bahwa dengan mengumpulkan orang untuk berinteraksi, mengomunikasikan cerita mereka, dan membentuk pengalaman umum, jaringan untuk aksi dan perubahan berkembang di sekitar bercerita kolektif mereka (Boje, 1982). Akhirnya, panggilan untuk TD didengar, bukan dengan membaca Culbert et al., (1972), Thayer (1973), Motamedi (1978), Boje (1979), Cummings (1984), atau Boje dan Wolfe (1989) tetapi dari kebangkitan dengan realitas restrukturisasi ekonomi global kehidupan kerja perusahaan.

Bidang yang berkembang dari perubahan sistem besar atau TD, seperti menyebutnya phenomena, hari ini adalah hutan epistemologi dan ontologi yang bersaing yang berusaha untuk menjadi penerus tahta OD. Suksesi takhta berarti memberi ruang konsultasi besar. Sejak 1990-an, TD telah meningkat dan berkembang.

Pada tingkat yang sangat praktis, jaringan TD melibatkan strategi konsultasi mulai dari rekayasa ulang teknologi informasi (TI), pengetahuan organisasi, pembelajaran organisasi, penyelidikan apresiatif, demokrasi partisipatif, sistem sosioteknik, desain organisasi jaringan, manajemen rantai pemasok, simulasi permainan perang cyber militer hingga berbagai pendekatan postmodern seperti kacamata pemulihan produksi massal dan konsumsi dengan etika yang lebih ekosentris dan bertanggung jawab secara sosial (Boje, 1999). Ketika organisasi mulai beralih dari mode kehidupan postindustrial modern ke modern akhir tahun 1970-an dan yang terbaru dari produksi dan konsumsi pasca-Ford ke kapitalisme postmodern dari praktik OD tradisional 1990-an, fokus pada satu perusahaan dan lingkungannya digantikan oleh konsultasi TD. Konsultasi TD mengambil jaringan perusahaan yang tertanam dalam komunitas aksi sebagai titik awal. Para pakar akan memeriksa cara untuk melacak, memvisualisasikan, dan mengembangkan sistem multi-organisasi menggunakan proses mendongeng, tetapi pertama-tama lihat sekilas strategi perusahaan konsultasi miliaran dolar.

Melalui OD ke TD upaya. saat ini berupaya untuk melihat aspek postmodern yang lebih banyak dari jaringan yang terfraksionasi dan kacau termasuk aktivisme dunia maya dan cerita kolektif cyberwar (*Network Organisation*). Misalnya tema kritis dan postmodern dalam Jurnal Manajemen Perubahan Organisasi atau *Journal Organisation Change Management (JOCM)*. Terdapat beberapa tren global. **Tren global pertama** adalah beralih ke distribusi Rantai Pasokan “lean” dan “green” untuk melengkapi jaringan konsumsi dan produksi ramping dan hijau. **Kedua**, struktur global dua tingkat sedang berkembang dalam manajemen Rantai Pasokan. Telah ada konsolidasi pangkalan operator, dengan banyak perusahaan transnasional mempekerjakan penyedia logistik pusat yang pada gilirannya mempekerjakan banyak sub-kontraktor (Radstaak & Ketelaar, 1998). Bagaimana menjadi ahli teori postmodern dimulai mendefinisikannya :

1. Jaringan Transorganisasional” Perubahan yang direncanakan dalam hubungan kolektif berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai sesuatu di luar kemampuan organisasi atau individu mana pun (Culbert et. Al., 1972).
2. Pengembangan Transorganisasional - sebuah kisah kolektif sedang dibentuk dan dibangun bersama di antara jaringan peserta [organisasi]. Masing-masing [organisasi] pemangku kepentingan sedang menegosiasikan makna cerita kolektif. Setiap cerita adalah sebuah fragmen, sebuah perspektif secara keseluruhan. Beberapa berbasis masalah, berbasis masalah, berbasis solusi atau hanya berdasarkan fantasi. Masing-masing adalah kandidat untuk menjadi kisah kolektif yang dominan (Boje, 1981).
3. Cerita - Penuturan tentang peristiwa masa lalu atau yang diantisipasi dibawa ke masa kini melalui kinerja lisan atau tertulis.
4. Cerita Kolektif - Sebuah kisah masa lalu atau masa depan yang diantisipasi yang dinegosiasikan dan dibangun bersama di antara komunitas yang lebih luas (Boje & Wolfe, 1989).
5. *Story Networking* - Ini adalah cerita yang membangun dan merekonstruksi hubungan pertukaran jaringan transorganisasional dari waktu ke waktu.
6. *Stakeholder* Orang, kelompok, atau organisasi yang dipengaruhi oleh apa yang sedang dilakukan atau ingin dilakukan oleh organisasi (“Punya kepentingan”) berdasarkan pekerjaan Mason & Mitroff.
7. TD1 Jaringan Transorganisasi Tipe Satu Berusaha menggabungkan kembali komunitas atau pembagian kerja global sedemikian rupa sehingga fragmen-fragmen diri, sosial, dan pasar dapat menyatukan kembali status quo (Boje, 1999).

8. Jaringan Transorganisasi Tipe Dua (TD2), Berusaha menolak atau memodifikasi perilaku jaringan TD1 dengan membentuk jaringan TD2 alternatif untuk melakukan kampanye perlawanan dan perataan kembali kekuasaan (Boje, 1999).

## **PENGEMBANGAN INTERAKTIF, KOMUNIKATIF, PENGALAMAN, DAN JARINGAN.**

*Interactive, Communicative, Experiential, Network, Development (ICEND)* adalah istilah yang diciptakan David Boje dan Michael Jones pada tahun 1982 untuk mengembangkan model TD berbasis cerita. Teori *ICEND* adalah bahwa dengan menyatukan orang untuk berinteraksi, mengomunikasikan cerita mereka, dan membentuk pengalaman bersama, jaringan untuk aksi dan perubahan berkembang di sekitar bercerita kolektif mereka (Boje, 1982). Tiga subsistem terbentuk. Subsistem Satu (konsultan proses luar) memfasilitasi pembentukan subsistem kedua (siklus jaringan pemecahan masalah internal) sehingga orang dapat mengkristalkan masalah, mengidentifikasi pemimpin, membentuk organisasi sementara (organisasi) yang akan mengubah pola respons status quo dari TD1 (Subsistem Tiga: Siklus Keterlibatan Jaringan yang Diperpanjang).

**Subsistem Satu:** Siklus Konsultasi Proses Luar

- I. Diagnosis
- II. Keterlibatan
- III. Intervensi aktif
- IV. Dukung
- V. Evaluasi

**Subsistem Dua:** Pemecahan Masalah Internal & Siklus Jaringan

- I. *Issue Crystallization* (masalah yang membawa bentuk komunitas)
- II. Temukan *Stakeholder*

**Subsistem Tiga:** Siklus Keterlibatan Jaringan yang diperpanjang

- I. Masalah Persepsi Lebih Luas di Jaringan yang diperluas
- II. Keterlibatan Organisasi Awal di luar Organisasi Sementara
- III. Penemuan Sumber Daya yang Kurang dipekerjakan
- IV. Rincian Pola Respons Status Quo (Intervensi Subsistem II di Bidang yang diperluas)
- V. Permintaan Membangun untuk Keterlibatan Organisasi yang Lebih Besar
- VI. Rincian Respons Status Quo.

Tiga Jenis TD berinteraksi di seputar ranah aksi interorganisasional yang penuh masalah pada hubungan lokal dan global.

TD1 Jenis jaringan transorganisasional pertama menceritakan “kisah bagus” kemajuan melalui bisnis dan menyamakan perilaku predator dan eksploitatif seperti pemecatan besar-besaran melalui rekayasa ulang dan perampangan di belakang iklan Greenwash, kontrol putaran hubungan masyarakat, dan upaya token untuk meningkatkan kemiskinan dunia dan degradasi lingkungan. Perusahaan konsultan terbesar di A.S. seperti IBM Global Services dengan pendapatan \$ 29 miliar pada tahun 1998 berfokus pada rekayasa ulang proses bisnis yang sangat mekanis dalam pekerjaan *outsourcing* dan rantai pasokan TI. Daftar panjang perusahaan lain mengikuti petunjuk itu. Faktanya, sebagian besar konsultasi TD didasarkan pada pendekatan mekanistik dan sosial untuk sistem besar perubahan multi-organisasi dan kontrol sentris. Singkatnya, konsultasi jaringan TD1 berupaya untuk menggabungkan kembali dan mengendalikan komunitas atau pembagian kerja global sedemikian rupa sehingga fragmen-

fragmen diri, sosial, dan pasar dapat menjaga mesin akumulasi modal status quo tetap berlaku (Boje, 1999). Barker (1999) mengacu pada bagaimana dalam kontrol konsep tim konseptual; pasar bertindak sebagai sarana disiplin transorganisasional: “Mereka [tim] memiliki hierarki dewa-dewa moral abstrak, dengan konseptualisasi” transorganisasional “untuk menjadi produktif dan sukses sebagai tim di atas, yang berarti bahwa pemahaman mereka tentang kesuksesan dan produktivitas lebih dari, indikator kuantitatif untuk memenuhi jadwal produksi. Dengan gaya berpikir instrumental TD1 tim akhirnya percaya bahwa “kualitas” tim “dan” layanan “dalam rezim yang disiplin setara dengan kebahagiaan dan solusi fungsionalis terhadap kekuatan pasar yang bergejolak dan berubah.

TD2 didefinisikan sebagai mencari dan secara aktif mengatur jaringan untuk mengubah/menolak atau melampaui hubungan status quo dari jaringan TD1 yang mendominasi (Boje, 1979; Boje & Wolfe, 1986). Jaringan TD2 mengambil posisi advokasi pada ekologi global dan tanggung jawab sosial. Contohnya berkisar dari pengorganisasian komunitas dari jaringan multi-organisasi seperti karya Saul Alinsky dan Ted Watkins. Konferensi pencarian demokrasi partisipatif oleh Emerys adalah contoh lain dari model advokasi. Dalam kasus Emery itu adalah advokasi untuk pertimbangan sistem lingkungan dan sistem tujuan dalam pengaturan yang agak kurang hierarkis. Ada juga lebih banyak pendekatan teori postmodern dan kritis untuk konsultasi yang menganjurkan lebih banyak pilihan akar rumput atau lebih praxis ekosentris. KPMG International adalah perusahaan konsultan multi-miliar dolar yang berbasis di Eropa yang melakukan apa yang saya sebut konsultasi TD2 dengan mengadvokasi praktik akuntansi lingkungan, menyatukan perusahaan untuk bekerja pada proyek kelaparan lingkungan dan dunia. Singkatnya, jaringan TD2 berupaya untuk mencapai kontrol demokratis yang lebih besar dan akuntabilitas komunitas lokal atas perilaku perusahaan multinasional dan lokal. Jaringan TD2 berupaya untuk menolak atau memodifikasi perilaku jaringan TD1 dengan membentuk jaringan TD2 alternatif untuk melakukan kampanye perlawanan dan penyetulan kembali daya yang mengubah perilaku TD1 (Boje, 1999).

Middle Range TD1/ TD2 - Ada pendekatan rentang menengah antara TD1 dan TD2 atau melibatkan kombinasi keduanya. Sebagai contoh, banyak perusahaan menerapkan *Learning Organization*, *Appreciative Inquiry*, atau “*Alliance Collaboration*” (Anderson Consulting) di antara perusahaan yang bersaing untuk membawa praktik bisnis ke dalam praksis yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial. Ernesto Cortez melanjutkan pendekatan Alinsky yang lebih radikal dengan sedikit lebih birokratis dan multi-isu, daripada praksis advokasi isu tunggal. Ernst & Young dan perusahaan lain yang bermiliar dolar AS mengadopsi pendekatan Organisasi Pengetahuan sebagai penerus model Organisasi Pembelajaran yang lebih tradisional yaitu model Senge, Argyris atau Schein. Ada beberapa eksperimen oleh Ernst & Young dengan pemodelan kompleksitas dan teori *chaos* yang berbasis di operasi *spin off* dari Santa Fe Institute. Singkatnya, pendekatan rentang menengah menyimpang dari maksimalisasi keuntungan, pandangan ekonomi pasar bebas TD1 ke pendekatan non-tradisional yang kadang-kadang menghasilkan advokasi sosial atau ekologis atau pendekatan dinamika kolektif dari sudut pandang yang lebih multi-paradigma.

Singkatnya, dapat ditemukan di sebagian besar sektor industri dan jasa ekonomi serta bidang konsultasi pemerintah yang menguntungkan, sebuah kontestasi antara TD1, TD2 dan ontologi konsultasi TD1/TD2 campuran (pandangan berada di dunia), epistemologi (bagaimana pengetahuan adalah dicapai dari dunia itu) dan praksis (praktik yang digunakan yang mengoperasionalkan ontologi dan epistemologi). Istilah “dinamika kolektif” didefinisikan oleh Lang dan Lang (1961) sebagai “pola-pola tindakan sosial yang spontan dan tidak terstruktur karena mereka tidak terorganisir dan tidak dapat direduksi ke struktur sosial”.

Dinamika jaringan kolektif diasumsikan di sini jauh lebih kompleks dan kacau daripada konsep mengandung dua unsur (*dyadic*) organisasi dan hubungan *dyadic*. lingkungan, dan melampaui organisasi dan set langsung dari hubungan *diad*. Selain itu, ada asumsi bahwa dinamika kolektif jaringan TD terkait dalam cara-cara penting. Akhirnya, asumsi bahwa apa yang penting tentang hubungan cerita dan dinamika jaringan kolektif melampaui teori dan praksis pengembangan organisasi tradisional (OD). Di tempat lain (Boje, 1999), berpendapat bahwa OD adalah peregangan dalam konsep dan praksis karena begitu banyak organisasi sekarang transorganisasional yang melibatkan TD, bukan OD. Karena itu dapat dikatakan lebih banyak teori dan praksis TD. Selain itu, saya ditegaskan (Boje, 1999) bahwa TD berakar pada hubungan kolon yang disebut jaringan *holon*. Kolon adalah keseluruhan/bagian, bukan keseluruhan atau bagian, tetapi keduanya karena orang dan organisasi terlibat dalam serangkaian hubungan *holon* yang semakin trans-organisasi baik melalui Internet, asosiasi profesional, rantai pasokan, *e-commerce* global, atau jaringan tertanam lainnya.

Dalam hubungan penceritaan dan jejaring pada tingkat “dinamika kolektif” masalahnya adalah bagaimana memahami dan mewakili atau memetakan pola hubungan trans-organisasi dari waktu ke waktu. Barry (1997) berpendapat bahwa mendongeng dan mengembalikan cerita masa lalu adalah aspek utama dari perubahan organisasi. Dalam penelitian (1991) tentang sebuah perusahaan pemasok perkantoran, kisah para penjual, organisasi pelanggan, organisasi cabang, dan hubungan perusahaan induknya digunakan dalam banyak cara. Misalnya untuk menyusun strategi dengan menempatkan kisah usaha baru ke dalam cerita yang direvisi dari pendiri, berbagi cerita kelompok fokus tentang vendor dan pelanggan dengan manajer perusahaan, dan acara berbagi cerita yang dirancang untuk mengesankan perusahaan induk. Sering ada pertemuan cerita untuk memutuskan putaran apa yang akan dilakukan untuk menjual operasi cabang, memberhentikan seorang wakil presiden untuk para manajer yang dilecehkan secara seksual, dan apa yang harus dilakukan kemudian ada kabar bahwa perusahaan pemasok kantor itu akan dijual oleh perusahaan induknya. Dan sadar bahwa perusahaan induk menceritakan kisahnya tentang perusahaan pemasok kantor yang diakuisisi secara nasional untuk menjual semuanya kepada sekelompok investor. Tingkat penceritaan ini bergerak di luar organisasi sebagai unit analisis ke kolektivitas jaringan antar pelanggan, pemasok, investor, dan hubungan cabang atau afiliasi.

Berikut ini beberapa contohnya: Pertama, suatu jaringan transorganisasional dapat muncul secara spontan dari satu peristiwa penceritaan, seperti pidato Martin I “*a dream*” dengan Martin Luther King dengan dampak selanjutnya pada reformasi koalisi di antara banyak organisasi hak-hak sipil. Buku Rachael Carson, *Silent spring* merangsang banyak TD di antara kelompok aksi lingkungan. De las Casas menulis tentang pembantaian Columbus dan rekannya terhadap penduduk asli Hindia Barat yang mengubah kebijakan di Spanyol. Dalam hal TD, perusahaan konsultan menggunakan mendongeng untuk merestrukturisasi perusahaan dan industri. Boje, Rosile, Dennehy, dan Summers (1997) melihat bagaimana rekayasa ulang menggunakan dongeng sebagai bagian dari pelatihan mereka dalam beberapa cara. Misalnya, menceritakan kisah keberhasilan rekayasa ulang di masa lalu, melatih CEO tentang cara menceritakan kisah rekayasa ulang yang akan datang, mengkarakterisasi mereka yang berukuran kecil sebagai “gemuk” untuk dipangkas atau “korban” perang pada kualitas global. Para CEO dan manajer dilatih bagaimana cara membuat siaran pers dan cara melihat peluncuran perubahan rekayasa ulang sebagai sebuah kisah dengan beberapa tindakan. De Cock (1999) juga memberikan kritik terhadap rekayasa retorika taktik. Kedua, jaringan transorganisasional dapat tumbuh dari banyak cerita fasilitatif yang diceritakan dalam organisasi sementara, seperti konferensi pencarian, acara pencarian di masa depan, pertemuan ruang terbuka, atau gugus tugas pemangku kepentingan organisasi. Sebagai contoh,

upaya pengorganisasian komunitas Saul Alinsky sering bertumpu pada mendapatkan kisah penguasa kumuh yang menggunakan eksploitasi predator untuk menjadi titik temu jaringan jaringan gereja, sosial, bisnis, dan lembaga publik yang berbasis komunitas. Juga, konferensi pencarian Emery menggunakan sistem juri untuk memilih pemangku kepentingan masyarakat dari sektor publik dan swasta (banyak yang merupakan perwakilan organisasi) untuk berkumpul untuk memindai sejarah, lingkungan dan masa depan mereka dengan cara yang mempromosikan pembentukan organisasi inti sementara yang akan inisiatif perubahan difus ke jaringan penanaman yang lebih besar. Ketiga, dinamika jaringan transorganisasional dapat tumbuh atau bergeser dari cerita spontan yang dibagikan di antara konsumen tentang pakaian renang seorang bintang di Bay-Watch. Cerita mode populer menjadi poin penting bagi pemasok, produsen, distributor, dan klub konsumen yang ada di sini selama satu minggu dan berlanjut ke minggu berikutnya. Czarniawska (1997) dalam studinya tentang administrasi publik Swedia melacak bagaimana cerita mempengaruhi tren dalam administrasi. Menyatakan organisasi dipengaruhi oleh apa yang dipandang sebagai praktik administrasi yang modis. Dalam konsultasi TD, saya berasumsi bahwa kompetensi khusus dipertahankan dengan mengklaim perusahaan Anda, tetapi IBM Global Services, Ernst & Young, atau McKinsey & Company memiliki pendekatan terbaru yang tidak dimiliki oleh pesaing. Klaim keunikan dan mode semacam itu dapat dipelajari dengan meninjau situs web perusahaan konsultan bernilai miliaran dolar dan dokumen web tertaut (Boje, 1999). Keempat, jaringan organisasi dapat mengumpulkan cerita untuk melacak dan memengaruhi tren budaya massa di arena penceritaan digital seperti teater penceritaan Coke di Las Vegas atau berbagai tempat pengumpulan internet. Perusahaan besar seperti HP, Xerox, IBM, dll. Mengirimkan orang-orang mereka ke pelatihan mendongeng digital untuk mempelajari cara menggunakan cerita untuk memengaruhi tren konsumsi massal. Di Las Vegas, pengunjung gedung Coke Bottle memasuki teater, mendengar dan melihat cerita digital, mengisi survei tanggapan, dan dapat secara sukarela menambahkan cerita Coke favorit mereka sendiri ke dalam koleksi. Kelima, kisah-kisah seperti bocornya audit Ernst & Young terhadap satu pabrik Nike di Vietnam yang mengungkapkan kontradiksi dengan pidato CEO, siaran pers perusahaan, dan prinsip-prinsip kode etik resmi dapat menciptakan media, jaringan transorganizational media, aktivis, politik dan Nike-counter story dengan dinamika yang kompleks dan bahkan kacau. Nike tampaknya sangat terganggu oleh bocornya cerita dari pabrik-pabrik Asia yang membuat jalan mereka ke situs web aktivis dan kemudian ke halaman depan Washington Post dan perlahan-lahan menjadi topik penelitian akademis. Siklusnya biasanya sangat lambat, sehingga Nike tidak harus benar-benar mengubah praktik perburuhan. Sejak 1980, Nike hanya harus memutar cerita, menantang kredibilitas pendongeng, atau menjanjikan perubahan. Hanya dalam lima tahun terakhir, Nike benar-benar harus melakukan perubahan, dan pelepasan audit sosial dan lingkungan Ernst & Young yang kredibel banyak berkaitan dengan kenaikan upah Nike, penerapan standar kesehatan dan keselamatan OSHA, dan perubahan proses kerja aktual lainnya. Singkatnya, dalam setiap kasus, dinamika dan pola jaringan transorganisasional muncul atau diorganisasikan di sekitar pengisahan cerita. Cerita memicu pola baru dinamika jaringan kolektif. Dalam setiap kasus, cerita adalah mata uang dinamika jaringan kolektif. Di setiap plot bertingkat dan penokohan menginfeksi dinamika jaringan kolektif. Dalam setiap cerita dapat membuat jaringan TD lebih atau kurang stabil dan lebih atau kurang terpusat atau terfragmentasi dengan cara menceritakan dan menceritakan kembali atau difusi. Cerita dapat memperkuat atau mengacaukan dinamika kolektif yang terbiasa atau lebih spontan di antara organisasi. Kadang-kadang dinamika mendongeng akan mengikuti pola yang awalnya muncul dalam siklus berulang untuk membuat kopling longgar menjadi kopling ketat yang lebih terbiasa. Di lain waktu, justru sebaliknya yang akan terjadi dan cerita akan melompati saluran dan bergerak melalui ikatan longgar untuk

menciptakan kekacauan dalam menanamkan struktur sosial. Saya berasumsi bahwa sebagian besar kegiatan transorganisasional melibatkan semacam pendongengan, baik itu akuntansi formal untuk investor dan regulator atau cerita informal yang dibagikan melalui email.

Akhirnya, kisah-kisah sulit untuk dikendalikan “pihak berwenang” dan “pejabat”. Sebuah kisah tentang seks di kantor atau *Watergate* dapat menjatuhkan presiden. Singkatnya, mendongeng adalah perilaku kolektif yang secara dinamis mengubah pola-pola perilaku jaringan sampai cerita berikutnya atau perbaikan cerita lama mengubah pasang surut.

TD1 cenderung berfokus pada apa yang oleh Barry dan Elmes (1997) disebut sebagai “*genre technofuturist*” dari strategi-*as-story*. Genre *technofuturist* adalah bagian dari narasi epik yang menggunakan *approaches* pemetaan jaringan “*quasi-science*” seperti urutan sementara dari siapa yang berkonsultasi dengan siapa, siapa yang mengirim email kepada siapa, siapa yang memperdagangkan berapa banyak dengan siapa? Ini adalah peta data positivis tingkat transaksional dan transmisi di mana domain *strytelling* berada pada tingkat yang sangat abstrak dan agregat.

Biasanya konten dalam hal perasaan manusia, sejarah, dan pemikiran tidak dieksplorasi dalam studi simulasi *technofuturist* dan peta topografi model abstrak dari perusahaan konsultan TD1. Cara lain untuk menjaga strategi-sebagai-cerita pada tingkat abstraksi yang tinggi adalah dengan menggunakan apa yang Barry dan Elmes (1997) istilahkan dengan “urist naratif”. “Pemimpin biaya” dan “fokus” Porter dan “pembela” dan “prospektor” Miles dan Snow adalah karakterisasi abstrak dari antagonis dan protagonis yang menguniversalisasi dan mementingkan (Boje, 1995) profil perilaku aktor sistem ke dalam kerangka kerja sederhana, tipologi, dan pemetaan. Laporan lisan tentang perilaku pemangku kepentingan yang membumi dapat dihindari demi abstraksi.

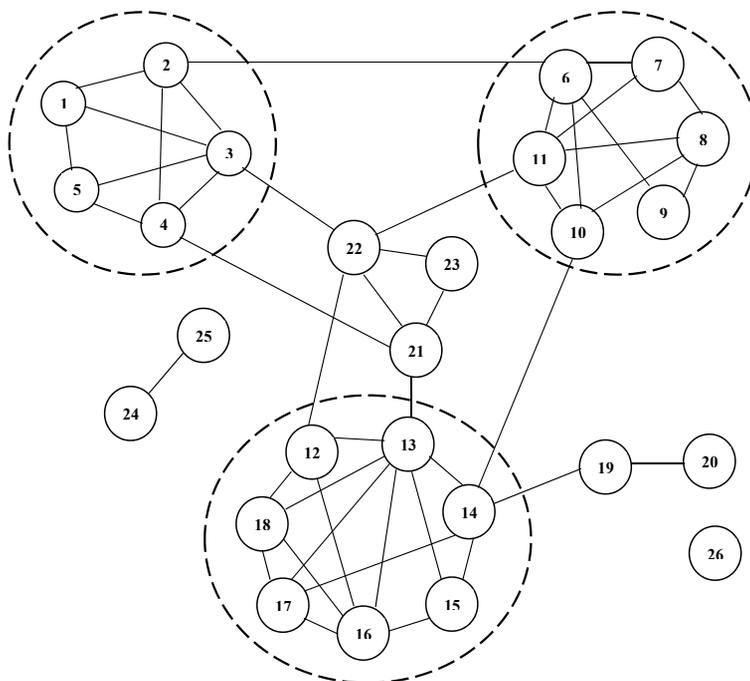
Pendekatan strategi sebagai cerita yang lebih polifonik melibatkan kepengarangan yang lebih dialogis dan mutual tentang pemahaman strategis tentang dinamika jaringan. Ini bisa berarti “mengemuka, melegitimasi, dan menyandingkan kisah-kisah organisasi yang berbeda” serta logika pemangku kepentingan yang berbeda (Barry & Elmes, 1997). Perspektif postmodernis dan teori kritis tentang narasi kolektif dan narasi ahli tentang strategi-sebagai-cerita berfokus pada bagaimana orang menjadi pusat atau martinal pada wacana strategis yang mendominasi konteks tertentu. Pendekatannya adalah dengan menggunakan analisis dekonstruktif dari pertukaran cerita yang sedang berlangsung yang memetakan jaringan tertentu. *Postmodernists* khususnya melihat lebih banyak *polyvocal* (banyak disuarakan) dan *polysemous* (banyak makna) eksplorasi bercerita sebagai strategi. Ini adalah langkah menjauh dari narasi purir Porter atau Miles & Snow serta narasi monologis dari kisah resep ahli SWOT tentang perilaku membuat keputusan strategis yang melibatkan dinamika kolektif. Pekerjaan saya sendiri pada organisasi Tamara sebagai jaringan mendongeng (1995) dan sebagai jaringan organisasi *stortytelling* cocok di sini. Alih-alih pembacaan mono-suara dari Organisasi Tamara itu atau jaringan beberapa Organisasi Tamara melihat bacaan yang berubah dengan cepat ketika khalayak yang berkeliaran mengejar dan melacak banyak peristiwa mendongeng secara simultan pada banyak tahap kinerja.

Di dalam dan di antara organisasi pendongeng, mata uang dari hubungan adalah ceritanya, tetapi seperti banyak pertukaran kita tidak tahu persis dari mana cerita itu berasal, bagaimana ceritanya diceritakan kembali dan dipulihkan ketika melintasi banyak tahapan, dan yang berlakunya penceritaannya akan menjadi lebih modis. Alih-alih akun yang terpusat dan monolitik tentang strategi di model Tamara berfokus pada jaringan bercerita dari beberapa pemegang hak yang terlibat dalam beberapa hubungan trans-organisasional. Cerita-cerita yang dikumpulkan dari konteks kinerja mereka, dapat disaring dan disortir, diklasifikasikan, dan dijadikan taksonomi abstrak oleh para ahli-akademisi,

tetapi makna cerita tersebut telah dihilangkan tanpa investigasi konteks yang mendasarinya. Apa yang ingin saya lakukan adalah melihat berbagai cara memetakan cerita dan jaringan mendongeng dari waktu ke waktu yang bergerak melampaui pemodelan para pakar monolitik yang abstrak ke eksplorasi akar rumput dari dinamika bercerita kolektif. Dan kemudian saya ingin mengusulkan jalan tengah di mana kita dapat beresilasi antara dua pendekatan konsultasi jaringan. Analisis pemetaan cerita berusaha memahami dinamika rumit penceritaan di antara ikatan orang-orang di jejaring sosial mereka. Asumsi dasarnya adalah bahwa jejaring sosial dan cerita memiliki pengaruh timbal balik.

Ada beberapa variasi pemetaan jaringan yang terkait dengan cerita. Pendekatan pertama ini sangat populer pada akhir 1970-an ketika saya mengerjakan disertasi. Idennya adalah untuk memetakan sentral dan diferensiasi pertukaran menggunakan data penghubung sederhana seperti siapa yang berbicara kepada siapa atau berapa kali mereka berbicara dengan siapa. Tidak ada analisis tentang konten bertingkat dari pertukaran tersebut atau perubahan dalam pola transmisi dari waktu ke waktu.

Node (mis. Lingkaran bernomor pada Gambar Satu) dapat berupa nama (orang, tempat, atau organisasi) dan tautan (garis dalam Gambar Satu) menghubungkan cerita di antara node tersebut. Garis putus-putus adalah kelompok dalam jaringan.



**Gambar 11.1: Pemetaan Transaksi Terikat Waktu dari Pertukaran Jaringan**

Beberapa pendekatan alternatif menyarankan diri mereka sendiri. Pertama, cerita dapat dipetakan sebagai simpul ke cerita lain dengan menghubungkan tema mereka. Di sini setiap simpul pada Gambar 11.1. akan menjadi cerita. Kedua, cerita dapat dihubungkan dalam urutan waktu dengan cerita lain, masa lalu, sekarang, dan masa depan. Misalnya S1 bisa datang sebelum S2 dan S3 setelah mereka berdua. Ketiga, konteks bisa berupa simpul dan menghubungkan cerita dapat menghubungkannya. Para mikrostorian melacak kisah yang tertanam dalam konteks historisnya tanpa menggunakan lensa kontemporer atau mengaitkannya bersama-sama dalam koleksi dekontekstualisasi. Keempat, ada pemetaan multidimensi jaringan cerita. Diagram Venn dapat digunakan yang membuat simpul dan

garis lebih besar atau lebih kecil, menggunakan skema warna, dan banyak simbol untuk menggambarkan dan memetakan jaringan cerita.

### **Bungkus (Wrap)**

Setelah meninjau pendekatan perubahan sistem utama sebagai TD1, TD2 atau beberapa posisi menengah. Juga berusaha menunjukkan bagaimana dinamika jaringan dapat dipetakan dengan menggunakan kombinasi proses bercerita termasuk berbagi cerita dalam pendekatan konferensi pencarian untuk siklus keterlibatan jaringan. Melalui pendekatan berbeda untuk pemetaan jaringan, kisah pengembangan jaringan dan siklus intervensi dapat ditampilkan kepada para pemangku kepentingan yang berpartisipasi. Ini akan meningkatkan keterlibatan konsultasi, diagnosis masalah, pembentukan strategi untuk mengubah pola jaringan, dan evaluasi kegiatan hiburan. Melalui grafik jaringan, sistem jaringan pemecahan masalah dan siklus keterlibatan jaringan yang diperluas dapat divisualisasikan dan dievaluasi. Bercerita penting dalam beberapa hal. **Pertama** melalui berbagi cerita bahwa peserta mengkristalisasi pengalaman mereka dalam jaringan yang sedang berubah, merumuskan visi masa depan yang mungkin, dan membentuk aliansi. **Kedua**, konsultan dapat memfasilitasi berbagi cerita antara organisasi sementara yang melakukan inisiatif perubahan jaringan dengan menyebarkan cerita di seluruh jaringan yang diperluas. **Ketika** jaringan diperluas terlibat dalam kisah inisiatif yang sedang berlangsung, pengembangan opsi jaringan berlanjut. Oleh karena itu *Storytelling* adalah mata uang yang dengannya pengembangan jaringan dicapai dan perubahan sistem besar direalisasikan. Dalam dinamika kolektif pendongengan TD memainkan peran penting dalam memfasilitasi perubahan dan dalam memahami ia mengubah yang sedang berlangsung di seluruh jaringan yang kompleks.

Mengapa OD menjadi TD?. Bergerak ke dalam apa yang Peter Drucker sebut sebagai kapitalisme pasca-industri dan apa yang oleh Steve Best dan Douglas Kellner, sebut sebagai petualangan postmodern. Ini adalah perpaduan yang aneh dari jaringan pemasok, distributor, dan produsen pascaindustri dengan konglomerasi konsumen postmodern yang lebih aneh yang ingin mencari tahu siapa yang membuat pakaian mereka, apa yang masuk ke dalam makanan mereka, dan bagaimana para pekerja diperlakukan di negara-negara yang jauh. Pada akhir modern ada perubahan signifikan dalam sistem besar mengubah praksis dari modern ke asumsi modern akhir. Dengan belajar membuat organisasi lebih tersanjung, terbuka, fleksibel, dan mengisinya dengan tim yang mengelola diri sendiri. Ini mewakili langkah menjauh dari Fordisme. Bentuk produksi kapitalis Fordisme modern bergantung pada produksi massal dan konsumsi massal dan membayar upah tinggi untuk dukungan serikat pekerja termasuk dukungan negara kesejahteraan. “Fordisme melibatkan periode pertumbuhan ekonomi yang stabil dan akumulasi modal yang berlangsung hingga akhir 1960-an di Amerika Serikat” (Otero, 1996).

Setelah Perang Dunia II, ekonomi negara-negara kapitalis berubah dari ekonomi masif Ford yang terpusat menjadi ekonomi layanan fleksibel dan lean yang terpusat pasca-industri, tetapi distribusinya masih sangat besar. Pada 1960-an perusahaan transnasional korporasi (TNC) mulai merasakan krisis dalam pertumbuhan dikombinasikan dengan kapasitas berlebih, mulai menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan kebiasaan gaya hidup konsumen alternatif. Pada tahun 1970-an menjadi semakin jelas bahwa output pekerja AS telah jatuh di belakang Jepang dan Jerman. Karena tidak ingin menyerah pada pekerjaan perakitan Fordist, TNC mulai menempatkan pabrik dan perakitan ke “bagian-bagian yang kurang berserikat di Amerika Serikat atau ke negara-negara Dunia Ketiga” (Otero, 1996).

Filsafat neo-liberalisme “Pasca-Fordisme” mulai berpegang teguh pada penekanan yang menghubungkan produksi nasional dan pasar dengan yang global, menghapus serikat pekerja, mengurangi regulasi oleh Negara, dan ekonomi pasar bebas. Ketika perusahaan meninggalkan

kapitalis, negara serikat berbondong-bondong, Negara berjanji kepada semua orang pekerjaan yang nyaman dengan gaji yang sedikit lebih rendah di industri jasa. Tren modern. (Paska Fordis dan Pasca-industri) ini semakin cepat dengan berakhirnya Perang Dingin. Pola perdagangan global juga mulai menggabungkan kebalikan kutub dari produksi massal sentris terstandarisasi dengan produksi yang fleksibel dan terfragmentasi.

Organisasi berkembang sebagai konstruk ketika perspektif kolektif yang tertanam dalam jaring *holon* menjadi lebih modis daripada titik pandang “organisasi dan lingkungan” yang lama. Kata Yunani “*holon*” dipopulerkan dalam buku (1967) karya Arthur Koestler, *The Ghost in the Machine*. “*Holon*” adalah bahasa Yunani untuk “seluruh/bagian” yang secara harfiah berarti keseluruhan yang secara bersamaan merupakan bagian, dan sebaliknya. Menelusuri *holon* membawa kita ke dalam beragam hubungan jaringan di mana organisasi dan orang-orang berselaput. Ken Wilber (1996a, 1996b) juga telah menerapkan *holon* dalam berbagai cara yang akan segera dijelajahi. “Ada. bidang dalam bidang, pola dalam pola, konteks dalam konteks, tanpa akhir”. Di sini keprihatin dengan orang-orang dalam seluruh/bagian hubungannya dengan organisasi yang merupakan keseluruhan/bagian dari jaringan mekanistik, komunitas organik, organisasi, bangsa dan bios-semesta, dan tipe ideal formistis yang diterapkan oleh teori dan metafora kita. Dunia. *Holons* dan cerita - Sementara postmodernis dan poststrukturalis kritis terhadap Grand narratives (Lyotard, 1984) yang secara kasar menggabungkan semuanya ke dalam sejarah universal. Namun sebagian besar postmodernis mengambil sikap yang kurang radikal yang mengatakan, “Anda tidak bisa begitu saja melemparkan semua narasi agung” karena beberapa manusiawi dan mereka terus membangun semua tentang kita (Best, 1995; Best & Kellner, 1997). Jalan tengah adalah untuk melihat hubungan cerita mikro dan makro sebagai bagian/keseluruhan atau *holon*. Microstories tertanam dalam macrostories dalam narasi Grand, dan konteks dalam konteks. Itu tanpa dasar dan tanpa akhir. Tidak hanya organisasi yang meregang, mereka juga retak. Dari perspektif *Holon* sebagian/keseluruhan terfragmentasi dan tersebar di berbagai lokasi geografis sehingga tidak ada konvergensi “organisasi”. Organisasi tidak menemukan fragmennya di satu tempat. Kami telah hidup melalui kematian penulis dan subjeknya. Kita telah melihat bagaimana menulis adalah proyek perusahaan, terutama di dunia akademis di mana pengulas dan editor jurnal serta disiplin akademi telah membuat penulis tunggal menulis ilusi. Kita tidak hidup melalui kematian organisasi, karena ditemukan kembali hanya menjadi fragmen yang melekat pada jaringan fragmen lain, yang merupakan jaringan transorganisasi.

Gender dan fragmen ras karena perempuan dan minoritas menginginkan keadilan ekonomi, keadilan sosial (mis. Kendali perempuan atas tubuh mereka), dan berakhirnya superioritas laki-laki kulit putih. OD menjalani siklus pengembangannya dari kelompok dan di dalam model organisasi dalam kerangka kerja sistem tertutup hingga pengakuan terhadap sebuah organisasi yang berada di lingkungan yang tidak pasti, ambigu, bergolak, dan sekarang kacau. Tetapi, dengan kematian organisasi tunggal, orang menjadi sadar bahwa mereka tertanam dalam hubungan transpersonal dan transorganisasional, dan tidak lagi tertanam dalam atau terikat pada organisasi seumur hidup. Dan jaringan organisasi yang terfragmentasi mulai khawatir bahwa karyawan sementara tidak akan merasakan komitmen atau loyalitas. Mereka khawatir sekarang tentang konsumen pertama yang bertindak dalam solidaritas dengan pekerja Dunia Ketiga.

### **Mergers and Acquisitions**

Merger dan akuisisi (M&A) didefinisikan sebagai kombinasi perusahaan. Ketika dua perusahaan bergabung bersama untuk membentuk satu perusahaan, itu disebut sebagai Penggabungan perusahaan.

Sedangkan akuisisi adalah di mana satu perusahaan diambil alih oleh perusahaan.

Pemodelan Keuangan dengan penggabungan dilakukan dengan :

1. Penggabungan Horisontal
  2. Penggabungan Vertikal
  3. Penggabungan Konsentris
  4. Penggabungan konglomerat
1. Penggabungan Horisontal: Merger horizontal terjadi ketika satu perusahaan menggabungkan atau mengambil alih perusahaan lain yang memiliki produk dan layanan serupa, yang berarti bahwa kedua perusahaan berada dalam industri yang sama. Dalam hal ini, sebagian besar perusahaan adalah pesaing langsung. Misalnya, jika sebuah perusahaan yang memproduksi kendaraan roda dua bergabung dengan perusahaan lain di industri yang sama yang memproduksi kendaraan roda dua, ini akan disebut sebagai merger horizontal. Sinergi dari jenis merger ini adalah bahwa hal itu membubarkan persaingan, yang menguntungkan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar, pendapatan, dan laba. Selain itu, ia juga menawarkan manfaat skala ekonomi karena peningkatan ukuran dan penurunan biaya produksi rata-rata. Sebagai contoh, HDFC Bank mengakuisisi Times Bank.
  2. Penggabungan Vertikal: Dalam merger vertikal, ada kombinasi dua perusahaan yang berada dalam bisnis yang sama menghasilkan barang dan jasa yang sama, tetapi satu-satunya perbedaan adalah tahap produksi di mana mereka beroperasi berbeda. Misalnya, jika perusahaan pembuat sepatu mengambil alih perusahaan pembuat kulit, ini akan disebut penggabungan vertikal, karena perusahaan penghasil kulit digunakan oleh perusahaan pembuat sepatu. Penggabungan semacam ini biasanya dilakukan untuk mengamankan pasokan barang-barang penting, dan menghindari gangguan pasokan karena, dalam contoh kita, produsen sepatu akan yakin bahwa kulit akan disediakan oleh perusahaan kulit. Penggabungan vertikal menghasilkan penghematan biaya dan margin laba yang lebih tinggi karena biaya perantara dieliminasi. Misalnya, Pada November 2015 Apple membeli perusahaan penangkapan gerakan Star Wars, Faceshift, Reliance, dan kelompok FLAG Telecom.
  3. Penggabungan Konsentris: Merger konsentris adalah antara perusahaan yang melayani pelanggan yang sama dalam industri tertentu, tetapi produk dan layanan yang ditawarkan berbeda. Produk mereka mungkin pelengkap. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan yang memproduksi sistem Komputer merger dengan perusahaan yang memproduksi UPS, ini akan disebut sebagai merger konsentris. Misalnya, akuisisi Coke tentang Vitamin Air, Teh Jujur, Minuman Fuze, dan Tenaga Inti.
  4. Penggabungan Konglomerat: Ketika dua perusahaan yang beroperasi dalam merger industri yang sama sekali berbeda membentuk sebuah perusahaan baru, itu dikenal sebagai merger konglomerat. Ini biasanya dilakukan untuk melakukan diversifikasi ke industri lain, yang membantu mengurangi risiko. Misalnya, merger L&T dengan Voltas Ltd.

#### **Alasan untuk Merger dan Akuisisi:**

1. Merger dan Akuisisi (M&A) meningkatkan kualitas kinerja perusahaan dengan mengurangi biaya operasi yang berlebihan.
2. Menghapus kapasitas Kelebihan
3. Mempercepat pertumbuhan
4. Memperoleh keterampilan dan teknologi

### Proses Merger dan Akuisisi:

- Fase 1: Tinjauan pra-akuisisi: Dalam fase ini, penilaian mandiri perusahaan yang mengakuisisi dengan mengacu pada kebutuhan Merger dan Akuisisi (M&A) telah dilakukan dan strategi untuk rencana pertumbuhan melalui target dilakukan.
- Fase 2: Cari dan target layar: Pada tahap ini, calon pengambilalihan yang mungkin (Perusahaan) diidentifikasi. Proses ini terutama untuk mengidentifikasi strategi yang baik untuk perusahaan yang mengakuisisi.
- Fase 3: Selidiki dan penilaian target: Setelah perusahaan yang sesuai diidentifikasi melalui penyaringan, analisis terperinci atas perusahaan tersebut dilakukan. Ini disebut sebagai uji tuntas.
- Fase 4: Memperoleh target melalui negosiasi: Setelah perusahaan target dipilih, langkah selanjutnya adalah memulai negosiasi untuk mencapai kesepakatan untuk merger yang dinegosiasikan. Ini akan menghasilkan kesepakatan yang dieksekusi.
- Fase 5: Integrasi pasca merger: Jika semua langkah di atas berhasil diselesaikan, maka ada pengumuman resmi perjanjian merger oleh kedua perusahaan yang berpartisipasi.

### Perbedaan antara Merger dan Akuisisi.

**Berdasarkan Definisi:** Merger, ketika dua perusahaan bergabung bersama untuk membentuk satu perusahaan, ini disebut sebagai Penggabungan perusahaan. Kedua perusahaan berakhir dan perusahaan baru terbentuk. Dalam kasus Akuisisi, perusahaan yang mengakuisisi mengambil alih saham mayoritas di perusahaan yang diakuisisi, dan perusahaan yang mengakuisisi terus ada.

**Dari ukuran Perusahaan:** Perusahaan dengan ukuran yang sama digabungkan bersama, perusahaan besar mengakuisisi perusahaan kecil.

**Dari sisi Tantangan:** Kedua perusahaan dengan ukuran yang sama bergabung untuk meningkatkan kekuatan potensial dan keuntungan finansial seiring dengan memecah hambatan perdagangan. Kedua perusahaan dengan ukuran berbeda bersatu untuk menaklukkan tantangan penurunan bisnis.

**Dari Format Perjanjian:** Perjanjian pembelian dikenal sebagai merger ketika kedua pemilik saling memutuskan untuk menggabungkan bisnis mereka demi kepentingan terbaik perusahaan mereka. Perjanjian pembelian dikenal sebagai akuisisi ketika perjanjian agresif, atau ketika perusahaan target tidak mau dibeli.

**Sebagai Contoh:** Disney dan Pixar bergabung bersama untuk berkolaborasi dengan mudah dan bebas. Google mengakuisisi Android sebesar \$ 50 juta pada Agustus 2005.

Terdapat tiga. Tawaran Merger dan Akuisisi. Teratas di India:

1. Vodafone-Hutchison: Pada tahun 2007, perusahaan Telecom berproduksi terbesar di dunia, Vodafone melakukan pemogokan besar-besaran ke pasar telekomunikasi India dengan membeli 52 persen saham di kelompok Hutchison Essar Ltd. Essar masih memegang 32% dalam usaha patungan.
2. Hindalco-Novelis: The Hindalco Company mengambil alih perusahaan Kanada Novelis sebesar \$ 6 miliar, Penggabungan dan Akuisisi (M&A) ini menguntungkan perusahaan untuk menjadi Novelis aluminium gulung terbesar di dunia yang beroperasi sebagai anak perusahaan dari Hindalco.

3. Mahindra dan Mahindra-Schoneweiss: Mahindra & Mahindra mengakuisisi 90 persen dari Schoneweiss, perusahaan terkemuka di sektor penempaan di Jerman pada tahun 2007, dan mengkonsolidasikan posisi Mahindra di pasar global.

### **Aliansi Strategis**

Aliansi strategis merupakan perjanjian untuk kerja sama antara dua atau lebih perusahaan independen untuk bekerja bersama menuju tujuan bersama. Tidak seperti dalam usaha patungan, perusahaan dalam aliansi strategis tidak membentuk entitas baru untuk memajukan tujuan mereka tetapi berkolaborasi dengan tetap terpisah dan berbeda.

Pengertian Aliansi strategis adalah pengaturan antara dua perusahaan untuk melakukan proyek yang saling menguntungkan sementara masing-masing mempertahankan independensinya. Perjanjian tersebut kurang kompleks dan kurang mengikat daripada usaha patungan, di mana dua bisnis mengumpulkan sumber daya untuk membuat entitas bisnis yang terpisah. Suatu perusahaan dapat mengadakan aliansi strategis untuk memperluas ke pasar baru, meningkatkan lini produknya, atau mengembangkan keunggulan atas pesaing. Pengaturan ini memungkinkan dua bisnis untuk mencapai tujuan bersama yang akan menguntungkan keduanya. Hubungan tersebut dapat bersifat jangka pendek atau jangka panjang dan perjanjian tersebut mungkin formal atau informal.

Memahami Aliansi Strategis: Sementara aliansi strategis dapat menjadi aliansi informal, tanggung jawab masing-masing anggota didefinisikan dengan jelas. Kebutuhan dan manfaat yang diperoleh oleh bisnis mitra akan menentukan berapa lama koalisi berlaku.

1. Aliansi strategis adalah pengaturan antara dua perusahaan yang telah memutuskan untuk berbagi sumber daya untuk melakukan proyek yang spesifik dan saling menguntungkan.
2. Perjanjian aliansi strategis dapat membantu perusahaan mengembangkan proses yang lebih efektif.
3. Aliansi strategis memungkinkan dua organisasi, individu atau entitas lain untuk bekerja menuju tujuan bersama atau yang berkorelasi.
4. Efek dari membentuk aliansi strategis dapat mencakup memungkinkan masing-masing bisnis untuk mencapai pertumbuhan organik lebih cepat daripada jika mereka bertindak sendiri.
5. Kemitraan sering kali mensyaratkan berbagi sumber daya yang hanya dimiliki oleh salah satu perusahaan. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan percetakan kecil bersekutu dengan perusahaan percetakan berkecepatan tinggi, bisnis kecil tersebut dapat menangkap lebih banyak bisnis percetakan lokal dengan biaya lebih murah.

### **Keuntungan dan Kerugian dari Aliansi Bersama:**

Aliansi strategis bisa fleksibel dan beberapa beban yang bisa dimasukkan oleh usaha patungan. Kedua perusahaan tidak perlu menggabungkan modal dan dapat tetap independen satu sama lain. Akan tetapi, aliansi strategis dapat membawa risiko sendiri. Sementara perjanjian biasanya jelas untuk kedua perusahaan, mungkin ada perbedaan dalam cara perusahaan melakukan bisnis. Perbedaan dapat menimbulkan konflik. Lebih lanjut, jika aliansi mengharuskan para pihak untuk berbagi informasi hak milik, harus ada kepercayaan antara kedua sekutu.

Dalam aliansi strategis jangka panjang, satu pihak dapat menjadi tergantung pada yang lain. Gangguan terhadap aliansi dapat membahayakan kesehatan perusahaan.

Contoh Aliansi Strategis: Kesepakatan antara Starbucks dan Barnes & Noble adalah contoh klasik dari aliansi strategis. Starbucks menyeduh kopi. Barnes & Noble menyimpan buku-buku itu. Kedua

perusahaan melakukan apa yang mereka lakukan terbaik sambil berbagi biaya ruang untuk kepentingan kedua perusahaan.

Aliansi strategis dapat datang dalam berbagai ukuran dan bentuk:

1. Perusahaan minyak dan gas bumi dapat membentuk aliansi strategis dengan laboratorium penelitian untuk mengembangkan proses pemulihan yang lebih komersial.
2. Pengecer pakaian mungkin membentuk aliansi strategis dengan satu produsen untuk memastikan kualitas dan ukuran yang konsisten.
3. Situs web dapat membentuk aliansi strategis dengan perusahaan analitik untuk meningkatkan upaya pemasarannya

Aliansi strategis adalah cara yang efektif bagi bisnis untuk membangun pasar sekunder atau untuk menguji kemitraan kolaboratif dengan perusahaan lain. Menemukan sekutu yang tepat membutuhkan menemukan perusahaan yang memiliki visi dan misi bersama, atau yang membeli nilai-nilai inti perusahaan Anda. Lihatlah bagaimana perusahaan besar telah berhasil mengembangkan aliansi strategis untuk melakukan *brainstorming* bagaimana mengembangkan sendiri.

### **Beberapa contoh Aliansi Strategis yang Sukses**

Aliansi strategis adalah cara yang efektif bagi bisnis untuk membangun pasar sekunder atau untuk menguji kemitraan kolaboratif dengan perusahaan lain. Menemukan sekutu yang tepat membutuhkan menemukan perusahaan yang memiliki visi dan misi bersama, atau yang membeli nilai-nilai inti perusahaan Anda. Lihatlah bagaimana perusahaan besar telah berhasil mengembangkan aliansi strategis untuk melakukan *brainstorming* bagaimana mengembangkan sendiri.

#### **Barnes & Noble dan Starbucks**

Penggemar sastra sering menggambarkan saat-saat membaca yang sempurna sebagai membaca di hari hujan meringkuk di sofa dengan buku dan secangkir kopi atau teh panas. Potret umum ini membuat penggabungan toko buku dan kedai kopi pasangan yang sempurna yang telah membantu Barnes & Noble bertahan sebagai toko buku batu bata dan mortir ketika kebanyakan orang lain telah didorong keluar dari pasar, berkat format digital. Aliansi jenis ini juga bekerja pada skala yang lebih kecil. Pikirkan tentang kedai kopi lokal yang merupakan pusat komunitas. Aliansi dengan toko buku bekas dapat saling membantu memperluas pasar masing-masing. Bahkan mungkin untuk toko buku memiliki kios kopi dan kedai kopi untuk memiliki bagian buku kecil.

#### **Hewlett-Packard dan Disney**

Aliansi strategis ini telah ada lebih lama daripada yang dibayangkan kebanyakan orang kembali ke masa ketika Mr. Hewlett, Mr. Packard dan Mr. Disney masih terlibat dalam keputusan utama perusahaan masing-masing, yang berasal dari penciptaan Fantasia. Disney memahami bahwa teknologi sangat penting untuk pengembangan inovasi Disney di masa depan. Tim Imagineering di Disney masih menggunakan platform HP dalam pembuatan wahana, terobosan animasi, dan pengalaman pelanggan yang lebih baik.

Sulit untuk berpikir bahwa dua perusahaan pembangkit tenaga listrik dari dua industri yang sepenuhnya berbeda dapat memiliki sinergi seperti itu. Ini membuka ide bagi seniman lokal dan perusahaan IT untuk mencari cara untuk membangun hubungan dan berinovasi bersama dengan cara yang unik. Misalnya, perusahaan teknologi dapat bekerja sama dengan dalang lokal untuk membuat acara liburan besar menggunakan teknologi untuk menyinkronkan musik dan lampu dengan gerakan boneka.

## Apple Pay dan MasterCard

Tampaknya Apple Pay dan MasterCard saling bersaing. Apple berkolaborasi dengan penyedia kartu kredit terbesar kedua di dunia, MasterCard, untuk mendapatkan kredibilitas di layanan pedagang dan arena pemrosesan. Sementara Apple Pay mendapatkan manfaat dari reputasi MasterCard, MasterCard mendapatkan cache untuk menjadi yang pertama yang menjadi opsi resmi Apple Pay. Pengalaman MasterCard membantu Apple karena berhasil mengatasi bug dan masalah saat Apple Pay menjadi lebih umum. Mereka yang berada di bidang yang sama memiliki kesempatan untuk saling menguntungkan. Pikirkan pemberi pinjaman hipotek dan agen real estat. Ini sering dianggap sebagai kemitraan kekuasaan. Namun, biasanya ada beberapa perbedaan karena seseorang mungkin memiliki lebih banyak mitra kekuatan daripada yang lain, oleh karena itu hubungan itu tidak eksklusif. Setelah menguji kemitraan, perusahaan real estat mungkin memutuskan untuk membawa pialang hipotek sebagai anak perusahaan yang membangun perusahaan yang lebih besar dengan sumber daya yang mencakup semua.

## JARINGAN (*NETWORK*)

---

Terdapat dua definisi Jaringan (*network*) yaitu:

1. Komputer: Sekelompok komputer dan periferal yang saling terhubung (melalui kabel dan/atau nirkabel) yang mampu berbagi perangkat lunak dan sumber daya perangkat keras di antara banyak pengguna. Internet adalah jaringan jaringan global. Lihat juga jaringan area lokal dan jaringan area luas.
2. Komunikasi: Suatu sistem yang memungkinkan pengguna telepon atau jalur komunikasi data untuk bertukar informasi jarak jauh dengan menghubungkan satu sama lain melalui sistem router, server, switch, dan sejenisnya. <http://www.businessdictionary.com/definition/network.html>

Mengelola Perubahan Konfigurasi Jaringan: Lima Praktik Terbaik

Ketika bisnis tumbuh begitu juga jaringan berkembang. Bahkan ketika bisnis tidak booming (pertumbuhan ekonomi) infrastruktur bisnis juga dapat berkembang. Yang dibutuhkan adalah alat perangkat lunak yang dapat mengelola perubahan konfigurasi jaringan ini untuk organisasi.



**Gambar 11.2:** Transaksi. dari Pertukaran Jaringan

Jaringan perusahaan sangat kompleks dan dibangun di atas jaringan dependensi dan aturan yang rumit. Untuk memperumit ini lebih jauh, administrator sering dihadapkan dengan perubahan

konfigurasi jaringan yang tidak sah dan tantangan tak terduga lainnya. Konfigurasi jaringan adalah sumber informasi yang sangat penting mengenai maksud dari desain jaringan. Namun, harus dikatakan bahwa hanya menganalisis konfigurasi jaringan yang benar-benar tidak akan memotongnya ketika datang untuk memecahkan dan mendeteksi bahkan komplikasi jaringan yang paling sederhana. Satu set konfigurasi jaringan dapat memiliki kemampuan untuk memberikan beberapa informasi tentang keadaan jaringan sementara operasi jaringan mungkin memberi tahu Anda sesuatu yang sangat berbeda.

### Perubahan Kecil, Efek Besar

Efek yang dapat diubah oleh konfigurasi jaringan pada jaringan bisa jauh lebih besar dari yang Anda harapkan, menurunkan kinerja jaringan dan mengakibatkan kegagalan dalam memenuhi standar peraturan seperti SOX, PCI, HIPAA, HITECH, FISMA, dan sekarang GDPR. Yang lebih penting lagi, perubahan konfigurasi jaringan dapat membahayakan keamanan jaringan, alat manajemen *konfigurasi Ipswitch WhatsUp Gold* memungkinkan administrator untuk mengotomatisasi konfigurasi dan mengubah manajemen untuk *router* jaringan, sakelar, dan *firewall*.

Fakta yang tidak banyak diketahui: 75% pemadaman jaringan dan masalah kinerja adalah hasil dari kesalahan konfigurasi. Tidak ada yang mau itu. Setiap organisasi juga tidak menginginkannya, jadi organisasi telah mengembangkan daftar praktik terbaik untuk membantu dengan konfigurasi jaringan dan manajemen perubahan.

1. Buat Konfigurasi Standar untuk Klasifikasi Perangkat Merupakan ide bagus untuk membuat konfigurasi jaringan standar untuk setiap klasifikasi perangkat, seperti router, switch LAN, switch WAN, atau switch ATM. Banyak masalah jaringan berasal dari konfigurasi jaringan yang salah. Mungkin terlihat jelas bagi banyak administrator jaringan, tetapi yang memalukan, sering diabaikan. Ada banyak insiden di mana kesalahan konfigurasi jaringan sekecil apapun menyebabkan *downtime* yang signifikan. Untuk memperbaiki masalah konfigurasi jaringan, penting untuk fokus pada manajemen konfigurasi. Ketika konfigurasi perangkat diubah, manajemen konfigurasi membantu administrator jaringan memverifikasi bahwa semua perubahan yang dilakukan pada perangkat jaringan tidak bertentangan dengan seperangkat aturan konfigurasi yang sudah ada sebelumnya. Manajemen konfigurasi juga sering digunakan sebagai jaring pengaman untuk konfigurasi. Ukuran ini mendukung konfigurasi yang berfungsi, dan membuat perubahan konfigurasi besar yang terkadang membutuhkan banyak waktu. Perubahan yang tidak sah pada konfigurasi jaringan seringkali dapat menyebabkan kelemahan keamanan utama yang membuat tim keamanan berantakan. Standarisasi dan manajemen konfigurasi jaringan memungkinkan administrator untuk melihat perubahan konfigurasi dan memberikan wawasan tentang siapa yang membuat perubahan itu.
2. Pertahankan Konfigurasi Jaringan: Saat ini dan Sebelumnya Organisasi harus menjaga konfigurasi berjalan saat ini untuk semua perangkat dan sejumlah versi yang berjalan sebelumnya setidaknya 3 sampai 5 versi kerja sebelumnya. Perihal ini akan sangat membantu dalam tugas pemecahan masalah. Mempertahankan konfigurasi juga menyediakan perbandingan yang baik dengan konfigurasi yang sedang dikerjakan oleh administrator jaringan.
3. Melacak Perubahan: Pantau terus saat perubahan konfigurasi dibuat untuk tujuan audit - Organisasi bahkan mungkin berpikir untuk menyiapkan lansiran dan pemberitahuan waktu nyata di area ini. Selain itu, mungkin pintar untuk menyimpan cadangan dari semua perubahan yang dilakukan pada jaringan. Dengan menyimpan cadangan dan mencatat semua perubahan,

mudah untuk kembali dan melihat di mana kesalahan dibuat dan mengembalikan konfigurasi jaringan sebelumnya. Segera setelah administrator jaringan membuat catatan tentang sistem jaringan yang paling penting, mereka harus mempertimbangkan untuk menerapkan proses kontrol perubahan yang cocok dengan infrastruktur jaringan mereka. Sering kali administrator kembali menggunakan templat prosedur kontrol perubahan yang tidak sesuai dengan arsitektur mereka atau standar untuk menggunakan proses yang terlalu mendasar untuk kebutuhan jaringan mereka. Untuk setiap sistem di jaringan, administrator harus memelihara log semua perubahan yang dilakukan pada item konfigurasi, saat dibuat, dan siapa yang membuatnya.

4. Otomatiskan Jantungmu: Mengotomatiskan pelaksanaan tugas terjadwal yang berkaitan dengan cadangan konfigurasi jaringan saat ini, cadangan file konfigurasi *startup*, dan manajemen perubahan kata sandi untuk perangkat individual atau lintas kelompok perangkat untuk mengurangi kesalahan dan menghemat waktu. Percaya atau tidak sebagian besar pemadaman jaringan tidak disebabkan oleh masalah daya atau gangguan tetapi justru disebabkan oleh kesalahan manusia yang sederhana. Cara terbaik untuk mengatasi ini adalah dengan mengotomatiskan semua proses yang biasanya akan ditugaskan secara tidak perlu ke anggota tim jaringan. Saat mengotomatiskan tugas, sangat penting untuk menguji program, terutama ketika melakukan perubahan skala yang lebih besar. Administrator jaringan perlu memikirkan bagaimana mereka dapat memverifikasi setiap langkah dari proses otomatis. Meskipun mungkin melelahkan, imbalannya pasti akan terbayar. Administrator mungkin ingin berpikir tentang mengotomatiskan perangkat yang kurang penting pada awalnya.

Melalui otomatisasi, administrator jaringan dapat mempercepat penyelesaian tugas yang berulang, mengelola perubahan konfigurasi jaringan di seluruh perangkat jaringan, dan mempertahankan kepatuhan dan standar untuk aliran TI yang tidak terganggu. Dengan otomatisasi, administrator dapat menyederhanakan kepatuhan jaringan dengan menggunakan konfigurasi jaringan standar, mendeteksi perubahan di luar proses, dan mengaudit konfigurasi.

5. Perubahan Jaringan Dokumen: Administrator jaringan mungkin ingin mempertimbangkan untuk mendokumentasikan perubahan jaringan dan konfigurasi mereka secara berkala. Seperti yang dibahas sebelumnya, perubahan yang tidak sah pada konfigurasi jaringan dapat menyebabkan kekacauan pada jaringan organisasi yang mengakibatkan gangguan pada kelangsungan bisnis. Untuk menghindari perubahan yang tidak sah, semua perubahan harus dideteksi dan dipantau secara *real-time*.

Kedengarannya seperti banyak yang harus diurus?. Tawaran *Whats Configured* dari Ipswitch dapat mengotomatiskan proses ini untuk organisasi sehingga administrator dapat mendedikasikan waktu mereka untuk layanan yang lebih penting. Dengan integrasi penuh ke dalam *Whats Up Gold*, *Whats Configured* dapat menyederhanakan hidup dan menghilangkan kesalahan manusia yang sederhana. Tugas konfigurasi manual yang membosankan dan menyelesaikan masalah kesalahan konfigurasi dalam kegelapan sekarang bisa menjadi sesuatu dari masa lalu dengan *Whats Configured*. Pencadangan konfigurasi malam hari, perubahan konfigurasi massal, jalur audit lengkap, pemantauan perubahan konfigurasi perangkat *real-time* dan peringatan waktu-nyata yang dipicu oleh perubahan konfigurasi hanyalah beberapa fitur yang dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi.

# BAB 12

## Pengembangan Organisasi dalam Aturan Global (*Organization Development in Global Setting*)

**P**erubahan dan Pengembangan Organisasi dilihat dari pertumbuhan dalam aturan proses pengembangan organisasi global. Pertumbuhan dalam aturan organisasi global digambarkan pesatnya perkembangan ekonomi asing, meningkatnya ketersediaan sumber daya teknis dan keuangan di seluruh dunia, munculnya ekonomi global.

Dimensi lintas budaya, jarak kekuatan (*power distance*), penghindaran ketidakpastian, orientasi prestasi, dan konteks individualisme, sebagai berikut:

1. Jarak Kekuatan (*power distance*);; Se jauh mana anggota masyarakat menerima bahwa status dan kekuasaan didistribusikan secara tidak merata dalam suatu organisasi. Dimana organisasi dalam budaya ini cenderung otokratis, memiliki perbedaan status yang jelas, dan memiliki sedikit partisipasi karyawan.
2. Penghindaran Ketidakpastian; Se jauh mana anggota masyarakat mentolerir hal yang tidak dikenal dan tidak dapat diprediksi. Organisasi dalam budaya cenderung menghargai para ahli, lebih menyukai peran yang jelas, menghindari konflik, dan menolak perubahan.
3. Individualisme; Se jauh mana orang dalam suatu masyarakat percaya bahwa mereka harus bertanggung jawab atas diri mereka sendiri dan keluarga dekat mereka. Organisasi dalam budaya ini cenderung mendorong inisiatif pribadi, menghargai waktu dan otonomi, dan menerima persaingan.
4. Orientasi Pencapaian; Se jauh mana orang-orang dalam masyarakat menghargai ketegasan dan perolehan barang-barang material. Organisasi dalam budaya ini cenderung mengaitkan prestasi dengan kekayaan dan pengakuan, ketegasan nilai, dan mendukung peran seks (laki-laki atau perempuan) yang jelas.

5. Konteks; Sejauh mana makna dalam komunikasi dilakukan dalam kata-kata. Organisasi dalam budaya konteks tinggi cenderung menghargai upacara dan ritual, strukturnya kurang formal, ada lebih sedikit kebijakan tertulis, dan orang sering terlambat untuk penunjukan.
6. Konteks Budaya dan Ekonomi dari Praktek pengembangan organisasi Internasional.
7. Organisasi di Seluruh Dunia; Menawarkan produk atau layanan di seluruh dunia. Keseimbangkan produk dan masalah fungsional dengan masalah geografis. Koordinasi yang membahas masalah personel dan lintas budaya yang kompleks. Posisi kompetitifnya di satu pasar nasional dipengaruhi oleh posisi kompetitifnya di pasar nasional lainnya.

## **EKONOMI PEMBANGUNAN (*ECONOMIC DEVELOPMENT*)**

---

Ekonomi pembangunan adalah cabang ekonomi yang berfokus pada peningkatan kondisi fiskal, ekonomi, dan sosial di negara-negara berkembang. Ekonomi pembangunan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kesehatan, pendidikan, kondisi kerja, kebijakan domestik dan internasional, dan kondisi pasar dengan fokus pada peningkatan kondisi di negara-negara termiskin di dunia. Bidang ini juga meneliti faktor-faktor ekonomi makro dan mikro ekonomi yang berkaitan dengan struktur ekonomi berkembang, dan pertumbuhan ekonomi domestik dan internasional. Makroekonomi mengacu pada faktor-faktor yang mempengaruhi secara luas seperti suku bunga, sedangkan ekonomi mikro terkait dengan pengaruh individu.

Ekonomi pembangunan juga memeriksa faktor ekonomi makro dan mikro ekonomi yang berkaitan dengan struktur ekonomi berkembang, dan pertumbuhan ekonomi domestik dan internasional.

Ekonomi pembangunan mempelajari transformasi negara-negara berkembang menjadi negara-negara yang lebih makmur. Strategi untuk mentransformasikan ekonomi yang sedang berkembang cenderung unik karena latar belakang sosial dan politik negara-negara dapat berbeda secara dramatis. Mahasiswa ekonomi dan ekonom profesional menciptakan teori dan metode yang memandu para praktisi dalam menentukan praktik dan kebijakan yang dapat digunakan dan diimplementasikan di tingkat kebijakan domestik dan internasional. Beberapa aspek ekonomi pembangunan termasuk menentukan sejauh mana pertumbuhan populasi yang cepat membantu atau menghambat pembangunan, transformasi struktural ekonomi, dan peran pendidikan dan perawatan kesehatan dalam pembangunan.

Termasuk perdagangan internasional dan globalisasi, pembangunan berkelanjutan, efek epidemi seperti HIV dan AIDS, dan dampak bencana pada pembangunan ekonomi dan manusia.

### **Merkantilisme**

Merkantilisme adalah teori ekonomi dominan yang dipraktikkan di Eropa dari abad ke-16 hingga ke-18. Teori ini mempromosikan penambahan kekuatan negara dengan menurunkan paparan terhadap kekuatan negara pesaing. Seperti absolutisme politik dan monarki absolut, merkantilisme mempromosikan peraturan pemerintah dengan melarang koloni untuk bertransaksi dengan negara lain. Mercantilisme memonopoli pasar dengan pelabuhan pokok dan melarang ekspor emas dan perak. Tidak melakukan penggunaan kapal asing untuk perdagangan, dan harus mengoptimalkan penggunaan sumber daya domestik.

## Nasionalisme Ekonomi

Nasionalisme ekonomi mencerminkan kebijakan yang berfokus pada kontrol domestik atas pembentukan modal, ekonomi, dan tenaga kerja yang menggunakan tarif atau hambatan lainnya. Ini membatasi pergerakan modal, barang, dan tenaga kerja. Nasionalis ekonomi pada umumnya tidak setuju dengan manfaat globalisasi dan perdagangan bebas tanpa batas.

Model Pertumbuhan Linear: Tahap linear model pertumbuhan digunakan untuk merevitalisasi ekonomi Eropa setelah Perang Dunia II. Model ini menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi hanya dapat berasal dari industrialisasi. Model ini juga setuju bahwa institusi lokal dan sikap sosial dapat membatasi pertumbuhan jika faktor-faktor ini memengaruhi tingkat tabungan dan investasi masyarakat. Tahapan linear dari model pertumbuhan menggambarkan penambahan modal yang dirancang secara tepat dan bermitra dengan intervensi publik. Injeksi modal dan pembatasan dari sektor publik ini mengarah pada pembangunan ekonomi dan industrialisasi. Teori penting lainnya termasuk teori perubahan struktural, teori ketergantungan internasional, dan teori neoklasik.

Sebagai contoh sekarang ini dunia perdagangan tanpa batas dengan teknologi informasi atau internet. Misalnya: dengan pelatihan tentang Risiko Bersaing Gratis dengan \$ 100.000 dalam *Virtual Cash*. Uji keterampilan perdagangan Anda dengan Simulator Saham GRATIS. Bersainglah dengan ribuan pedagang Investopedia dan tukar jalan ke atas! Kirim perdagangan di lingkungan virtual sebelum Anda mulai mempertaruhkan uang Anda sendiri. Berlatih strategi perdagangan sehingga ketika Anda siap memasuki pasar nyata, Anda sudah memiliki praktik yang Anda butuhkan. Cara ini merupakan salah satu cara pelatihan Stock Simulator.

## Pembangunan Ekonomi Sebagai Tujuan Kebijakan

Bidang ekonomi pembangunan berkaitan dengan penyebab keterbelakangan dan kebijakan yang dapat mempercepat laju pertumbuhan pendapatan per kapita. Sementara dua masalah ini saling terkait satu sama lain, dimungkinkan untuk menyusun kebijakan yang cenderung mempercepat pertumbuhan (melalui, analisis pengalaman negara-negara berkembang lainnya) tanpa sepenuhnya memahami penyebab keterbelakangan.

Studi tentang penyebab keterbelakangan dan kebijakan serta tindakan yang dapat mempercepat pembangunan dilakukan karena berbagai alasan. Ada orang-orang yang peduli dengan negara-negara berkembang dengan alasan kemanusiaan; yaitu, dengan masalah membantu orang-orang di negara-negara ini untuk mencapai standar materi minimum tertentu dalam hal faktor-faktor seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, dan nutrisi. Bagi mereka, pendapatan per kapita yang rendah adalah ukuran masalah kemiskinan dalam arti material. Tujuan dari pembangunan ekonomi adalah untuk meningkatkan standar kehidupan material dengan meningkatkan tingkat absolut dari pendapatan per kapita. Meningkatkan pendapatan per kapita juga merupakan tujuan lain dari kebijakan pemerintah semua negara berkembang. Untuk pembuat kebijakan dan ekonom yang berusaha mencapai tujuan pemerintah mereka, oleh karena itu, pemahaman tentang pembangunan ekonomi, terutama dalam dimensi kebijakannya, adalah penting.

Akhirnya, ada orang-orang yang peduli dengan pembangunan ekonomi baik karena mereka percaya itu yang diinginkan oleh orang-orang di negara-negara berkembang atau karena mereka percaya bahwa stabilitas politik hanya dapat dijamin dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang memuaskan. Motif-motif ini tidak saling eksklusif. Sejak Perang Dunia II banyak negara industri telah memberikan bantuan asing ke negara-negara berkembang untuk kombinasi alasan kemanusiaan dan politik.

Mereka yang peduli dengan stabilitas politik cenderung melihat pendapatan per kapita yang rendah dari negara-negara berkembang secara relatif; yaitu, terkait dengan pendapatan per kapita yang tinggi di negara maju. Bagi mereka, bahkan jika sebuah negara berkembang mampu meningkatkan standar materi kehidupannya melalui peningkatan tingkat pendapatan per kapita, negara itu mungkin masih dihadapkan dengan masalah subjektif yang tidak dapat dipecahkan dari ketidakpuasan yang diciptakan oleh kesenjangan yang melebar di negara itu. Tingkatan relatif antara negara kaya dan negara-negara kaya.

Efek ini muncul hanya dari operasi aritmatika pertumbuhan pada kesenjangan awal yang besar antara tingkat pendapatan negara maju dan negara-negara terbelakang. Sebagai contoh, negara terbelakang dengan pendapatan per kapita \$ 100 dan negara maju dengan pendapatan per kapita \$ 1.000 dapat dipertimbangkan. Kesenjangan awal dalam pendapatan mereka adalah \$ 900. Biarkan pendapatan di kedua negara tumbuh sebesar 5 persen. Setelah satu tahun, pendapatan negara terbelakang adalah \$ 105, dan pendapatan negara maju adalah \$ 1.050. Kesenjangan telah melebar ke \$ 945. Penghasilan negara terbelakang harus tumbuh sebesar 50 persen untuk mempertahankan kesenjangan absolut yang sama sebesar \$ 900.

Meskipun dalam ekonomi pembangunan sebuah debat tentang apakah meningkatkan standar hidup atau mengurangi kesenjangan relatif dalam standar hidup adalah desideratum atau tujuan kebijakan yang sebenarnya, pengalaman selama periode 1960-80 meyakinkan sebagian besar pengamat bahwa negara-negara berkembang dapat, dengan kebijakan yang tepat, mencapai tingkat pertumbuhan yang cukup tinggi baik untuk meningkatkan standar kehidupan mereka dengan cukup cepat dan untuk mulai menutup kesenjangan.

### **Dampak Ketidakpuasan**

Rasa ketidakpuasan dan keluhan negara-negara terbelakang muncul tidak hanya dari perbedaan yang terukur dalam pendapatan nasional, tetapi juga dari faktor-faktor yang kurang mudah diukur, seperti reaksi mereka terhadap masa lalu kolonial dan upaya kompleks mereka untuk meningkatkan prestise nasional mereka dan mencapai kesetaraan secara luas. akal dengan negara maju.

Dengan demikian, tidak jarang menemukan pemerintah mereka menggunakan sebagian besar sumber daya mereka dalam proyek prestise, mulai dari pabrik baja, bendungan pembangkit listrik tenaga air, universitas, dan pengeluaran pertahanan untuk atletik internasional. Simbol-simbol modernisasi ini dapat berkontribusi pada kepuasan dan kebanggaan nasional yang dibagikan tetapi mungkin atau mungkin tidak berkontribusi pada peningkatan pendapatan nasional yang terukur. Kemungkinan untuk menyatakan bahwa dalam banyak kasus kesenjangan internal dalam pendapatan di masing-masing negara terbelakang mungkin menjadi sumber yang lebih kuat dari tingkat ketidakpuasan subjektif daripada kesenjangan internasional dalam pendapatan. Pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat dapat membantu mengurangi kesenjangan ekonomi internal dengan cara yang tidak terlalu menyakitkan, tetapi harus diingat bahwa pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat juga cenderung menimbulkan gangguan yang lebih besar dan kebutuhan untuk membuat penyesuaian yang lebih besar dalam cara hidup sebelumnya dan dengan demikian dapat meningkatkan subjektif rasa frustrasi dan ketidakpuasan.

Akhirnya, sulit untuk menetapkan bahwa masalah subjektif ketidakpuasan akan memikul hubungan yang sederhana dan langsung dengan ukuran kesenjangan internasional dalam pendapatan. Beberapa negara yang tampaknya paling tidak puas dapat ditemukan di Amerika Latin, di mana pendapatan per kapita umumnya lebih tinggi daripada di Asia dan Afrika. Orang skeptis dapat mengubah seluruh

pendekatan menjadi Pembuktian melalui kontradiksi (*reductio ad absurdum*) dengan menunjukkan bahwa bahkan negara maju dengan tingkat pendapatan per kapita yang tinggi dan terus meningkat belum mampu menyelesaikan masalah subjektif ketidakpuasan dan frustrasi di antara berbagai bagian populasi mereka.

Dua kesimpulan dapat ditarik dari poin-poin di atas: **Pertama**, masalah subjektif ketidakpuasan di negara-negara terbelakang adalah masalah asli dan penting dalam hubungan internasional. Tetapi kebijakan ekonomi yang bertindak berdasarkan besaran ekonomi yang terukur hanya dapat memainkan bagian kecil dalam solusi dari apa yang pada dasarnya merupakan masalah dalam politik internasional. **Kedua**, untuk tujuan yang lebih sempit dari kebijakan ekonomi, tidak ada pilihan selain mundur dari interpretasi rendahnya pendapatan per kapita dari negara-negara terbelakang sebagai indeks kemiskinan mereka dalam arti material. Ini dapat dipertahankan dengan secara eksplisit mengadopsi penilaian nilai kemanusiaan bahwa negara-negara terbelakang harus memberikan prioritas pada peningkatan standar materi kehidupan rakyat banyak. Tetapi, jika penilaian ini tidak diterima, ukuran konvensional pembangunan ekonomi dalam hal peningkatan pendapatan per kapita masih mempertahankan kegunaannya. Pemerintah negara-negara terbelakang mungkin ingin mengejar tujuan-tujuan nonmaterial lainnya, tetapi mereka dapat membuat keputusan yang lebih jelas jika mereka tahu biaya ekonomi dari keputusan mereka. Ukuran paling signifikan dari biaya ekonomi ini dapat diekspresikan dalam hal peluang sebelumnya untuk meningkatkan tingkat pendapatan per kapita.

### Survei Teori-teori Pembangunan Melalui Hipotesis Keterbelakangan

Jika negara-negara terbelakang hanyalah negara-negara berpenghasilan rendah, mengapa menyebut mereka terbelakang? Penggunaan istilah terbelakang sebenarnya didasarkan pada hipotesis umum yang mendasari seluruh subjek ekonomi pembangunan. Menurut hipotesis ini, perbedaan yang ada dalam tingkat pendapatan per kapita antara negara-negara maju dan terbelakang tidak dapat dipertanggungjawabkan secara murni dalam hal perbedaan kondisi alam di luar kendali manusia dan masyarakat. Dengan kata lain, negara-negara terbelakang adalah negara terbelakang karena, dalam beberapa hal, mereka belum berhasil memanfaatkan sepenuhnya potensi mereka untuk pertumbuhan ekonomi. Potensi ini dapat muncul dari keterbelakangan sumber daya alam mereka, atau sumber daya manusia mereka, atau dari "kesenjangan teknologi" mesin pemerintah. Anggapan umum adalah bahwa pengembangan kerangka kerja organisasi ini akan memungkinkan negara yang terbelakang untuk memanfaatkan lebih penuh tidak hanya sumber daya domestiknya tetapi juga peluang ekonomi eksternal, dalam bentuk perdagangan internasional, investasi asing, dan inovasi teknologi dan organisasi.

### Pemikiran Pembangunan Setelah Perang Dunia II

Setelah Perang Dunia II, sejumlah negara berkembang memperoleh kemerdekaan dari bekas penguasa kolonial mereka. Salah satu klaim umum yang dibuat oleh para pemimpin gerakan kemerdekaan adalah bahwa kolonialisme telah bertanggung jawab untuk melanggengkan standar kehidupan yang rendah di koloni. Dengan demikian pembangunan ekonomi setelah kemerdekaan menjadi tujuan kebijakan tidak hanya karena keinginan kemanusiaan untuk meningkatkan standar hidup tetapi juga karena janji-janji politik telah dibuat, dan kegagalan untuk membuat kemajuan menuju pembangunan, dikhawatirkan, ditafsirkan sebagai kegagalan masyarakat gerakan kemerdekaan. Negara-negara berkembang di Amerika Latin dan di tempat lain yang belum, atau baru-baru ini, koloni mengambil kepercayaan analog bahwa dominasi ekonomi oleh negara-negara industri telah menggagalkan perkembangan mereka, dan mereka juga bergabung dengan pencarian untuk pertumbuhan yang cepat.

Pada periode awal itu, berteori tentang pembangunan, dan tentang kebijakan untuk mencapai pembangunan, menerima asumsi bahwa kebijakan negara-negara industri harus disalahkan atas kemiskinan negara-negara berkembang. Kenangan Depresi Hebat, ketika kondisi perdagangan negara-negara berkembang telah memburuk secara nyata, menghasilkan penurunan tajam dalam pendapatan per kapita, menghantui banyak pembuat kebijakan. Akhirnya, bahkan di negara-negara maju, warisan Keynesian sangat mementingkan investasi.

Dalam lingkungan ini, dianggap bahwa “kekurangan modal” adalah penyebab keterbelakangan. Ini mengikuti bahwa kebijakan harus mengarah pada tingkat investasi yang dipercepat. Karena sebagian besar negara dengan pendapatan per kapita rendah juga sangat pertanian (dan mengimpor sebagian besar barang-barang manufaktur yang dikonsumsi di dalam negeri), diperkirakan bahwa percepatan investasi dalam industrialisasi dan pengembangan industri manufaktur untuk menggantikan impor melalui “substitusi impor” adalah jalan menuju pengembangan. Selain itu, ada ketidakpercayaan mendasar terhadap pasar, dan oleh karena itu peran utama diberikan kepada pemerintah dalam mengalokasikan investasi. Ketidakpercayaan terhadap pasar meluas terutama ke ekonomi internasional.

Pengalaman dengan pembangunan mengubah persepsi tentang proses dan kebijakan yang mempengaruhinya dengan cara yang penting. Meskipun demikian, ada elemen-elemen kebenaran yang signifikan dalam beberapa gagasan sebelumnya, dan penting untuk memahami pemikiran yang melatarbelakanginya

Pada periode awal itu, berteori tentang pembangunan, dan tentang kebijakan untuk mencapai pembangunan, menerima asumsi bahwa kebijakan negara-negara industri harus disalahkan atas kemiskinan negara-negara berkembang. Kenangan Depresi Hebat, ketika kondisi perdagangan negara-negara berkembang telah memburuk secara nyata, menghasilkan penurunan tajam dalam pendapatan per kapita, menghantui banyak pembuat kebijakan. Akhirnya, bahkan di negara-negara maju, warisan Keynesian sangat mementingkan investasi.

Dalam lingkungan ini, dianggap bahwa “kekurangan modal” adalah penyebab keterbelakangan. Ini mengikuti bahwa kebijakan harus mengarah pada tingkat investasi yang dipercepat. Karena sebagian besar negara dengan pendapatan per kapita rendah juga sangat pertanian (dan mengimpor sebagian besar barang-barang manufaktur yang dikonsumsi di dalam negeri), diperkirakan bahwa percepatan investasi dalam industrialisasi dan pengembangan industri manufaktur untuk menggantikan impor melalui “substitusi impor” adalah jalan menuju pengembangan. Selain itu, ada ketidakpercayaan mendasar terhadap pasar, dan oleh karena itu peran utama diberikan kepada pemerintah dalam mengalokasikan investasi. Ketidakpercayaan terhadap pasar meluas terutama ke ekonomi internasional.

Pengalaman dengan pembangunan mengubah persepsi tentang proses dan kebijakan yang mempengaruhinya dengan cara yang penting. Meskipun demikian, ada elemen-elemen kebenaran yang signifikan dalam beberapa gagasan sebelumnya, dan penting untuk memahami pemikiran yang melatarbelakanginya.

Negara berkembang dan terbelakang adalah kumpulan negara yang sangat beragam. Mereka sangat berbeda dalam wilayah, kepadatan populasi, dan sumber daya alam. Mereka juga berada pada tahap yang berbeda dalam pengembangan pasar dan lembaga keuangan dan kerangka administrasi yang efektif. Perbedaan-perbedaan ini cukup untuk memperingatkan terhadap generalisasi luas tentang penyebab keterbelakangan dan semua model teoritis pembangunan ekonomi. Tetapi ketika ekonomi pembangunan pertama kali menonjol pada 1950-an, ada kekuatan intelektual dan politik yang kuat mendorong subjek menuju model teoretis umum pembangunan dan keterbelakangan. Pertama, banyak penulis yang mempopulerkan subjek ini terus terang termotivasi oleh keinginan

untuk membujuk negara-negara maju untuk memberikan lebih banyak bantuan ekonomi kepada negara-negara terbelakang, dengan alasan mulai dari pertimbangan kemanusiaan hingga pertimbangan strategi perang dingin. Kedua, ada reaksi dari negara-negara terbelakang yang baru merdeka terhadap “pola ekonomi kolonial” masa lalu mereka, yang mereka identifikasi dengan perdagangan bebas dan produksi primer untuk pasar ekspor. Negara-negara ini sangat ingin menerima teori umum tentang pembangunan ekonomi yang memberikan rasionalisasi untuk keinginan mereka yang kuat akan industrialisasi yang cepat. Ketiga, ada reaksi paralel, di tingkat akademis, terhadap teori ekonomi yang lebih tua, dengan penekannya pada alokasi efisien sumber daya yang langka dan upaya mengejar pendekatan baru dan “dinamis” untuk pembangunan ekonomi.

Semua kekuatan ini digabungkan untuk menghasilkan tanaman pendekatan teoretis yang segera berkembang menjadi ortodoksi yang cukup tetap dengan penekanan khas pada program “*crash*” investasi di kedua bahan dan modal manusia, pada industrialisasi domestik, dan pada perencanaan ekonomi pemerintah sebagai standar bahan kebijakan pembangunan. Teori-teori baru ini terus memiliki pengaruh besar pada kebijaksanaan konvensional dalam ekonomi pembangunan, walaupun dalam retrospeksi sebagian besar dari mereka ternyata menjadi teori parsial. Sebuah survei luas dari teori-teori ini, di bawah tiga kepala utama, diberikan di bawah ini. Ini sangat relevan dengan perdebatan tentang apakah negara-negara terbelakang harus mencari pembangunan ekonomi melalui industrialisasi domestik atau melalui perdagangan internasional. Keterbatasan teori-teori baru ini — dan bagaimana teori-teori itu mengarah pada kebangkitan bertahap dari pendekatan yang lebih pragmatis terhadap masalah-masalah pembangunan, yang semakin mundur pada teori ekonomi lama tentang alokasi sumber daya yang efisien — kemudian ditelusuri.

### **Pendekatan Komponen Yang Hilang**

Pertama, ada teori yang menganggap kekurangan beberapa input strategis (seperti pasokan tabungan, valuta asing, atau keterampilan teknis) sebagai penyebab utama keterbelakangan. Begitu komponen yang hilang ini dipasok, dengan bantuan ekonomi eksternal diyakini bahwa pembangunan ekonomi akan mengikuti dengan cara yang dapat diprediksi berdasarkan pada hubungan kuantitatif yang tetap antara input dan output. Rasio modal-output keseluruhan, yang disebutkan di atas, adalah yang paling terkenal dari koefisien teknis tetap ini. Tetapi koefisien tetap yang serupa telah diasumsikan antara persyaratan valuta asing dan total output dan antara input tenaga kerja terampil dan output.

### **Kekurangan Tabungan**

Mengingat hubungan yang luas antara akumulasi modal dan pertumbuhan ekonomi yang ditetapkan dalam teori pertumbuhan, masuk akal bagi ahli teori pertumbuhan dan ekonom pembangunan untuk berargumen bahwa negara-negara berkembang tertahan terutama oleh kekurangan pasokan modal. Negara-negara ini kemudian hanya menghemat 5-7 persen dari total produk mereka, dan nyata (dan tetap benar) bahwa pertumbuhan yang memuaskan tidak dapat didukung oleh tingkat investasi yang sangat rendah. Karena itu dianggap bahwa menaikkan rasio tabungan menjadi 10-12 persen adalah masalah utama bagi negara-negara berkembang. Karena itu, kebijakan pengembangan awal difokuskan pada peningkatan sumber daya untuk investasi. Langkah-langkah menuju tujuan ini sangat sukses di sebagian besar negara berkembang, dan rasio tabungan naik ke kisaran 15-25 persen. Namun, tingkat pertumbuhan gagal bahkan mendekati tingkat tabungan, dan para ahli teori terpaksa mencari penjelasan lain tentang perbedaan dalam tingkat pertumbuhan

Semakin jelas bahwa ada banyak pemborosan sumber daya modal di negara-negara berkembang karena berbagai alasan, seperti pilihan yang salah dari proyek investasi, implementasi dan manajemen proyek-proyek yang tidak efisien ini, serta penetapan harga yang tidak tepat dan biaya output. Kesalahan ini terutama terlihat dalam proyek investasi sektor publik dan merupakan salah satu alasan mengapa Laporan Komisi Pearson dari Bank Internasional untuk Rekonstruksi dan Pembangunan (1969) menemukan bahwa “korelasi antara jumlah bantuan yang diterima dalam dekade terakhir dan kinerja pertumbuhan sangat lemah.” Tetapi bahkan di sektor swasta mungkin ada distorsi yang cukup besar dalam arah investasi yang disebabkan oleh kebijakan yang dirancang untuk mendorong pembangunan. Dengan demikian, di sebagian besar negara-negara terbelakang, sebagian besar investasi ekspansi swasta, baik asing maupun domestik, telah dialihkan ke ekspansi sektor manufaktur, melayani pasar domestik melalui berbagai bujukan, termasuk perlindungan tarif, liburan pajak, pinjaman murah, dan alokasi valuta asing yang murah hati yang memberikan kesempatan untuk mengimpor barang modal dengan murah dengan nilai tukar yang terlalu tinggi. Sebagai akibatnya, berkembanglah jumlah yang sangat besar dari kapasitas berlebih di sektor manufaktur negara-negara terbelakang yang mengejar kebijakan semacam itu.

### **Kekurangan Valuta Asing**

Pada 1950-an sebagian besar negara berkembang adalah pengeksport komoditas utama, mengandalkan tanaman dan mineral untuk sebagian besar pendapatan devisa mereka melalui ekspor, dan mengimpor sejumlah besar barang-barang manufaktur. Pengalaman kolonialisme, dan ketidakpercayaan terhadap ekonomi internasional yang ditimbulkannya, mendorong para pembuat kebijakan di sebagian besar negara berkembang untuk mengadopsi kebijakan substitusi impor. Kebijakan ini dimaksudkan untuk mempromosikan industrialisasi dengan melindungi produsen dalam negeri dari persaingan impor. Perlindungan, dalam bentuk tarif tinggi atau pembatasan impor melalui kuota, diterapkan tanpa pandang bulu, sering pada industri berbiaya tinggi yang tidak memiliki harapan untuk menjadi kompetitif secara internasional. Juga, setelah tahap awal substitusi impor, industri baru yang dilindungi cenderung sangat intensif dalam penggunaan modal dan terutama barang modal impor.

Pendekatan substitusi impor mendefinisikan “industrialisasi” agak sempit sebagai perluasan sektor manufaktur modern berdasarkan pada teknologi padat modal. Oleh karena itu, modal diidentifikasi dengan peralatan modal yang tahan lama dalam bentuk mesin yang kompleks dan input lain yang tidak dapat diproduksi oleh negara-negara terbelakang di dalam negeri. Dengan demikian, persyaratan valuta asing dihitung berdasarkan koefisien input-output teknis tetap dari sektor manufaktur.

Dengan tingkat perlindungan yang tinggi untuk industri dalam negeri, dan dengan nilai tukar yang sering dipertahankan pada tingkat yang tidak realistis (biasanya dalam upaya membuat barang modal impor “murah”), pengalaman sebagian besar negara berkembang adalah bahwa pendapatan ekspor tumbuh relatif lambat. Peningkatan tajam secara simultan dalam permintaan barang-barang modal impor (dan juga untuk bahan baku dan suku cadang) menghasilkan peningkatan impor yang besar secara tak terduga. Sebagian besar negara berkembang mengalami kekurangan valuta asing yang kritis dan terpaksa mengurangi impor untuk memotong defisit neraca berjalan menjadi proporsi yang dapat dikelola.

Pengurangan dalam impor biasanya menghasilkan penurunan tingkat pertumbuhan, jika bukan resesi. Hasil ini mengarah pada pandangan bahwa stagnasi ekonomi terutama disebabkan oleh kekurangan valuta asing untuk membeli input industri yang penting. Namun dalam jangka panjang, tingkat pertumbuhan negara-negara yang terus melindungi industri dalam negeri mereka tidak

hanya mengalami stagnasi tetapi juga menurun tajam. Membandingkan pengalaman negara-negara yang bertahan dalam kebijakan substitusi impor dengan negara-negara yang mengikuti kebijakan alternatif (lihat di bawah) kemudian menunjukkan bahwa kekurangan valuta asing adalah penghalang pertumbuhan hanya dalam konteks kebijakan proteksionis yang diadopsi dan tidak secara inheren merupakan penghalang bagi proses pengembangan itu sendiri

## **PENDIDIKAN DAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PEMBANGUNAN**

Karena menjadi jelas bahwa akumulasi fisik modal bukan dengan sendirinya merupakan kunci untuk pengembangan, banyak analis beralih ke kurangnya pendidikan dan keterampilan di antara populasi sebagai faktor penting dalam keterbelakangan. Jika pendidikan dan keterampilan didefinisikan sebagai segala sesuatu yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas rakyat di negara-negara berkembang dengan meningkatkan keterampilan, usaha, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan sikap mereka, proposisi ini benar tetapi merupakan tautologi kosong. Namun, kebutuhan akan keterampilan dan pelatihan pertama kali dirumuskan dalam hal keterampilan khusus dan kualifikasi pendidikan yang dapat dipasok oleh program mogok dalam pendidikan formal. Oleh karena itu, metode perencanaan tenaga kerja yang biasa dimulai dari tingkat target ekspansi dalam output dan mencoba memperkirakan jumlah berbagai jenis tenaga terampil yang akan diperlukan untuk mempertahankan tingkat target pertumbuhan ekonomi ini berdasarkan asumsi hubungan tetap yang diasumsikan antara input keterampilan dan hasil nasional.

Pendekatan ini cukup masuk akal di banyak negara berkembang segera setelah kemerdekaan politik mereka, ketika ada kesenjangan yang jelas di berbagai cabang layanan administrasi dan teknis. Tetapi sebagian besar negara melewati fase ini agak cepat. Sementara itu, sebagai hasil dari program ekspansi pendidikan, sekolah dan perguruan tinggi mereka mulai menghasilkan lulusan baru dalam jumlah yang jauh lebih cepat daripada laju pertumbuhan ekonomi umum mereka yang dapat menyediakan lapangan kerja baru yang cocok untuk. Ini menciptakan masalah pengangguran yang berpendidikan. Faktor penting di balik perluasan pendidikan yang cepat adalah harapan bahwa setelah lulus, siswa akan dapat memperoleh pekerjaan kerah putih yang dibayar dengan baik pada tingkat gaji beberapa kali lipat pendapatan per kapita yang berlaku di negara mereka. Dengan demikian, ketidakmampuan negara-negara terbelakang untuk menciptakan lapangan kerja untuk menyerap pasukan lulusan mereka yang tumbuh menciptakan elemen peledak dalam apa yang kemudian disebut revolusi harapan.

Dimungkinkan untuk melihat paralelisme yang erat antara konsep sempit industrialisasi sebagai perluasan sektor manufaktur dan konsep sempit pendidikan sebagai kualifikasi akademik dan teknis yang dapat dipasok oleh perluasan sistem pendidikan formal. Jika diperlukan konsep pendidikan yang lebih luas, relevan untuk pembangunan ekonomi, maka perlu dicari dalam pengaruh pendidikan yang luas dari lingkungan ekonomi secara keseluruhan pada proses pembelajaran masyarakat negara-negara terbelakang. Ini adalah proses kompleks yang bergantung pada, antara lain hal-hal yang kurang mudah dianalisis, sistem insentif ekonomi dan sinyal yang dapat membentuk perilaku ekonomi masyarakat negara-negara terbelakang dan memengaruhi kemampuan mereka untuk membuat keputusan ekonomi yang rasional dan kemauan mereka untuk memperkenalkan atau beradaptasi dengan perubahan ekonomi. Sayangnya, lingkungan ekonomi di banyak negara terbelakang didominasi oleh jaringan kontrol pemerintah yang cenderung tidak kondusif untuk tujuan tersebut.

## Surplus Sumber Daya dan Pengangguran Terselubung

Dua teori menekankan keberadaan sumber daya surplus di negara-negara berkembang sebagai tantangan utama bagi kebijakan ekonomi. Yang pertama berkonsentrasi pada negara-negara dengan sumber daya alam yang relatif melimpah dan kepadatan populasi yang rendah dan berpendapat bahwa sejumlah besar tanah surplus dan tenaga kerja surplus mungkin masih ada di negara-negara ini karena fasilitas pemasaran yang tidak memadai dan kurangnya transportasi dan komunikasi. Pembangunan ekonomi digambarkan sebagai suatu proses di mana sumber daya yang kurang dimanfaatkan dari sektor subsisten ini akan ditarik ke dalam produksi tunai untuk pasar ekspor. Perdagangan internasional dianggap sebagai outlet pasar utama, atau curhat, untuk sumber daya surplus. Teori kedua berkaitan dengan negara-negara berpenduduk padat dan kemungkinan menggunakan tenaga kerja surplus mereka sebagai sarana utama untuk mempromosikan pembangunan ekonomi. Menurut teori ini, karena tekanan populasi yang besar di darat, produk marginal tenaga kerja (yaitu, output tambahan yang berasal dari pekerjaan unit kerja tambahan) dikurangi menjadi nol atau ke tingkat yang sangat rendah. Tetapi orang-orang di sektor subsistem dapat menikmati tingkat pendapatan minimum adat tertentu karena sistem keluarga besar masyarakat pedesaan berbagi hasil total dari pertanian keluarga di antara para anggotanya. Sebagian besar tenaga kerja di sektor pertanian tradisional dianggap berkontribusi sedikit atau tidak sama sekali terhadap total output dan benar-benar berada dalam keadaan pengangguran terselubung. Dengan teori ini, tenaga kerja dapat ditarik ke penggunaan lain tanpa biaya kepada masyarakat. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan sejumlah poin awal tentang konsep pengangguran terselubung sebelum mempertimbangkan penerapannya. Pertama, sangat dipertanyakan apakah produk marginal tenaga kerja sebenarnya nol bahkan di negara-negara berpenduduk padat seperti India atau Pakistan. Bahkan di negara-negara ini, dengan metode pertanian yang ada, semua tenaga kerja yang tersedia diperlukan di musim puncak, seperti panen. Dengan demikian, bagian terpenting dari pengangguran terselubung adalah apa yang mungkin lebih baik digambarkan sebagai pengangguran musiman selama musim-off. Besarnya pengangguran musiman ini, bagaimanapun, tidak tergantung pada kepadatan populasi di darat seperti pada jumlah tanaman yang dibudidayakan di lahan yang sama sepanjang tahun. Dengan demikian ada sedikit pengangguran musiman di negara-negara seperti Taiwan atau Korea Selatan, yang memiliki kepadatan populasi jauh lebih tinggi daripada India, karena peningkatan fasilitas irigasi memungkinkan mereka untuk menumbuhkan sukseksi tanaman di tanah yang sama sepanjang tahun. Tetapi mungkin ada pengangguran musiman yang cukup besar bahkan di negara-negara berpenduduk jarang yang hanya menanam satu kali panen setahun.

Kelemahan utama dalam proposal untuk menggunakan pengangguran terselubung untuk pembangunan proyek-proyek modal sosial besar muncul dari pertimbangan yang tidak memadai tentang masalah penyediaan dana subsisten yang diperlukan untuk mempertahankan pekerja selama apa yang mungkin merupakan periode tunggu yang jauh sebelum ini. Proyek menghasilkan output yang dapat dikonsumsi. Ini bisa dikelola entah bagaimana untuk proyek-proyek komunitas lokal skala kecil ketika para pekerja dirawat in situ oleh kerabat mereka. Tetapi ketika diusulkan untuk memindahkan sejumlah besar surplus pekerja dari desa asal mereka untuk proyek-proyek konstruksi besar yang membutuhkan waktu cukup lama untuk diselesaikan, masalah mengumpulkan dana subsisten yang cukup untuk mempertahankan tenaga kerja menjadi sangat berat. Satu-satunya cara praktis untuk mengumpulkan dana subsisten seperti itu adalah mendorong tabungan sukarela dan perluasan surplus makanan yang dapat dipasarkan yang dapat dibeli dengan tabungan untuk mempertahankan para pekerja. Keberadaan pengangguran terselubung semata-mata tidak dengan cara apa pun meringankan masalah ini.

### **Peran Pemerintah dan Pasar**

Dalam pemikiran sebelumnya tentang pembangunan, diasumsikan bahwa mekanisme pasar negara maju sangat tidak dapat diandalkan di negara berkembang sehingga pemerintah harus memikul tanggung jawab utama untuk kegiatan ekonomi. Ini harus dilakukan melalui perencanaan ekonomi untuk seluruh perekonomian (lihat perencanaan ekonomi: Perencanaan di negara-negara berkembang), yang pada gilirannya akan dilaksanakan dengan partisipasi aktif pemerintah dalam perekonomian dan kontrol yang meluas atas semua kegiatan ekonomi sektor swasta. Partisipasi pemerintah memiliki banyak bentuk: perusahaan sektor publik didirikan untuk memproduksi banyak komoditas, termasuk baja, peralatan mesin, pupuk, bahan kimia berat, dan bahkan tekstil dan pakaian; dewan pemasaran pemerintah mengambil alih kekuasaan monopoli atas pembelian dan penjualan banyak komoditas pertanian; dan lembaga pemerintah menjadi importir tunggal berbagai barang, dan mereka juga sering menjadi eksportir. Kontrol atas aktivitas sektor swasta bahkan lebih luas: Kontrol harga ditetapkan untuk banyak komoditas; prosedur perizinan impor menghapuskan impor komoditas yang tidak diberi prioritas dalam rencana resmi; izin investasi diperlukan sebelum pabrik dapat diperluas; lisensi kapasitas mengatur output maksimum yang diizinkan; dan peraturan yang komprehensif mengatur kondisi kerja para pekerja.

Konsekuensinya, sering, adalah bahwa pengusaha pribumi sering menemukan itu lebih menguntungkan secara finansial untuk mencurahkan energi dan kecerdikannya pada tugas pengadaan lisensi impor pemerintah yang diperlukan dan izin lainnya dan mengeksploitasi celah dalam peraturan pemerintah daripada masalah meningkatkan efisiensi dan produktivitas sumber daya. Untuk perusahaan sektor publik, tekanan politik sering kali mengakibatkan dipekerjakannya lebih banyak orang daripada yang dapat digunakan secara produktif dan dalam praktik lain yang kondusif bagi operasi yang sangat mahal dan tidak efisien. Akibatnya, beban fiskal mengalihkan sumber daya yang mungkin digunakan untuk investasi, sementara penggunaan sumber daya yang tidak efisien mengurangi tingkat pertumbuhan.

Terkait dengan keyakinan kegagalan pasar dan perlunya intervensi pemerintah adalah pandangan bahwa efisiensi mekanisme harga di negara-negara berkembang sangat kecil. Hal ini tercermin dalam pandangan kekurangan valuta asing, yang sudah dibahas, di mana diperkirakan ada hubungan tetap antara modal impor dan ekspansi domestik. Itu juga tercermin dalam pandangan bahwa petani relatif tidak sensitif terhadap harga relatif dan keyakinan bahwa ada beberapa pengusaha di negara berkembang.

### **Pelajaran dari Pengalaman Pengembangan**

Pada akhir 1950-an pengalaman yang diperoleh dari upaya mempromosikan pembangunan ekonomi menunjukkan perbedaan besar di antara negara-negara berkembang. Beberapa memisahkan diri secara relatif cepat dari pola substitusi impor, kontrol pemerintah, dan kepemilikan yang telah menjadi kebijakan awal pembangunan. Yang lain bertahan dengan kebijakan yang sama selama beberapa dekade. Banyak yang dipelajari dari pengalaman berbagai negara berkembang.

### **Pentingnya Pertanian**

Meskipun penekanan awal pada industrialisasi melalui substitusi impor, pelajaran utama pertama dari pengalaman pascaperang adalah bahwa ada hubungan yang erat antara tingkat pertumbuhan dalam output sektor pertanian dan tingkat umum pembangunan ekonomi. Tingginya tingkat pertumbuhan ekonomi dikaitkan dengan ekspansi cepat dari hasil pertanian dan rendahnya tingkat pertumbuhan

ekonomi dengan lambatnya pertumbuhan pertanian. Ini (paling tidak di belakang, paling tidak) diharapkan, karena pertanian merupakan bagian besar dari total produk domestik dan ekspor negara-negara berkembang. Yang lebih menarik adalah bahwa perluasan hasil pertanian sama sekali tidak terbatas pada negara-negara dengan persediaan tanah yang tidak terpakai yang berlimpah untuk ditanami. Taiwan dan Korea Selatan, dengan beberapa kepadatan populasi tertinggi di dunia, mampu memperluas hasil pertanian mereka dengan cepat dengan mengejar kebijakan yang tepat. Ini termasuk penyediaan fasilitas irigasi yang memadai, memungkinkan suksepsi tanaman untuk ditanam di lahan yang sama sepanjang tahun; penggunaan benih dan pupuk unggul, yang meningkatkan hasil per hektar secara dramatis; penyediaan insentif yang memadai bagi produsen dengan menetapkan harga produsen pada tingkat yang wajar; dan peningkatan dalam fasilitas kredit dan pemasaran dan peningkatan umum dalam organisasi ekonomi sektor pertanian. Pembangunan pertanian penting karena meningkatkan pendapatan massa rakyat di pedesaan; selain itu, meningkatkan ukuran pasar domestik untuk sektor manufaktur dan mengurangi kesenjangan ekonomi internal antara pusat-pusat kota dan daerah pedesaan.

### Peran Ekspor

Kesimpulan kedua yang bisa ditarik dari pengalaman adalah hubungan yang erat antara ekspansi ekspor dan pembangunan ekonomi. Negara-negara dengan pertumbuhan tinggi ditandai oleh ekspansi ekspor yang cepat. Di sini sekali lagi penting untuk dicatat bahwa ekspansi ekspor tidak terbatas pada negara-negara yang beruntung dalam sumber daya alamnya, seperti negara-negara pengeksport minyak. Beberapa negara berkembang dapat memperluas ekspor mereka meskipun terdapat keterbatasan dalam sumber daya alam dengan memprakarsai kebijakan ekonomi yang mengalihkan sumber daya dari industri manufaktur dalam negeri yang tidak efisien ke produksi ekspor. Ekspansi ekspor dari negara berkembang juga tidak terbatas pada produk primer. Ada ekspansi yang sangat cepat dari ekspor barang-barang manufaktur padat karya. Fenomena ini terjadi tidak hanya di negara-negara industri baru (NIC) yang tumbuh sangat pesat — Singapura, Korea Selatan, dan Taiwan, serta Hong Kong — tetapi juga dari negara-negara berkembang lainnya termasuk Brasil, Argentina, dan Turki. Negara-negara yang mengadopsi strategi pembangunan berorientasi ekspor (yang paling terkenal adalah NIC) mengalami tingkat pertumbuhan yang sangat tinggi yang dianggap tidak mungkin tercapai pada 1950-an dan 60-an. Mereka juga mampu mempertahankan momentum pertumbuhan mereka selama periode resesi di seluruh dunia lebih baik daripada negara-negara yang mempertahankan kebijakan substitusi impor mereka.

Para analis telah menunjuk sejumlah alasan mengapa strategi pertumbuhan yang berorientasi ekspor tampaknya memberikan perkembangan ekonomi yang lebih cepat daripada strategi substitusi impor. Pertama, sebuah negara berkembang yang memiliki spesialisasi dalam memproduksi komoditas padat karya menggunakan keunggulan komparatifnya di pasar internasional dan juga lebih mampu menggunakan sumber dayanya yang paling melimpah tenaga kerja tidak terampil. Pengalaman negara-negara yang berorientasi ekspor adalah bahwa ada sedikit atau tidak ada pengangguran yang disamarkan begitu peraturan pasar tenaga kerja dibongkar dan insentif diciptakan bagi perusahaan individu untuk menjual di pasar ekspor. Kedua, sebagian besar negara berkembang memiliki pasar domestik yang sedemikian kecil sehingga upaya untuk tumbuh dengan memulai industri yang mengandalkan permintaan domestik menghasilkan perusahaan yang kecil dan tidak efisien secara ekonomi. Selain itu, perusahaan-perusahaan tersebut biasanya akan dilindungi dari persaingan internasional dan insentif yang diberikannya untuk teknik produksi yang efisien. Ketiga, strategi berorientasi ekspor tidak

konsisten dengan dorongan untuk memaksakan kontrol ekonomi yang terperinci; tidak adanya kontrol semacam itu, dan penggantianinya dengan insentif, memberikan stimulus besar untuk meningkatkan output dan efisiensi

Meningkatnya kapasitas pengusaha negara berkembang untuk mengadaptasi sumber daya mereka dan organisasi ekonomi internal terhadap tekanan permintaan pasar dunia dan persaingan internasional adalah hubungan penghubung yang sangat penting antara ekspansi ekspor dan pembangunan ekonomi. Penting dalam hubungan ini untuk menekankan efek edukatif dari perdagangan internasional yang lebih bebas dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penerimaan ide-ide baru, keinginan baru, dan teknik-teknik produksi baru dan metode organisasi dari luar negeri.

### **Efek Negatif Dari Kontrol**

Pelajaran utama lain yang dipelajari adalah bahwa orang miskin, jika ada, lebih responsif terhadap insentif daripada orang kaya. Nilai tukar nominal yang dipatok tanpa memperhatikan inflasi domestik memiliki efek negatif yang kuat pada insentif untuk ekspor; harga produsen untuk barang-barang pertanian yang ditetapkan sebagai sebagian kecil dari harga pasar dunia mereka merupakan disinsentif yang signifikan untuk produksi pertanian; dan kontrol pada harga dan investasi berfungsi sebagai pencegah signifikan terhadap kegiatan ekonomi. Memang, di sebagian besar lingkungan, kontrol mengarah pada perilaku “pencarian rente”, di mana sumber daya dialihkan dari kegiatan produktif dan sebagai gantinya digunakan untuk mencoba memenangkan lisensi impor, atau untuk mendapatkan izin birokrasi yang diperlukan. Selain itu, di banyak negara, pasar “paralel” atau hitam muncul, yang mengalihkan sumber daya dari kegiatan di sektor resmi. Di beberapa negara, ekspor legal berkurang tajam karena penyelundupan dan kurangnya faktor semakin meningkat sebagai tanggapan terhadap perbedaan yang meningkat antara nilai tukar resmi dan nilai pasar gelap.

### **Pentingnya Insentif Yang Tepat**

Sebagai akibat dari pelajaran bahwa kontrol dapat sangat mengalihkan kegiatan ekonomi dari alokasi sumber daya yang efisien, semakin jelas bahwa insentif yang tidak tepat dapat mempengaruhi perilaku ekonomi. Respons pasokan pertanian terhadap kenaikan harga produsen jauh lebih kuat daripada yang diyakini sebelumnya. Demikian juga, individu menanggapi insentif sehubungan dengan pendidikan dan pelatihan mereka. Dengan demikian, banyak dari terlalu banyak investasi dalam pendidikan yang dirujuk sebelumnya terlihat sebagai hasil dari kenaikan upah artifisial untuk lulusan universitas di sektor publik dan kenyataan bahwa pendidikan universitas hampir gratis untuk siswa di banyak negara berkembang. Sebagai akibatnya, siswa merasakan insentif untuk memperoleh gelar universitas, bahkan ketika ada peluang bahwa mereka akan tetap menganggur untuk jangka waktu yang lama. Ketika mereka akhirnya menemukan pekerjaan, upah yang tinggi akan mengkompensasi periode pengangguran mereka sebelumnya. Secara pribadi, perilaku tersebut masuk akal sebagai respons terhadap insentif yang ada; secara sosial, bagaimanapun, itu merupakan pemborosan sumber daya yang berharga dan langka.

### **Peran Ekonomi Internasional**

Dalam pandangan modern tentang pembangunan, ekonomi internasional yang terbuka dan berkembang adalah dukungan terbesar yang dapat diberikan oleh negara-negara maju untuk negara-negara berkembang. Bantuan asing dapat sangat membantu dalam situasi di mana kebijakan kondusif untuk pembangunan, tetapi pembangunan dalam hal apa pun akan dipercepat jika ekonomi

internasional mengalami pertumbuhan yang sehat. Penghapusan hambatan perdagangan yang telah dilakukan negara maju terhadap negara berkembang setidaknya sama pentingnya dengan bantuan ekonomi. Hambatan perdagangan banyak. Mereka termasuk pembatasan produk pertanian zona-sedang dan gula; pembatasan pada barang-barang manufaktur padat karya yang lebih sederhana (yang sering dapat diproduksi lebih murah di negara-negara berkembang) termasuk khususnya Pengaturan Multibre di mana impor tekstil dan pakaian ke negara-negara maju sangat dibatasi; dan kenaikan tarif, atau tingkat bea yang lebih tinggi pada produk olahan dibandingkan dengan bahan baku, yang menghambat pertumbuhan industri pengolahan di negara-negara berkembang. Penghapusan hambatan perdagangan ini dapat membantu negara-negara berkembang yang telah menunjukkan kapasitasnya untuk memanfaatkan peluang ekonomi eksternal yang tersedia untuk tumbuh lebih memuaskan dan juga dapat memberikan insentif tambahan bagi negara-negara berkembang lainnya untuk mengubah kebijakan ekonomi mereka.

### **Pertumbuhan Populasi**

Pelajaran lain lagi adalah keinginan untuk memperlambat pertumbuhan populasi yang cepat yang menjadi ciri sebagian besar negara berkembang. Tingkat rata-rata pertumbuhan populasi mereka adalah sekitar 2,2 persen per tahun, tetapi ada beberapa negara di mana pertumbuhan penduduk adalah 3 persen atau lebih. Jika tujuan pembangunan ekonomi adalah untuk meningkatkan tingkat pendapatan per kapita, jelas bahwa ini dapat dicapai baik dengan meningkatkan tingkat pertumbuhan total output maupun dengan mengurangi tingkat pertumbuhan populasi. Ekonom pembangunan tahun 1950-an cenderung mengabaikan kebijakan pengendalian populasi. Mereka sebagian terdoga oleh teori-teori yang secara dramatis meningkatkan total output melalui program investasi macet dan sebagian lagi dengan keyakinan bahwa pertumbuhan populasi hanya dapat dikendalikan secara perlahan, melalui perubahan bertahap dalam sikap dan nilai sosial. Tetapi sekarang diakui bahwa beberapa kelahiran di negara berkembang tidak diinginkan. Kemajuan teknis yang luar biasa dalam metode pengendalian kelahiran pada waktu yang sama memungkinkan penyebaran massal dengan biaya yang sangat rendah. Negara-negara di mana metode ini tersedia mengalami penurunan angka kelahiran yang signifikan, meskipun perubahan signifikan dalam sikap dan nilai sosial diperlukan sebelum ukuran keluarga rata-rata menurun cukup untuk menghentikan pertumbuhan populasi. Segera setelah angka kelahiran berhenti meningkat, peningkatan relatif dalam populasi dalam kelompok usia kerja dan pendapatan yang lebih tinggi yang tersedia untuk anggota keluarga yang ada segera mulai melepaskan sumber daya untuk meningkatkan konsumsi dan tabungan

### **Pengembangan Industri Dalam Negeri**

Kasus positif untuk perluasan sektor manufaktur sekarang dapat dipertimbangkan. Ini didasarkan pada asumsi umum bahwa sektor manufaktur pada waktunya akan menjadi sektor utama, menarik pekerja (sebagian, menyedot sebagian dari peningkatan angkatan kerja yang sebaliknya akan cenderung menurunkan produktivitas tenaga kerja di pertanian) dari sektor pertanian tradisional dan memberi mereka pekerjaan dengan produktivitas lebih tinggi daripada yang bisa diperoleh di pertanian. Produktivitas pertanian tentu akan meningkat secara bersamaan, karena investasi di sektor itu memungkinkan peningkatan output. Sementara sebelumnya diperkirakan bahwa proses ini akan mengikuti pengalaman historis negara-negara seperti Inggris dan Jepang, pelajaran dari negara-negara berkembang yang sukses adalah bahwa dengan memberikan insentif dan dukungan infrastruktur untuk mendorong ekspor, ada peluang yang signifikan untuk perluasan manufaktur tenaga kerja.

### **Komoditas Intensif, Peluang Yang Dapat Mendorong Pertumbuhan Yang Cepat.**

Dengan demikian, mengingat ukuran ekonomi internasional yang jauh lebih besar, dan biaya transportasi dan komunikasi yang jauh lebih rendah yang dihadapi negara-negara berkembang kontemporer dibandingkan dengan kondisi di abad ke-19, potensi pertumbuhan yang cepat jauh lebih besar sekarang. Negara-negara seperti Korea Selatan dan Taiwan telah mengalami dalam satu dekade peningkatan proporsional dalam pendapatan per kapita yang dibutuhkan Inggris dan Jepang untuk mencapai seabad. Apakah negara-negara berkembang lain dapat mengikuti langkah ini tergantung pada sejumlah faktor, termasuk kebijakan ekonomi mereka dan pertumbuhan ekonomi internasional yang berkelanjutan.

Masalah utama dari negara-negara dengan output per kapita yang rendah adalah bahwa mereka belum berhasil memanfaatkan peluang ekonomi potensial mereka. Untuk melakukannya, mereka harus mencapai alokasi yang efisien dari sumber daya yang tersedia dan memberikan insentif untuk akumulasi sumber daya. Tetapi alokasi sumber daya yang efisien bukan hanya masalah kondisi optimum formal dari teori ekonomi. Dibutuhkan pengembangan kerangka kerja kelembagaan dan organisasi yang efektif untuk melaksanakan alokasi sumber daya. Di sektor swasta ini membutuhkan pengembangan sistem pasar yang diartikulasikan dengan baik yang mencakup pasar untuk produk akhir dan pasar untuk faktor-faktor produksi. Di sektor publik pengembangan kerangka kerja organisasi memerlukan perbaikan dalam mesin administrasi pemerintah, terutama dalam mesin fiskal.

Dalam pengaturan negara-negara berkembang, orang tidak hanya memperhatikan masalah alokasi sumber daya yang efisien sekali saja, tetapi juga dengan meningkatkan kapasitas negara-negara ini untuk menggunakan sumber daya mereka secara lebih efektif selama periode waktu tertentu. Artinya, orang tidak hanya peduli dengan masalah statis alokasi efisien sumber daya yang diberikan dengan kerangka organisasi yang diberikan tetapi juga dengan masalah dinamis meningkatkan kemampuan kerangka kerja ini. Dari sudut pandang ini, tidak ada konflik, seperti yang beberapa orang pertahankan, antara pertimbangan statis, atau jangka pendek, dengan pertimbangan dinamis, atau jangka panjang. Dua set persyaratan bergerak ke arah yang sama. Masalah alokasi dana investasi yang efisien di negara-negara berkembang dapat dijadikan contoh. Aturan statis akan mengharuskan negara-negara berkembang untuk memiliki tingkat bunga yang lebih tinggi untuk mencerminkan kelangkaan modal mereka yang lebih besar. Tetapi banyak negara berkembang, di bawah pengaruh teori dinamis perkembangan ekonomi, telah menggunakan berbagai kontrol langsung dan tidak langsung untuk mengalihkan sejumlah besar modal ke sektor manufaktur dalam bentuk pinjaman dengan suku bunga jauh di bawah tingkat yang diperlukan untuk menyamakan permintaan dan penawaran dana modal. Praktek ini telah menghasilkan tidak hanya pemborosan sumber daya modal yang langka tetapi juga dalam keterbelakangan pengembangan pasar modal domestik. Alih-alih mengembangkan pasar modal terpadu untuk seluruh negara, ini memperburuk dualisme keuangan yang ditandai dengan rendahnya tingkat suku bunga di sektor modern dan tingginya tingkat di sektor tradisional. Kebijakan menjaga tingkat bunga resmi di bawah tingkat bunga ekuilibrium juga menghasilkan permintaan berlebih untuk pinjaman, yang mengarah pada inflasi domestik dan tekanan pada neraca pembayaran dan menjadi penghambat pertumbuhan tabungan domestik. Beberapa individu swasta siap untuk membeli sekuritas pemerintah ketika mereka sering membawa tingkat bunga di bawah tingkat depresiasi dalam nilai uang. Melalui pengejaran kebijakan “uang murah” yang bertentangan dengan fakta nyata kelangkaan modal, pemerintah negara-negara berkembang gagal memanfaatkan peluang membangun pasar modal domestik berdasarkan volume transaksi yang

## **Negara Berkembang dan Hutang**

Setelah Perang Dunia II diperkirakan bahwa negara-negara berkembang akan membutuhkan bantuan asing dalam tahap awal pengembangan mereka. Bantuan ini akan menambah modal yang diciptakan oleh tabungan domestik, memungkinkan tingkat investasi yang lebih tinggi dan dengan demikian merangsang pertumbuhan. Diharapkan bahwa ketergantungan mereka pada sumber resmi modal tambahan akan berlanjut sampai ekonomi mereka telah cukup maju untuk mendapatkan mereka akses ke pasar modal internasional swasta. Sampai tahun 1980-an pola ini tampaknya berevolusi seperti yang diperkirakan. Pada 1950-an, hampir semua aliran modal ke negara-negara berkembang berasal dari sumber resmi, dalam bentuk bantuan asing dari negara-negara maju atau sumber daya dari lembaga multilateral, Bank Dunia dan Dana Moneter Internasional. Pada 1960-an beberapa negara yang berorientasi ekspor dan berkembang pesat mulai mengandalkan pasar modal internasional swasta. Beberapa, seperti Singapura, menarik investasi asing langsung swasta; yang lain, seperti Korea Selatan, lebih mengandalkan pinjaman dari bank komersial. Pada tahun 1970-an banyak negara berkembang pengimpor minyak dapat beralih ke pinjaman dari sumber-sumber swasta ketika ekonomi mereka dihantam oleh kenaikan harga minyak yang parah pada tahun 1973.

Pinjaman oleh negara-negara yang berkembang pesat adalah jenis yang sebelumnya dibayangkan. Investasi menghasilkan tingkat pengembalian yang sangat tinggi di negara-negara ini, sehingga sumber daya asing tambahan dapat ditarik dan digunakan secara produktif. Namun, beberapa negara lain meminjam untuk mengimbangi harga minyak yang lebih tinggi dan untuk mempertahankan kelebihan pengeluaran atas konsumsi, tanpa mengembangkan investasi yang sangat menguntungkan untuk membiayai kewajiban pembayaran hutang yang mereka keluarkan. Krisis neraca pembayaran dan kesulitan pembayaran hutang telah dialami oleh beberapa negara di sebagian besar tahun sejak tahun 1950-an, tetapi dengan kenaikan harga minyak kedua dan resesi di seluruh dunia pada awal 1980-an, negara-negara berkembang meningkatkan pinjaman dan total hutang mereka dengan tajam sampai bank-bank komersial benar-benar menghentikan pinjaman sukarela setelah Meksiko mengalami kesulitan memenuhi kewajibannya pada tahun 1982. Hasilnya adalah sejumlah besar negara berkembang tidak dapat memenuhi kewajiban hutang mereka, karena pendapatan ekspor menurun karena resesi, suku bunga naik, dan uang baru tidak akan datang

Bagi banyak negara berkembang yang berhutang banyak, konsekuensinya adalah periode lambatnya pertumbuhan yang lambat atau bahkan penurunan dalam output dan pendapatan. Pelajarannya adalah beberapa: Kondisi apung tahun 1970-an tidak mungkin terulang kembali, dan kebijakan yang telah mempertahankan tingkat pertumbuhan yang memuaskan dalam kondisi itu tidak mungkin terjadi di masa depan; negara-negara yang belum pindah dari kebijakan substitusi impor dan kontrol langsung pemerintah perlu melakukan penyesuaian struktural agak cepat untuk melanjutkan pertumbuhan mereka dan mengembalikan kelayakan kredit; dan pinjaman pribadi di masa depan untuk negara-negara berkembang perlu agak lebih diskriminatif terhadap prospek ekonomi negara-negara penerima. meningkat dalam sekuritas pemerintah

## **Pembangunan Dalam Perspektif Yang Lebih Luas**

Perkembangan ekonomi modern dimulai di Inggris Raya, yang pada tahun 1780-an menyumbang sedikit lebih dari 1 persen dari total populasi dunia pada waktu itu. Sejak itu, perkembangan ekonomi telah menyebar di kalangan yang melebar ke bagian lain dunia, didorong oleh serangkaian inovasi teknologi, terutama dalam bentuk peningkatan dalam transportasi dan komunikasi. Pada dekade awal abad ke-19 lingkaran negara-negara maju terbatas pada Eropa Barat. Menjelang akhir abad ke-

19, lingkaran tersebut telah melebar hingga mencakup Amerika Utara, Australia, Selandia Baru, dan Jepang. Pada awal 1970-an, sekitar 34 persen dari total populasi dunia adalah milik negara-negara maju, yang di antaranya memiliki 87,5 persen dari total GNP dunia. Bagaimana prospek negara-negara Asia, Amerika Latin, dan Afrika yang masih berkembang yang bergabung dengan lingkaran pembangunan ekonomi ini?

Di sisi negatif ada sejumlah faktor yang menambah kesulitan mereka. Pertama, tingkat produk per kapita di negara berkembang saat ini jauh lebih rendah daripada di negara maju dalam fase pra-industrialisasi mereka (dengan pengecualian Jepang). Kedua, negara-negara berkembang saat ini memiliki basis populasi yang besar dan terhambat oleh laju pertumbuhan populasi yang jauh lebih cepat. Ketiga, mereka umumnya memiliki kerangka kerja sosial dan politik yang jauh lebih lemah untuk mengatasi kekuatan ketidakpuasan yang lebih besar yang ditimbulkan oleh reaksi mereka terhadap masa lalu kolonial mereka dan oleh kesenjangan

Sisi positifnya, negara-negara berkembang saat ini dapat memanfaatkan lebih banyak pengetahuan ilmiah dan teknis dari negara-negara maju. Peluang potensial untuk mengeksploitasi “kesenjangan teknologi” tidak terbatas pada manufaktur. Ilmu pengetahuan dan teknologi modern dapat memberikan kontribusi besar untuk pertanian, seperti yang diilustrasikan oleh Revolusi Hijau yang diciptakan oleh pengenalan benih dan pupuk yang lebih baik di beberapa negara Asia dan Amerika Latin. Metode modern kontrasepsi dapat memberikan kontribusi yang menentukan dalam perlombaan untuk meningkatkan pendapatan per kapita. Selain itu, ketika lingkaran negara-negara maju melebar, mereka terikat untuk melakukan tarikan ke atas yang meningkat pada negara-negara berkembang. Pertumbuhan ekonomi negara-negara maju pada umumnya menghasilkan permintaan yang meningkat untuk produk-produk dan kadang-kadang untuk layanan tenaga kerja langsung dari negara-negara berkembang.

Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu fungsi SDM kunci. Sebagian besar organisasi melihat pelatihan dan pengembangan sebagai bagian integral dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Pergantian abad telah melihat peningkatan fokus pada hal yang sama dalam organisasi secara global. Banyak organisasi telah mengamanatkan jam pelatihan per tahun untuk karyawan dengan tetap mempertimbangkan fakta bahwa teknologi sedang melukai karyawan dengan laju yang sangat cepat. Jadi apa pelatihan dan pengembangan itu? Apakah benar-benar penting untuk kelangsungan hidup organisasi atau mereka dapat bertahan hidup tanpa yang pertama? Apakah pelatihan dan pengembangan itu satu dan sama atau berbeda? Pelatihan dapat digambarkan sebagai upaya yang bertujuan untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi atau keterampilan tambahan dalam diri karyawan pada pekerjaan yang saat ini dimiliki untuk meningkatkan kinerja atau produktivitas. Pelatihan teknis melibatkan perubahan sikap, keterampilan atau pengetahuan seseorang dengan peningkatan perilaku yang dihasilkan. Agar pelatihan menjadi efektif, itu harus merupakan kegiatan terencana yang dilakukan setelah analisis kebutuhan yang menyeluruh dan target pada kompetensi tertentu, yang paling penting itu harus dilakukan dalam suasana belajar.

Ketika merancang program pelatihan, harus diingat bahwa tujuan individu dan tujuan organisasi harus diingat. Meskipun mungkin tidak sepenuhnya memungkinkan untuk memastikan sinkronisasi, tetapi kompetensi dipilih dengan cara yang sama-sama menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Biasanya organisasi menyiapkan kalender pelatihan mereka pada awal tahun keuangan di mana kebutuhan pelatihan diidentifikasi untuk karyawan. Identifikasi kebutuhan ini disebut ‘analisis kebutuhan pelatihan’ adalah bagian dari proses penilaian kinerja. Setelah analisis kebutuhan, jumlah jam pelatihan, bersama dengan intervensi pelatihan diputuskan dan yang sama tersebar secara strategis selama tahun berikutnya.

## Pengembangan

Banyak pelatihan waktu bingung dengan pengembangan, keduanya berbeda dalam hal tertentu namun komponen dari sistem yang sama. Pengembangan menyiratkan peluang yang diciptakan untuk membantu karyawan tumbuh. Ini lebih bersifat jangka panjang atau futuristik dibandingkan dengan pelatihan, yang fokus pada pekerjaan saat ini. Ini juga tidak terbatas pada jalan pekerjaan di organisasi saat ini tetapi dapat fokus pada aspek pengembangan lainnya juga.

Di Goodyear, misalnya, karyawan diharapkan untuk secara wajib menghadiri program pelatihan mengenai keterampilan presentasi namun mereka juga bebas memilih kursus tentang ‘perspektif dalam kepemimpinan melalui literatur’. Sementara program keterampilan presentasi membantu mereka dalam pekerjaan, program berbasis literatur mungkin atau mungkin tidak membantu mereka secara langsung.

Banyak organisasi memilih karyawan tertentu untuk program mengembangkan mereka untuk posisi masa depan. Ini dilakukan atas dasar sikap, keterampilan, dan kemampuan yang ada, pengetahuan, dan kinerja karyawan. Sebagian besar program kepemimpinan cenderung bersifat ini dengan visi menciptakan dan memelihara pemimpin untuk hari esok. Perbedaan utama antara pelatihan dan pengembangan adalah bahwa sementara pelatihan sering berfokus pada kebutuhan karyawan saat ini atau kesenjangan kompetensi, pengembangan menyangkut dirinya dengan mempersiapkan orang untuk penugasan dan tanggung jawab di masa depan.

Dengan teknologi yang menciptakan lebih banyak pekerja yang tidak dibayar dan pekerja industri digantikan oleh pekerja berpengetahuan, pelatihan dan pengembangan berada di garis depan HRD. Tanggung jawabnya sekarang berada di departemen pengembangan manusia untuk mengambil peran kepemimpinan proaktif dalam menanggapi pelatihan dan kebutuhan bisnis.

## Enam Elemen Kunci Mengembangkan Fungsi Pembelajaran dan Pengembangan Holistik

Sebagai profesional kita hidup dan bekerja di masa-masa yang menarik namun menantang. Berhentilah dan pikirkan tentang perubahan besar yang dialami oleh tempat kerja kami, dengan lebih banyak teknologi dan otomatisasi, model bisnis baru, penawaran produk dan layanan yang terus berkembang, dan harapan pelanggan yang terus meningkat. Dalam lingkungan bisnis saat ini, tetap berada di depan kurva bisa sangat menantang. Manajer dan pemimpin saat ini dihadapkan dengan tugas yang menakutkan untuk mencoba memimpin tim mereka melalui masa yang berubah dengan cepat ini. Mereka dihadapkan pada sejumlah pertanyaan sulit: Bagaimana cara memastikan saya memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat? Bagaimana cara mengidentifikasi keterampilan yang saya butuhkan sekarang dan, mungkin lebih strategis, keterampilan yang akan saya butuhkan selanjutnya? Bagaimana saya mempersiapkan tim saya untuk menjadi sukses?

Akan tetapi banyak manajer dan organisasi terjebak dalam model reaktif. Mereka menunggu sampai mereka melihat masalah pada karyawan mereka dan menggunakan masalah itu sebagai dasar untuk menetapkan kebutuhan pelatihan. Mereka dapat menetapkan anggaran pelatihan sebagai bagian dari rencana operasi tahunan dan bahkan mungkin merencanakan sejumlah waktu tertentu per karyawan untuk pelatihan setiap tahun, tetapi mereka menunggu sampai mereka melihat masalah yang mereka yakini dapat diselesaikan oleh program pelatihan yang baik. Sementara kelas pelatihan yang baik dapat memberikan kesempatan bagi tim untuk membantu meningkatkan kinerja, praktik ini sering mengarah pada pendekatan pembelajaran dan pengembangan yang sempit dan berdasarkan peristiwa yang sangat kurang memenuhi kebutuhan yang sedang berlangsung.

Organisasi berkinerja tinggi menumbuhkan budaya belajar yang berkelanjutan dan mengambil pendekatan yang jauh lebih holistik untuk melatih dan mengembangkan aset mereka yang paling strategis: orang-orang mereka.

Berikut adalah enam elemen kunci untuk dipertimbangkan ketika mengembangkan fungsi pembelajaran dan pengembangan holistik:

1. **Buat strategi pembelajaran dan pengembangan.**  
Pendekatan holistik untuk pembelajaran dan pengembangan dimulai dengan membangun strategi yang didefinisikan dan dipahami dengan jelas. Strategi ini menetapkan misi dan visi untuk fungsi pengembangan dan pembelajaran. Anda dan menciptakan titik penyalarsan untuk semua orang di organisasi. Investasikan waktu dalam membangun piagam yang mencakup semua bidang pembelajaran dan pengembangan, termasuk ruang lingkup pelatihan, siapa yang menyediakannya, bagaimana itu akan disampaikan, bagaimana itu akan dikelola, bagaimana itu akan dikembangkan dan dipelihara, dll, dan kemudian mengomunikasikannya kepada organisasi.
2. **Mengaktifkan budaya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.**  
Budaya organisasi membentuk kepercayaan dan akhirnya, perilaku karyawan. Menumbuhkan pola pikir di mana karyawan tidak hanya memiliki keinginan yang kuat untuk belajar tetapi juga ingin berbagi pengetahuan dengan orang lain harus mulai dari atas, dengan dukungan kepemimpinan, dan menembus organisasi. Mendidik karyawan tentang pentingnya pelatihan, dan dorong mereka untuk mencari peluang untuk belajar baik secara formal maupun informal. Gabungkan rasa lapar untuk belajar dalam proses perekrutan Anda. Menetapkan anggaran pelatihan standar dalam jam dan dolar. Kembangkan cara-cara untuk memberi penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku terpelajar pada pekerjaan dengan memasukkan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka ke dalam proses peninjauan kinerja Anda.
3. **Sejalan dengan manajemen bakat.**  
Pembelajaran dan pengembangan harus diselaraskan dengan manajemen bakat, dimulai dengan membangun peran dan level yang terdefinisi dengan baik dalam setiap peran. Tetapkan keterampilan dan kompetensi yang diharapkan untuk setiap level untuk menciptakan jalur karier untuk pertumbuhan. Mengapa tidak memanfaatkan fondasi ini sebagai bagian dari fungsi pengembangan dan pembelajaran organisasi? Ini membantu mengidentifikasi keterampilan yang perlu dikembangkan dalam organisasi, memberi kerangka kerja untuk memetakan kelas pelatihan sesuai peran dan level, dan memberikan cetak biru kepada karyawan Anda untuk membantu mereka memajukan karier mereka.
4. **Menyebarkan infrastruktur pembelajaran dan pengembangan.**  
Fungsi pengembangan dan pembelajaran yang sukses bergantung pada infrastruktur dasar yang mendukung pengembangan, manajemen, dan penyampaian program pelatihan dan kurikulum yang berkelanjutan. Infrastruktur Anda harus membahas pembentukan desain organisasi dan kebijakan serta prosedur yang diperlukan untuk mengelola fungsi pengembangan dan pembelajaran. Ini juga harus mencakup pembuatan katalog dari semua kursus pelatihan dan jalur pembelajaran yang terdefinisi dengan baik untuk setiap peran dan level. Tetapkan proses untuk bagaimana kursus pelatihan akan diperbarui dan dipelihara serta bagaimana pelatihan baru akan dikembangkan dan/atau diperoleh untuk tetap selaras dengan kebutuhan yang berkembang dari organisasi dan karyawannya.
5. **Leverage teknologi manajemen pembelajaran.**  
Fungsi pengembangan dan pembelajaran yang paling efektif memanfaatkan manfaat proses dan teknologi untuk memungkinkan manajemen, pengiriman, dan konsumsi program pelatihan

yang efektif. Sistem manajemen pembelajaran hari ini, jika diatur dengan benar, memudahkan karyawan untuk melihat jalur pembelajaran mereka dan mengetahui kursus apa yang tersedia. Mereka juga membantu administrasi pengembangan dan pembelajaran dan manajer lini memantau penyelesaian kursus pelatihan dan kemajuan yang dibuat karyawan terhadap rencana pengembangan mereka.

6. Mengukur dan memantau efektivitas.

Organisasi mungkin pernah mendengar ungkapan, “kita tidak bisa mengelola apa yang tidak terukur.” Kembangkan cara untuk mengawasi, mengukur, dan memantau fungsi pengembangan dan pembelajaran. Buat loop umpan balik dengan peserta pelatihan. Mengukur dan mengevaluasi keterlibatan karyawan dan/atau pengalaman pelanggan dari waktu ke waktu. Apakah mereka membaik? Kembangkan pos-pos pemeriksaan di dalam organisasi untuk tetap terhubung dengan perubahan-perubahan dalam bisnis yang mungkin memerlukan perubahan pada kurikulum pelatihan. Strategi ini akan membantu Anda memantau efektivitas secara keseluruhan dan mendorong peningkatan yang berkelanjutan.

Pengembangan keterampilan yang berkelanjutan merupakan unsur penting untuk sukses di organisasi mana pun. Karyawan harus terus belajar dan mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka agar tetap efektif. Pertimbangkan di mana Anda berada hari ini dengan pendekatan Anda terhadap pembelajaran dan pengembangan. Jika Anda tidak memiliki salah satu dari enam elemen ini, mungkin sudah saatnya untuk mulai berpikir sedikit lebih holistik tentang pendekatan Anda dalam pembelajaran dan pengembangan. Bisnis, pelanggan, dan karyawan Anda akan senang Anda melakukannya! <https://trainingindustry.com>

## **PERAN DAN KETERAMPILAN AGEN PERUBAHAN (CHANGE AGENT ROLES AND SKILLS)**

Salah satu kegiatan utama agen perubahan adalah menemukan cara untuk membantu orang berubah. Agen perubahan mengklarifikasi perubahan dan membuatnya lebih mudah untuk dilakukan. Sebagai seorang fasilitator, agen perubahan merancang sistem, alat, formulir, dan proses yang memungkinkan orang untuk berhasil saat mereka mengalami perubahan.

Terdapat Tujuh Peran Agen Perubahan; Seseorang yang menerapkan perubahan organisasi harus mengenakan banyak *uniform* berbeda. Agen perubahan yang efektif menunjukkan keserbagunaan luar biasa dalam serangkaian keterampilan yang luas. Berikut ini adalah beberapa peran yang mungkin akan dilakukan saat kita memengaruhi perubahan di organisasi kita.

### **Menyelidiki**

Menerapkan perubahan jarang sejajar mengeksekusi aktivitas yang jelas. Berurusan dengan perilaku dan sikap orang biasanya membutuhkan penggalan di bawah permukaan untuk memahami dinamika organisasi. Agen perubahan mencari petunjuk yang memberikan apa yang sebenarnya mencegah perubahan terjadi, sehingga mereka dapat menentukan langkah-langkah yang paling mungkin untuk menghilangkan hambatan dan membawa kesuksesan. Agen perubahan jeli dan analitis.

### **Menganjurkan**

Setiap perubahan organisasi membutuhkan seseorang yang berbicara mendukungnya dan tetap memperhatikannya. Agen perubahan mendapatkan dukungan untuk inisiatif dan melibatkan orang

untuk berpartisipasi. Mereka juga terus memukul drum perubahan ketika semua orang sibuk dengan kegiatan lain. *Change agent* bersifat vokal dan gigih.

### **Mendorong**

Perubahan terjadi ketika individu mengubah aktivitas, perilaku, dan sikap mereka sendiri. Orang mengalami berbagai emosi ketika rasa stabilitas mereka dihilangkan. Dalam kebanyakan kasus, mereka diharuskan mengambil risiko dan melangkah keluar dari zona nyaman mereka. Sebagai agen perubahan, pahami implikasi pribadi dari orang yang terlibat, sehingga Anda dapat membantu orang merasa lebih baik tentang melakukan perubahan. Ganti agen mendengarkan dan mendorong.

### **Memudahkan**

Salah satu kegiatan utama agen perubahan adalah menemukan cara untuk membantu orang berubah. Agen perubahan mengklarifikasi perubahan dan membuatnya lebih mudah untuk dilakukan. Sebagai fasilitator, Anda merancang sistem, alat, formulir, dan proses yang memungkinkan orang untuk berhasil saat mereka mengalami perubahan. Agen perubahan sangat membantu dan kreatif.

### **Menengahi**

Berbagai kelompok dan individu yang mengalami perubahan dalam suatu organisasi sering kali memiliki prioritas yang berlawanan. Agen perubahan mengelola konflik dengan membantu berbagai pihak melihat situasi dari sudut pandang pihak lain, dan dengan menemukan tujuan bersama. Mereka bekerja untuk meningkatkan pemahaman dan mengurangi gesekan antara banyak pihak sehingga mereka dapat berkolaborasi untuk mengimplementasikan perubahan. Agen perubahan adalah pembawa damai.

### **Menasihati**

Agen perubahan mengandalkan keahlian mereka untuk membangun otoritas mereka di dalam organisasi. Dengan berbagi pengetahuan, mereka menunjukkan bahwa mereka dapat diandalkan untuk mengarahkan orang ke arah yang benar. Terkadang transfer pengetahuan terjadi langsung melalui pelatihan, tetapi juga terjadi setiap hari dalam rapat dan percakapan. Agen perubahan percaya diri dan berpengetahuan luas.

### **Mengelola**

Agen perubahan memastikan bahwa ada tujuan, target, dan tenggat waktu untuk proyek. Kemudian mereka membuat orang di jalur untuk mencapai mereka. Agen perubahan menemukan cara untuk meminta pertanggungjawaban orang, dan memastikan bahwa hadiah yang sesuai atau hukuman diberikan seperlunya. Agen perubahan ditentukan dan berhati-hati. Saat kita menerapkan perubahan dalam organisasi, perhatikan peran yang paling sering kita mainkan, dan yang kita rasa paling nyaman diisi. Pilih uniform mana yang akan membuat kita paling efektif dalam situasi yang berbeda. Ketika kita meningkatkan fleksibilitas kita, Kita akan meningkatkan efektivitas sebagai agen perubahan.

## AGEN PERUBAHAN: MAKNA DAN PERAN ORGANISASI

---

Meskipun perubahan adalah proses berkelanjutan yang melibatkan manajer di semua tingkatan, siapa yang harus memulai perubahan dan bagaimana harus diputuskan dengan sengaja dalam perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan dapat diperkenalkan melalui agen perubahan. Agen perubahan (*change agent*) adalah orang yang memprakarsai perubahan dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Perubahan yang direncanakan dapat berupa perubahan pada orang, struktur atau teknologi. Setiap penolakan dalam memperkenalkan perubahan diatasi oleh agen perubahan yang memotivasi karyawan untuk menerima perubahan. Manajemen internal membutuhkan bantuan konsultan eksternal dalam memperkenalkan perubahan yang direncanakan.

Agen perubahan dapat, dengan demikian, menjadi:

1. Agen perubahan eksternal:

Mereka umumnya adalah ilmuwan perilaku yang berspesialisasi dalam perilaku manusia. Mereka bekerja sebagai konsultan untuk perusahaan dan menyusun strategi perubahannya.

Agen Perubahan Eksternal:

1.1 Mereka memandang keseluruhan organisasi sebagai suatu sistem.

1.2 Mereka tidak banyak dipengaruhi oleh norma-norma organisasi.

1.3 Mereka tidak melihat perubahan sebagai proses yang sedang berjalan karena mereka ditunjuk oleh organisasi untuk tugas-tugas tertentu.

1.4 Mereka menggunakan keterampilan diagnostik untuk mendiagnosis masalah dan merencanakan strategi perubahan secara keseluruhan.

1.5 Peran mereka bersifat komprehensif.

1.6 Peran mereka terutama adalah proses konsultasi, yaitu, memutuskan proses memperkenalkan perubahan.

1.7 Mereka membantu organisasi bergerak menuju pembaruan diri dan pertumbuhan

2. Agen Perubahan Internal:

Mereka terus terlibat dalam proses perubahan. Mereka milik organisasi saja dan tergantung pada kebutuhan di mana perubahan diperlukan, mereka dipilih dari berbagai tingkat dan departemen. Agen perubahan internal biasanya adalah manajer yang dilatih oleh konsultan (agen perubahan eksternal) untuk mengimplementasikan perubahan seperti pada proses yang sedang berlangsung.

Mereka memperkenalkan perubahan dalam kerangka luas strategi perubahan yang dirancang oleh agen perubahan eksternal.

Mereka juga memimpin anggota untuk menerapkan proses perubahan. Agen perubahan internal juga dapat menjadi penasihat perubahan yang ditunjuk dari departemen tertentu untuk periode tertentu. Setelah program perubahan selesai, mereka pergi ke departemen asli mereka.

Mereka meyakinkan anggota organisasi untuk menerima dan mengimplementasikan perubahan. Apa yang mereka pelajari dari para konsultan, mereka berkomunikasi dengan manajer dan mempromosikan keterampilan perilaku untuk memperlancar proses perubahan.

2.1 Mereka menerima sistem seperti yang diberikan

2.2 Mereka menerapkan praktik perubahan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam norma-norma organisasi.

2.3 Mereka melihat perubahan sebagai proses yang sedang berjalan dengan perubahan kecil atau besar dalam komponen organisasi

- 2.4 Mereka menggunakan keterampilan memecahkan masalah untuk menangani masalah yang berkaitan dengan perubahan.
- 2.5 Peran mereka di atas peran agen eksternal.
- 2.6 Peran mereka terutama dalam mengimplementasikan proses perubahan. Mereka bekerja sebagaimana dilatih oleh konsultan. Peran mereka terutama mendidik karena mereka mendidik orang tentang perlunya menerima dan menerapkan perubahan.
- 2.7 Mereka menopang organisasi untuk mempertahankan posisi kompetitif mereka.

Meskipun, agen perubahan eksternal dan internal memiliki peran yang berbeda, perbedaannya hanya dalam perspektif. Fokus mereka sama; untuk memindahkan organisasi ke kondisi keseimbangan baru dengan keunggulan kompetitif yang lebih baik. Sementara agen perubahan eksternal mengkhususkan diri dalam pekerjaan mereka, agen perubahan internal bekerja di bawah bimbingan mereka untuk berurusan dengan orang-orang internal organisasi dan menerapkan proses perubahan dengan lancar tanpa atau minimum perlawanan.

Pada tahap awal perubahan, baik agen perubahan internal maupun eksternal bekerja bersama untuk memahami kebutuhan akan perubahan, bidang-bidang di mana perubahan dapat paling bermanfaat bagi organisasi dan masalah perilaku orang-orang yang akan terpengaruh oleh perubahan. Bekerja dengan agen perubahan internal dan eksternal bersama-sama mengembangkan rasa saling percaya, memperlancar proses perubahan dan menjadikannya bergerak sebagai proses yang berkelanjutan.

Proses perubahan efektif ketika agen perubahan eksternal bertindak sebagai konsultan proses dan implementasi aktual dilakukan oleh agen perubahan internal. Agen perubahan internal lebih fasih dengan masalah-masalah dalam organisasi dan karena itu dapat mengelola proses perubahan dengan lebih baik. Namun, berbagai keterampilan diagnostik dan pemecahan masalah dapat diajarkan oleh agen perubahan eksternal.

### **Peran Agen Perubahan:**

Meskipun peran agen perubahan bervariasi sesuai dengan sifat organisasi, masalah dan manajemen, agen perubahan biasanya melakukan tugas-tugas berikut:

1. Dia mengumumkan perlunya perubahan dalam organisasi. Anggota biasanya ingin mempertahankan status quo yang tahan terhadap perubahan. Agen perubahan membantu mengatasi perlawanan ini.
2. Dia mendiagnosis situasi saat ini di organisasi, meramalkan perubahan dalam lingkungan dan membantu perusahaan klien dalam beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.
3. Dia membantu menjalankan proses perubahan dengan lancar. Orang menerima perubahan secara alami tanpa merasa dipaksa untuk menerimanya.
4. Dia merumuskan strategi untuk perubahan. Ini dikenal sebagai intervensi perubahan atau intervensi OD (pengembangan organisasi).
5. Dia melatih agen perubahan internal untuk menerapkan proses perubahan dan memperkenalkannya lebih lanjut dalam organisasi. Perubahan, dengan demikian, menjadi proses yang berkelanjutan dalam terang lingkungan eksternal yang dinamis yang terus berubah.
6. Dia menggunakan keterampilan perilaku untuk menangani masalah emosional dan sosial karyawan dalam menerima dan menerapkan perubahan. <https://www.enclaria.com> › 2011/01/06 ›



# BAB 13

## Merancang Pengembangan Organisasi (PO) Non Industri; *Organization Development* (OD) dalam Perawatan Kesehatan, *Organization Development* (OD) Sistem Sekolah

### **PENGEMBANGAN ORGANISASI (OD) DALAM PERAWATAN KESEHATAN**

Sistem perawatan kesehatan yang ideal akan memberikan kesehatan yang lebih baik bagi lebih banyak orang dengan biaya lebih rendah secara berkelanjutan. Ini harus menjadi tujuan akhir dari reformasi perawatan kesehatan. Namun upaya legislatif selama beberapa dekade gagal mencapai tujuan ini. Reformasi perawatan kesehatan gagal mencapai tujuan sebagai akibat: **Pertama**, reformasi yang diusulkan dan diberlakukan cenderung berfokus pada penyediaan layanan daripada pada hasil layanan tersebut. **Kedua**, reformasi cenderung memperkuat kelemahan sistem saat ini. Undang-undang, peraturan, lembaga, dan politik yang ada menghalangi dan menghambat inovasi pemotongan biaya. Mereka secara tidak langsung membatasi pasokan perawatan, sarana untuk memperbaikinya, dan kapasitas untuk menurunkan biaya.

Masalah-masalah ini mendahului Undang-Undang Perawatan Terjangkau, seperti BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan) di Indonesia, Sayangnya, para pendukung solusi berbasis pasar sebagian menawarkan perbaikan sedikit demi sedikit yang gagal meyakinkan konstituensi yang lebih luas. **Ketiga**, Pemerintah bertujuan menekan biaya kesehatan menjadi rendah. Seharusnya tidak berusaha untuk “menekuk kurva biaya,” melainkan untuk memecahnya menjadi lebih rendah. Memungkinkan lebih banyak orang untuk menerima perawatan yang lebih baik dengan biaya lebih rendah secara terus-menerus membutuhkan replikasi biaya terjun dan peningkatan kualitas dalam komputasi, transportasi, pertanian, manufaktur, distribusi, dan komunikasi. Pada pertengahan 1990-an, ponsel sederhana adalah mainan orang kaya; 15 tahun kemudian, smartphone tersebar di desa-desa termiskin di dunia. Ketika perawatan kesehatan Amerika menawarkan inovasi pemotongan biaya yang kaitannya dengan Steve Jobs atau Henry Ford, maka berada di jalur yang benar.

## PRINSIP REFORMASI PERAWATAN KESEHATAN YANG BERHASIL

---

Menuju tercapainya sistem perawatan kesehatan yang sukses terletak pada prinsip-prinsip berikut:

Inovasi pemotongan biaya dapat dicapai. Dalam beberapa waktu terakhir, lompatan ajaib teknologi perawatan kesehatan disertai dengan kenaikan biaya yang dramatis. Tetapi pola ini ditentukan oleh hukum, peraturan, dan institusi saat ini. Tidak ada hal yang intrinsik dalam perawatan kesehatan yang menyebabkan kenaikan biaya yang berkelanjutan atau, pada akhirnya, penjatahan yang direncanakan secara terpusat. Konsumen (pasien) adalah yang terpenting. Sistem perawatan kesehatan sering kali melindungi penyedia yang mapan sehingga merugikan konsumen. Undang-undang federal dan negara bagian harus memungkinkan pesaing untuk menantang penyedia yang sudah mapan, sehingga membuat kepentingan konsumen sangat penting.

Penyedia membutuhkan otonomi. Dokter, rumah sakit, dan penyedia lain menghadapi kontrol pemerintah yang kaku dan birokrasi. Inovasi tidak dapat berkembang dalam sistem yang berfokus pada menstabilkan status dan mata pencaharian produsen yang sudah mapan. Penyedia harus memiliki otonomi yang cukup untuk fokus pada keinginan konsumen.

Inovator membutuhkan imbalan. Undang-undang dan peraturan perawatan kesehatan saat ini tidak mendukung atau melarang pemotongan biaya, peningkatan kualitas inovasi. Pasar harus menghargai inovator yang memberikan layanan yang bernilai bagi konsumen, dan inovator ini tidak boleh menghadapi hukuman sewenang-wenang karena mengambil risiko yang wajar. Konsumen butuh pilihan. Sejak Perang Dunia II, undang-undang telah secara sewenang-wenang memisahkan orang Amerika menjadi pasar asuransi yang tersegmentasi secara kaku. Pasar kesatuan akan menghasilkan persaingan yang lebih besar dan konsumen yang lebih banyak informasi, pasar membutuhkan harga. Dalam sistem saat ini, harga tidak banyak berhubungan dengan biaya pokok atau preferensi konsumen. Konsumen maupun penyedia tidak memiliki informasi yang memadai untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien. Inovasi dan efisiensi membutuhkan sinyal harga yang kuat, andal, dan transparan.

Keuangan harus stabil dan merata. Medicare saat ini membutuhkan transfer kekayaan antargenerasi yang besar untuk tetap bertahan, namun masih berada di ambang kebangkrutan. BPIS akan sangat memperluas transfer ini. Undang-undang menuntut agar masyarakat yang lebih muda dan lebih sehat membayar lebih untuk asuransi sehingga orang yang lebih tua, sering sakit dapat membayar lebih rendah. Program harus disusun untuk memastikan kelangsungan jangka panjang dan tidak boleh memiskinkan anak muda untuk membayar yang lama.

### Prinsip Layanan dalam Praktek

Sistem layanan kesehatan tidak dapat melayani konsumen dan pasien secara memadai tanpa inovasi pemotongan biaya (*“disruptive”*) yang membuat biaya rendah dan kualitas layanan meningkat. Inovasi yang mengganggu membutuhkan tiga syarat: 1) inovator harus dibiarkan berinovasi; 2) konsumen harus memiliki pilihan; dan 3) informasi harga dan kualitas harus mengalir bebas di antara konsumen dan produsen.

**Aktifkan inovator.** Inovasi yang mengganggu terjadi ketika pendatang baru dapat menantang produsen yang sudah mapan di bidang permainan yang sama. Pemerintah tidak boleh melindungi orang dalam persaingan, dan semua produsen harus bebas untuk berinovasi, bereksperimen, dan mengambil risiko yang bijaksana. Reformasi yang memungkinkan inovator akan:

1. Hilangkan undang-undang negara yang melindungi penyedia yang sudah mapan terhadap persaingan. Saat ini, sertifikat persyaratan kebutuhan menghalangi rumah sakit baru memasuki

pasar. Batasan ruang lingkup praktik yang agresif membatasi praktisi perawat, apoteker, dan lainnya dari dokter yang kurang mampu. Persyaratan lisensi negara memblokir masuk oleh pendatang baru di luar negara. Skema pendanaan rumah sakit melindungi institusi yang sudah mapan dari pesaing. Mandat manfaat dan penyedia memaksa konsumen untuk membeli cakupan yang tidak diinginkan. Kebijakan pendidikan kedokteran negara dapat secara artifisial membatasi pasokan penyedia layanan.

2. Merasionalisasi sistem gugatan sehingga hukum malpraktik menghukum mereka yang bersalah atas malpraktek dan tidak menghukum mereka yang tidak bersalah. Sebagian besar insiden malapraktik tidak pernah mencapai pengadilan atau penyelesaian. Dan bukti menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil dokter yang membayar penilaian atau penyelesaian malpraktek yang sebenarnya bersalah atas malpraktek. Kerusakan nyata sistem gugatan tersebut adalah ancaman litigasi malpraktek menghambat perawatan dan sistem pengiriman yang inovatif.
3. Memungkinkan konsumen dan produsen memanfaatkan inovasi asing. Asuransi rumah tangga harus dapat membayar kunjungan ke fasilitas luar negeri. Rumah sakit Amerika harus bebas untuk mengadopsi teknik manajemen yang sukses dari luar negeri. Rumah sakit di tempat-tempat seperti India, Kosta Rika, dan Thailand telah mengembangkan sistem pengiriman yang luar biasa. Tempat-tempat seperti Singapura dan Jepang menawarkan model asuransi inovatif.
4. Mengurangi birokrasi dan pembatasan pola latihan yang berlebihan. Regulasi menciptakan skala ekonomi buatan, sehingga sulit bagi dokter dan orang lain untuk mengoperasikan praktik kecil. Praktik yang lebih besar mungkin lebih menghindari risiko dan, karenanya, kurang kondusif untuk inovasi, berikan konsumen pilihan. Agar inovasi berakar, konsumen yang berpengetahuan harus dapat menerima dan menolak opsi yang diajukan oleh pasar. Sistem asuransi kami yang terfragmentasi dan saat ini membuat konsumen kehilangan pilihan dan menyulitkan mereka untuk memberikan suara. Reformasi yang berhasil akan:
  5. Bergerak menuju pasar yang mulus. Fragmentasi pasar asuransi membuat tetangga, teman, dan kolega tidak mungkin berbagi informasi dengan cara yang memungkinkan pasar kompetitif berfungsi. Kurangi jumlah sub-pasar dan pisahkan program pemerintah, dan tingkatkan mobilitas dan portabilitas di antara berbagai rencana asuransi.
  6. Hapus bias kode pajak yang berpihak pada cakupan berbasis pemberi kerja daripada cakupan individu. Ini sangat penting dalam pindah ke pasar yang mulus. Bias saat ini terhadap asuransi yang disponsori majikan adalah warisan kendali harga era Perang Dunia II, yang diperparah dengan praktik perpajakan dan regulasi tenaga kerja.
  7. Mulailah memindahkan pendaftar Bantuan Medis (*Medicaid*) ke pasar asuransi kesehatan swasta. Ini juga merupakan bagian penting dari membangun pasar yang mulus, dan juga merupakan masalah etis. Medicaid mengirimkan orang-orang Amerika berpenghasilan rendah untuk perawatan di bawah standar dan menghilangkan pilihan mereka. Ketika pendapatan pendaftar berfluktuasi, mereka dapat berputar-putar antara Medicaid dan asuransi swasta, terkadang mengirim anggota keluarga ke pasar yang berbeda dan mengganggu perawatan. *Block grant* adalah tindakan setengah jalan yang menarik, tetapi idealnya, pendaftar Medicaid hari ini harus memiliki akses ke cakupan yang sama yang dibeli oleh orang yang lebih kaya dengan bantuan keuangan jika diperlukan.
  8. Mengizinkan asuransi standar untuk mengakomodasi orang dengan kondisi medis yang sudah ada sebelumnya. BPJS mengambil pendekatan yang berat dengan hanya mengharuskan perusahaan asuransi untuk menerima semua pendatang, terlepas dari status kesehatan mereka

suatu pendekatan yang sebelumnya merusak sistem asuransi di beberapa negara bagian di USA (terutama New York dan Kentucky). Metode yang lebih baik tersedia. Kumpulan risiko tinggi adalah satu kemungkinan, tetapi mereka bisa dibilang sistem pembayar tunggal untuk orang sakit. Alternatif termasuk dukungan premium (subsidi) untuk membeli kebijakan standar dan asuransi perubahan status kesehatan.

9. Menciptakan lingkungan hukum yang kondusif untuk kontrak asuransi kesehatan jangka panjang. Seseorang dapat membeli asuransi jiwa atau kebijakan perawatan jangka panjang yang menentukan jadwal premi yang harus dibayar selama 20 tahun ke depan, katakanlah, bersama dengan jadwal pembayaran yang dijanjikan. Tidak demikian halnya dengan asuransi kesehatan. Salah satu alasannya adalah apa yang kita sebut asuransi kesehatan adalah asuransi kesehatan hibrida plus rencana pembayaran di muka perawatan kesehatan. Alasan lain adalah bahwa perusahaan asuransi tahu bahwa pemerintah dapat memberikan mandat manfaat tambahan pada kebijakan di tahun-tahun mendatang, sehingga tidak memungkinkan untuk memperkirakan biaya di masa depan.
10. Perkuat arus informasi. Inovasi membutuhkan konsumen yang berpengetahuan dan diberdayakan. Keputusan harus dibuat oleh pasien, keluarga mereka, dan penyedia medis mereka. Keputusan-keputusan ini tidak terlalu dipaksakan oleh, katakanlah, pejabat negara, dan bahkan lebih lagi oleh pejabat federal yang jauh di Washington. Bertentangan dengan pendapat elit, pasien dan orang awam lainnya cukup mahir membuat keputusan perawatan kesehatan yang kompleks. Selain itu, keputusan medis pasien sering bergantung pada preferensi subjektif dan sangat pribadi, bukan pada kriteria ilmiah yang objektif. Reformasi yang berhasil akan:
11. Ganti formula penggantian *Medicare* (program asuransi kesehatan yang dirancang dan disesuaikan khusus untuk kebutuhan perusahaan) guna memberikan karyawan dan keluarga perlindungan kesehatan sehingga dapat meringankan beban keuangan karyawan yang pada akhirnya menimbulkan rasa aman dan tenang bagi karyawan dan keluarganya. sehingga harga mencerminkan biaya pokok dan preferensi konsumen/pasien. Formula penggantian biaya *Medicare* berdasarkan serangkaian kontrol harga yang kaku memutuskan hubungan antara harga dan biaya yang mendasarinya, sehingga sumber daya menjadi tidak tepat. (Misal lokasi diperparah dengan fakta bahwa tingkat penggantian untuk spesialisasi tertentu tidak tergantung pada interaksi penawaran dan permintaan, tetapi lebih pada evaluasi diri spesialis). Pengawasan administrasi yang buruk dari penyedia *Medicare* menyebabkan tingkat penipuan yang mengejutkan. Patologi *Medicare* merupakan tantangan tunggal terbesar bagi stabilitas fiskal pemerintah dan satu-satunya penghalang terbesar untuk inovasi perawatan kesehatan.
12. Membuat harga perawatan kesehatan bermakna dan transparan. “Harga” perawatan kesehatan sebagian besar merupakan fiksi akuntansi yang tidak memiliki hubungan yang erat dengan biaya persediaan yang mendasari atau preferensi pasien. Untuk mengubah ini, formula penggantian *Medicare* harus ditangani bersamaan dengan sebagian besar asuransi swasta turunan dan harga rumah sakit. Hanya ketika pasien dan penyedia layanan dapat melihat dan merasakan dampak biaya yang tercermin dalam harga maka akan mulai bergerak menuju alokasi sumber daya yang efisien.
13. Minimalkan ketergantungan pada para ahli yang terpusat. Asuransi kesehatan memperluas peran para ahli yang ditunjuk sendiri untuk menentukan perawatan yang diterima orang, ketika mereka menerimanya, dan berapa biayanya. Ini mendorong perawatan kesehatan melebihi keinginan pasien dan menuju preferensi elit. Alokasi terpusat membutuhkan kepercayaan yang berlebihan

dari data, pemodelan, proses peer-review, keabadian temuan ilmiah, kemahatahuan dan ketidakberpihakan birokrat dan politisi, dan kekuatan pembuat keputusan terpusat.

14. Struktur dan pembiayaan asuransi kesehatan saat ini mengurangi prospek hidup individu dengan mengganggu akses mereka ke pekerjaan dan dengan kemampuan mereka untuk menyelamatkan dan mengakumulasi kekayaan. Lebih jauh lagi, efek dari asuransi kesehatan berbasis majikan pada pekerjaan dan kekayaan jatuh tidak merata dan sewenang-wenang pada kelompok yang berbeda.
15. Pisahkan keputusan asuransi kesehatan dari keputusan kepegawaian. Selama lebih dari 50 tahun, bias sistem pajak terhadap asuransi yang disponsori majikan dan peraturan yang mengatur kebijakan-kebijakan tersebut telah menciptakan fenomena “kunci pekerjaan” pekerja yang terikat pada majikan karena takut kehilangan perlindungan asuransi. Asuransi kesehatan yang ditentukan memperburuk masalah dengan perintah besarnya. Ini memaksa pengusaha untuk mengubah struktur bisnis mereka, mengurangi jumlah karyawan, dan mengurangi jam kerja karyawan. Sebagai prinsip umum, pasar asuransi tidak boleh menentukan akses seseorang ke pekerjaan.
16. Jangan membiayai asuransi kesehatan melalui transfer kekayaan antar generasi. Ketika *baby boomer* menjadi tua dan sakit, biaya *Medicare* mereka akan dibebankan pada anak-anak dan cucu-cucu mereka, yang harus mendanai *Medicare* melalui pajak mereka. Skema ini tidak berkelanjutan; namun asuransi kesehatan memperbesar masalah, karena membutuhkan kaum milenium membayar lebih tinggi untuk asuransi mulai tahun 2014 sehingga orang tua dapat membayar lebih rendah untuk mereka. Pengaturan ini mengancam prospek pendapatan seumur hidup milenium.

### Konsolidasi Industri & Pendetang Baru

Industri perawatan kesehatan sedang berkonsolidasi dengan cepat ketika bergerak menuju layanan berbasis nilai. Pada tahun 2018, *Definitive Healthcare* adalah penyedia data dan intelijen di rumah sakit, dokter, dan penyedia layanan melacak 803 merger dan akuisisi (M&A) yang menakjubkan. Ada 858 pengumuman afiliasi dan kemitraan, yang berarti bahwa konsolidasi terjadi hampir setiap hari kerja tahun itu.

Ada pandangan yang bertentangan tentang apa artinya semua ini. Beberapa melihat tren konsolidasi sebagai gerakan menuju biaya yang lebih rendah dan perawatan yang lebih baik, ketika rumah sakit yang lebih kecil menjadi terafiliasi dengan sistem perawatan kesehatan yang lebih besar dan teknologi yang lebih baik, tetapi yang lain prihatin dengan meningkatnya kekuatan raksasa industri perawatan kesehatan. Kemungkinan lain tren ini ada di sini untuk tetap dan bahkan dijadwalkan untuk mempercepat peningkatan selama beberapa tahun ke depan.

### Konsumerisme

Konsumen layanan kesehatan saat ini hemat, cerdas teknologi, dan mencari kenyamanan:

- Biaya: 65 persen responden asuransi komersial memilih biaya sebagai faktor utama ketika memilih tempat mencari perawatan.
- Berbasis teknologi: Pasien semakin melihat ulasan online, penetapan harga yang transparan, dan peringkat kepuasan bagi penyedia lokal untuk menentukan ke mana mereka akan pergi untuk mendapatkan perawatan mereka.
- Kenyamanan: Survei McKinsey menunjukkan semakin berkembangnya lingkungan pasca-akut, seperti klinik ritel. Bahkan, selama empat tahun terakhir, konsumen yang melaporkan menggunakan klinik ritel telah meningkat dari 9 persen menjadi 24 persen pada generasi muda.

Personalisasi menjadi sangat penting tidak ada lagi model perawatan “satu ukuran untuk semua”, dan melihat ini dalam pengurangan jumlah orang yang melihat penyedia perawatan primer. Generasi yang lebih muda mungkin puas hanya dengan mengunjungi klinik perawatan darurat terdekat untuk menerima perawatan.

### **Konsultasi Kesehatan (*Telehealth*)**

Menurut Studi Telemedicine Rawat Inap Definitive Healthcare 2017, lebih dari 70 persen konsumen lebih suka menggunakan video daripada mengunjungi penyedia perawatan primer mereka secara langsung. Telehealth sudah tumbuh cepat, terhitung hampir \$ 22 miliar pada 2017, dan diperkirakan akan mencapai \$ 93,45 miliar pada 2026.

### **Pembelajaran Mesin**

Inteligen buatan adalah teknologi yang paling banyak dibicarakan sejak awan kelabu dalam dunia perawatan kesehatan, dan untuk alasan yang baik. Ada ledakan data di masyarakat dengan 2,5 triliun byte data yang dihasilkan setiap hari. Rumah sakit, khususnya, memiliki lebih banyak data daripada yang mereka tahu apa yang harus dilakukan. Gelombang pertama adopsi teknologi di rumah sakit telah difokuskan pada proses pengumpulan, data pasien, keuangan, dan organisasi, tetapi sekarang ada kebutuhan yang meningkat untuk bergerak ke arah pemahaman dan pemanfaatan data ini untuk mengurangi biaya dan meningkatkan perawatan. Banyak rumah sakit mulai beralih ke kecerdasan buatan untuk menyelesaikan masalah ini.

### **Kekurangan Tenaga Keperawatan**

Ada dua alasan di balik kekurangan tenaga keperawatan kesehatan baru-baru ini, akibat dari tenaga kerja yang berubah dan demografi pasien yang berubah. Sekitar 55 persen dari semua perawat terdaftar berusia 50 tahun atau lebih, dan 52 persen tenaga kerja dokter aktif berusia 55 tahun atau lebih yang kondisi seperti ini di Amerika.

Dengan populasi tenaga keperawatan yang menua, membutuhkan perawatan lebih dari sebelumnya, tetapi sedikit perawat dan dokter yang tersedia. Mengatasi ini diperlukan peraturan berubah. Misalnya, pada tahun 2018, di USA Massachusetts memiliki pertanyaan pemungutan suara yang akan membutuhkan peningkatan rasio perawat-ke-pasien. Meskipun pertanyaan khusus ini tidak lulus, negara-negara lain dapat memberikan suara yang sama pada surat suara untuk meningkatkan rasio mandat perawat terhadap pasien membuat masalah ini semakin menonjol.

### **Keamanan Siber**

Peningkatan merger dan akuisisi telah menciptakan kerentanan baru dalam berbagi informasi. Pada tahun 2018 saja, terlihat banyak pelanggaran data yang mengeksploitasi catatan layanan kesehatan; delapan dari pelanggaran itu mengungkapkan lebih dari 500.000 catatan perawatan kesehatan, dan tiga dari pelanggaran itu mengungkapkan lebih dari satu juta. Serangan-serangan ini adalah profil tinggi dan seringkali menjadi target, dengan mayoritas dimotivasi secara finansial. *Healthcare* sudah menjadi taruhan besar dengan data pribadi dan sensitif dan akan terus menjadi target utama serangan di tahun-tahun mendatang.

## Optimalisasi & Teknologi Tambahan

Saat ini, basis pemasangan teknologi perawatan kesehatan bervariasi. Ada banyak vendor yang berbeda menargetkan area pasar yang berbeda, dan ini menciptakan banyak hambatan untuk interoperabilitas. Jika Anda melihat pangsa pasar vendor untuk sistem *electronic health record* (EHR) rawat jalan, Anda dapat melihat bahwa ada lebih dari 18 vendor yang berbeda di seluruh dunia.

Yang jelas, ruang teknologi kesehatan ramai dan rumit. Sistem informasi harus dapat mengirim informasi medis pasien bolak-balik secara terkoordinasi, di dalam dan melintasi batas-batas organisasi, untuk mengakses dan bertukar set data. Pada 2019, akan ada perubahan yang lebih besar ke arah pengoperasian semantik, yang memungkinkan sistem manajemen informasi untuk menginterpretasikan dan memperoleh wawasan dari data yang dibagikan.

## Teknologi Yang Dapat Dipakai

Pasar pemantauan pasien yang dapat dipakai dan jauh baru saja mulai lepas landas; jam tangan Apple sekarang dapat mendeteksi irama jantung yang tidak teratur dan penderita diabetes dapat memonitor kadar gula darahnya dengan monitor glukosa digital. Tren ini masih dalam tahap awal, dengan hanya 1.800 rumah sakit menggunakan aplikasi seluler (kurang dari 25 persen dari semua rumah sakit di USA), menurut data *Definitive Healthcare*. Tetapi, pasar yang dapat diproyeksikan mencapai \$ 12.1 miliar pada tahun 2021 dan pasar pemantauan jarak jauh diproyeksikan tumbuh menjadi \$ 31.3 miliar pada tahun 2023 hampir dua kali lipat dari sekarang ini.

Untuk itu perlu pembelajaran lagi dengan tujuan:

- Berharap untuk tetap di atas lanskap konsolidasi yang selalu berubah dengan informasi rumah sakit dan asosiasi yang terkini?
- Ingin memahami pasar perawatan geografis untuk mengidentifikasi di mana pasien, perawat, dan dokter berada?
- Ingin meningkatkan percakapan penjualan Anda melalui data pemasangan teknologi dan metrik kualitas?
- Perlu bantuan menargetkan strategi penjualan Anda dengan melihat prosedur dan diagnosa, ukuran rumah sakit, volume, lokasi, dan afiliasi jaringan?

*Definitive Healthcare* memiliki semua informasi ini, dan banyak lagi, untuk membantu mengembangkan strategi penjualan dan pemasaran terbaik untuk organisasi perawatan kesehatan masyarakat.

## **PENGEMBANGAN ORGANISASI (PO) SISTEM SEKOLAH**

---

Pendidikan dan Revolusi Industri Keempat, menurut *Graham Brown-Martin*, revolusi ini membawa serta kemungkinan-kemungkinan yang menggairahkan, solusi-solusi baru untuk tantangan global, dan peluang kerja untuk pekerjaan yang belum ditemukan. Pada saat yang sama ia datang dengan potensi pengangguran teknologi yang mendorong tekanan ke bawah pada keamanan pendapatan dan agensi sosial sementara masyarakat beradaptasi dengan norma baru. Dikombinasikan dengan perubahan iklim dan pertumbuhan populasi global yang cepat abad ini adalah yang paling menantang yang pernah dihadapi spesies kita. Pemerintah, pendidik dan orang tua sama-sama harus mengajukan pertanyaan tentang bagaimana mereka dapat mempersiapkan generasi sekarang dan masa depan untuk berkembang di dunia yang berubah ini.

Pengarahannya kebijakan dari seluruh spektrum politik global serta organisasi termasuk *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). OECD, McKinsey, *Bank of England* dan *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) telah mampu mengidentifikasi luasnya pekerjaan yang mungkin terancam oleh kemajuan teknologi, misalnya, bahwa “kemajuan pesat dalam intelijen data menunjukkan jangkauan pekerjaan yang jauh lebih luas daripada yang diperkirakan sebelumnya dapat dilakukan oleh mesin” (OECD, *Future of Work*, 2013). Sementara para ekonom, peramal dan ahli lainnya telah pandai memprediksi matinya pekerjaan yang mereka tidak pandai menunjukkan pekerjaan baru yang akan muncul, apakah orang akan diperlengkapi untuk melakukannya dan apakah mereka akan menghasilkan pendapatan yang memadai.

Jack Ma, pendiri Alibaba Group, “Kami tidak dapat mengajari anak-anak kami untuk bersaing dengan mesin” Tetapi hal-hal tidak perlu begitu suram atau tempat buruk kayalan (*dystopian*). Kenyataannya adalah bahwa pekerjaan di masa depan akan menjadi pekerjaan yang tidak dapat dilakukan mesin dan adil untuk mengatakan apa pun yang dapat diukur atau didasarkan pada aturan akan diotomatisasi. Ini adalah berita bagus karena itu berarti kita dapat mengotomatiskan pekerjaan dan memmanusiakan pekerjaan.

Ada tiga bidang utama di mana manusia mengalahkan mesin yang merupakan kunci untuk penciptaan lapangan kerja di masa depan:

1. Upaya kreatif, mulai dari penemuan ilmiah hingga penulisan kreatif dan kewirausahaan.
2. Interaksi sosial, robot tidak memiliki kecerdasan emosional seperti yang dilakukan manusia.
3. Ketangkasan fisik dan mobilitas, ribuan gunung yang didaki, kolam renang dan latihan menari memberi manusia kelincihan yang luar biasa dan ketangkasan fisik

Tidak diragukan lagi bahwa pendidikan adalah jantung dari mempersiapkan generasi sekarang dan masa depan untuk berkembang. Sebagai akibatnya, sangat penting bahwa kita memiliki pendidikan yang mengembangkan potensi manusia daripada mengadu domba dengan mesin. Suatu sistem pendidikan yang dirancang untuk ekonomi industri yang sekarang sedang otomatis memerlukan transformasi, dari sistem yang didasarkan pada fakta dan prosedur menjadi sistem yang secara aktif menerapkan pengetahuan itu untuk pemecahan masalah secara kolaboratif.

Ini tidak akan mudah mengingat insentif keuangan yang keliru dari model pendidikan yang berakar pada akhir abad ke-19, didorong oleh buku teks kuno dan industri pengukuran yang menganggap mengajar sebagai penyampaian daripada desain. Selama beberapa dekade industri ini membayangkan bahwa mengajar sebagai penyampaian, dalam bentuk instruksi, akan berarti bahwa guru manusia pada akhirnya dapat digantikan oleh komputer. Tetapi ini telah salah memahami sifat pengajaran dan pembelajaran yang merupakan aktivitas pribadi dan sosial yang unik antara orang-orang yang melayani setiap pelajar yang mengubah kebutuhan, bakat unik, hasrat, dan minat. Bahkan hal-hal yang membedakan mereka dari mesin yang sekarang muncul sebagai bagian dari revolusi industri berikutnya.

Alvin Toffler dalam bukunya *Future Shock* (1970) mengemukakan bahwa “Yang buta huruf pada abad ke-21 bukanlah mereka yang tidak bisa membaca dan menulis, tetapi mereka yang tidak bisa belajar, melepaskan, dan belajar kembali”.

Toffler tidak menyarankan bahwa membaca dan menulis akan menjadi tidak penting, ia menekankan bahwa pada saat perubahan yang cepat di masa depan yang tidak pasti, keterampilan yang paling berharga adalah belajar cara belajar daripada sekadar membaca serangkaian fakta dan prosedur.

Gabungan kurikulum yang merancang pengalaman belajar dan mendorong peserta didik untuk membuat sesuatu dengan secara kolaboratif memecahkan tantangan dunia nyata yang menarik dan

menjadi kunci untuk berkembang di abad ini. Keberhasilan dengan bekerja bersama dengan mesin daripada bersaing dengan mereka, dengan memprogram mereka daripada diprogram oleh mereka.

**Revolusi Industri Pertama**, adalah transisi ke proses manufaktur baru di Eropa dan Amerika Serikat, dalam periode dari sekitar 1760 hingga sekitar tahun 1820 dan 1840. Transisi ini termasuk beralih dari metode produksi tangan ke mesin, pembuatan bahan kimia baru dan proses produksi besi, meningkatnya penggunaan tenaga uap dan tenaga air, pengembangan peralatan mesin dan kebangkitan sistem pabrik mekanis. Revolusi Industri juga menyebabkan kenaikan laju pertumbuhan penduduk yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Tekstil adalah industri dominan Revolusi Industri dalam hal pekerjaan, nilai output dan modal yang diinvestasikan. Industri tekstil juga merupakan yang pertama menggunakan metode produksi modern.

Revolusi Industri dimulai di Britania Raya, dan banyak inovasi teknologi berasal dari Inggris. Pada pertengahan abad ke-18, Inggris adalah negara komersial terkemuka di dunia, mengendalikan kerajaan perdagangan global dengan koloni di Amerika Utara dan Karibia, dan dengan pengaruh politik di anak benua India, khususnya Bengal Subah, melalui kegiatan di Timur. Perkembangan perdagangan dan kebangkitan bisnis adalah salah satu penyebab utama Revolusi Industri. Revolusi Industri menandai titik balik utama dalam sejarah; hampir setiap aspek kehidupan sehari-hari dipengaruhi dalam beberapa hal. Secara khusus, pendapatan rata-rata dan populasi mulai menunjukkan pertumbuhan berkelanjutan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Beberapa ekonom mengatakan bahwa efek utama dari Revolusi Industri adalah bahwa standar hidup untuk populasi umum di dunia barat mulai meningkat secara konsisten untuk pertama kalinya dalam sejarah, walaupun yang lain mengatakan bahwa itu tidak mulai membaik secara bermakna hingga akhir abad ke-19 dan ke-20.

Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita secara luas stabil sebelum Revolusi Industri dan munculnya ekonomi kapitalis modern, sementara Revolusi Industri memulai era pertumbuhan ekonomi per kapita dalam ekonomi kapitalis. Sejarawan ekonomi sepakat bahwa Revolusi Industri adalah peristiwa terpenting dalam sejarah kemanusiaan sejak domestikasi hewan dan tumbuhan. Meskipun perubahan struktural dari pertanian ke industri secara luas dikaitkan dengan Revolusi Industri, di Britania Raya itu hampir selesai pada 1760.

Industrialisasi yang cepat pertama kali dimulai di Inggris, dimulai dengan pemintalan mekanis pada tahun 1780-an, dengan tingkat pertumbuhan tenaga uap dan produksi besi yang tinggi terjadi setelah tahun 1800. Produksi tekstil mekanis menyebar dari Inggris ke benua Eropa dan Amerika Serikat pada awal. Abad ke-19, dengan pusat-pusat tekstil penting, besi dan batu bara muncul di Belgia dan Amerika Serikat dan kemudian tekstil di Prancis. Resesi ekonomi terjadi dari akhir 1830-an hingga awal 1840-an ketika adopsi inovasi asli Revolusi Industri, seperti pemintalan dan penununan mekanis, melambat dan pasar mereka matang. Inovasi yang dikembangkan pada akhir periode, seperti meningkatnya adopsi lokomotif, kapal uap dan kapal uap, peleburan besi panas dan teknologi baru, seperti telegraf listrik, yang secara luas diperkenalkan pada tahun 1840-an dan 1850-an, tidak cukup kuat untuk mendorong laju tinggi pertumbuhan. Pertumbuhan ekonomi yang cepat mulai terjadi setelah 1870, muncul dari sekelompok inovasi baru dalam apa yang disebut

**Revolusi Industri Kedua**. Inovasi-inovasi baru ini termasuk proses pembuatan baja baru, produksi massal, jalur perakitan, sistem jaringan listrik, pembuatan alat-alat mesin skala besar dan penggunaan mesin yang semakin maju di pabrik-pabrik bertenaga uap.

## **METAFORA BARU UNTUK SEKOLAH**

---

Mengubah metafora itu dinamis. Sekaligus mengubah perspektif seseorang dan mengundang cara berpikir baru. Driver Chaltain menyatakan untuk “kebutuhan” untuk mendesain ulang sekolah sudah akrab bagi kebanyakan dari kita sekarang: kontur kewarganegaraan global sedang bergeser menghalang antara manusia dan mesin menyusut waktu untuk membatalkan kerusakan manusia terhadap dunia alami hampir habis.

Chaltain menulis: Saya percaya kita tidak akan berhasil dalam memenuhi tantangan sampai kita pensiun ari dua metafora pendidikan yang dominan selama seratus tahun terakhir: jalur perakitan dan tabula rasa.

Chaltain kemudian menyarankan dan menjelaskan lima metafora baru: (dan di sini saya mengutip Chaltain secara luas) Sekolah sebagai mur-mur/kumpulan baut: bagaimana kita dapat menata kembali ruang-ruang di mana pembelajaran terjadi sehingga pergerakan dan aliran tubuh manusia lebih dekat dengan koreografi improvisasi dari mur-mur burung jalak daripada mesin yang diatur dengan ketat pada jalur perakitan pabrik?

Sekolah sebagai kabinet keingintahuan: bagaimana kita dapat membuat pengalaman baru dan ruang belajar yang akan mengundang orang muda dan orang dewasa untuk lebih ingin tahu daripada yang pasti, tentang diri mereka sendiri, satu sama lain, dan dunia yang lebih luas?

Sekolah sebagai kanvas yang dilukis sebagian: bagaimana sekolah dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan ekspedisi pembelajaran lebih dalam yang tidak terikat ruang, waktu, dan kerapihan, dan lebih banyak lagi dengan penyelidikan dan penemuan terbuka?

Sekolah sebagai hutan aspen: bagaimana mungkin kita lebih sengaja merancang sekolah untuk kedua sisi otak, perhatian logis kiri, sempit, terfokus dan perhatian kreatif, luas, dan waspada yang tepat di antara pohon-pohon dalam hutan?

Sekolah sebagai gerombolan: karena, seperti yang ditulis Andreas Weber, kita harus menganggap makhluk sebagai antar makhluk (*interbeing*), bagaimana kita bisa membuat ruang dan pengalaman yang mengundang orang-orang muda dan orang dewasa ke dalam sinkronisasi sebuah gerombolan?

Sebagai contoh yang muncul dari metafora ini dalam desain sekolah menurut Chaltain: Crosstown High di Memphis, Brightworks School di San Francisco, Big Picture Learning Network. <https://www.bigpicture.org>, dan sekolah Montessori. Saya akan menambahkan sekolah menjadi sekolah yang terinspirasi Reggio dan sekolah Belajar Ekspedisi lingkungan alam sekitarnya.

Metafora Chaltain menarik dan menginspirasi. Selain itu, dia tahu medianya untuk memikirkan kembali pendidikan sangat menarik: dengan mengubah metaforanya. Misalnya, ketika bekerja dengan kelompok guru yang ingin mengembangkan sistem yang lebih kolaboratif, dia sering memohon metafora musik, bergerak dari simfoni klasik dengan Satu konduktor dan mengatur musik ke *band jazz* dengan melodi pusat yang setiap pemain dapat berinovasi. Mengubah metafora itu dinamis, sekaligus mengubah perspektif seseorang dan mengundang cara berpikir baru.

## **PERAN UNIK TEKNOLOGI DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI (PO) SEKOLAH**

---

Mengapa Pendidikan Perlu Lebih Inovatif: Pendidikan adalah fondasi ekonomi sebuah negara. Apa (dan bagaimana) yang orang dapat pelajari di sekolah menentukan bagaimana kita menjadi individu dan kesuksesan kita sepanjang hidup kita. Ini menginformasikan bagaimana kita memecahkan masalah, bagaimana kita bekerja dengan orang lain, dan bagaimana kita memandang dunia di sekitar kita. Dalam ekonomi inovasi saat ini, pendidikan menjadi semakin penting untuk mengembangkan generasi inovator dan pemikir kreatif berikutnya.

Namun, ada kesenjangan yang signifikan antara potensi pendidikan modern dan apa yang sebenarnya dipelajari oleh banyak siswa. Adopsi dan eksplorasi ide-ide inovatif dalam pendidikan seringkali lambat. Sebaliknya, banyak pendidik masih berpegang teguh pada metode pengajaran yang lama dan semakin tidak efektif. Tetapi seperti yang pernah dikatakan penyair hebat William Butler Yeats: Pendidikan seharusnya bukan mengisi ember, tetapi menyalakan api. Menggunakan metode pengajaran yang inovatif untuk melayani siswa dengan lebih baik dan mengajarkan mereka tentang manfaat dari pemikiran inovatif, melakukan lebih dari sekadar “mengisi ember.” Ini memicu hasrat untuk belajar dan memberi siswa alat yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam inovasi ekonomi. Mari kita lihat beberapa cara inovasi dapat meningkatkan pendidikan.

Manfaat Teknologi di Kelas:

1. Ada cukup banyak bukti bahwa teknologi, ketika digunakan dengan cara yang benar, membantu siswa belajar. Satu studi, misalnya, menunjukkan bahwa kelas sekolah kedokteran dengan iPads memberi nilai 23% lebih tinggi pada ujian daripada kelas tanpa perangkat ini.
2. Teknologi, seperti tablet, tidak hanya berguna untuk menyerap pengetahuan; ini membantu dengan komunikasi juga. Guru dan administrator menggunakan perangkat tersebut untuk mengirim materi dan informasi kepada siswa dan orang tua. Siswa menyerahkan pekerjaan rumah dan makalah secara online dan dapat mengakses aplikasi dan program pendidikan untuk lebih membantu pembelajaran.

Berikut adalah beberapa manfaat penggunaan teknologi di kelas:

1. Membuat pembelajaran menarik dan bergairah, terutama bagi generasi muda yang dibesarkan dengan teknologi terbaru.
2. Memungkinkan penyampaian pelajaran yang lebih cepat dan lebih efisien, baik di ruang kelas maupun di rumah.
3. Mengurangi kebutuhan akan buku pelajaran dan materi cetak lainnya, menurunkan biaya jangka panjang yang dikeluarkan oleh sekolah dan siswa.
4. Membuat kolaborasi lebih mudah. Siswa, guru, dan orang tua dapat berkomunikasi dan berkolaborasi secara lebih efektif.
5. Membantu untuk membangun keterampilan berbasis teknologi, yang memungkinkan siswa untuk belajar, sejak dini, untuk merangkul dan mengambil keuntungan dari penawaran alat teknologi

### Menemukan Aplikasi Teknologi Inovatif

Banyak cara inovatif untuk menggunakan teknologi untuk mengajar dan melibatkan siswa dengan lebih baik. Berikut ini beberapa contohnya:

1. Robot di Kelas - sekolah Korea Selatan telah bereksperimen dengan guru robot. Ini membuat pelajaran lebih menarik dan menghibur untuk anak-anak dan memungkinkan guru dari mana saja di dunia untuk “hadir” di kelas.
2. Teknologi Seluler - Ponsel cerdas dan perangkat seluler lainnya semakin banyak digunakan dalam pendidikan. Aplikasi seluler memungkinkan guru melakukan jajak pendapat digital, meningkatkan keterampilan verbal dan presentasi, dan menggabungkan keterampilan teknologi dengan pelajaran kompetensi inti.
3. Pembelajaran 3D - Anak-anak menikmati permainan dan film 3D, jadi mengapa tidak menggunakan teknologi ini untuk membantu mereka belajar? *Global Education Management Systems (GEMS)*, Modern Academy di Dubai melakukan hal ini, memberikan siswa dengan lab 3D yang menawarkan presentasi multimedia interaktif.

4. Membantu Siswa Berkebutuhan Khusus - Teknologi bantu sangat berguna bagi siswa dengan ketidakmampuan belajar. Misalnya, perangkat lunak pengejaan fonetik membantu siswa disleksia dan orang lain yang mengalami masalah membaca untuk mengubah kata menjadi pengejaan yang benar.

## INOVASI DALAM METODE PENGAJARAN

---

Ketika kita memikirkan inovasi saat ini, kita biasanya memikirkan teknologi. Namun, dalam bidang seperti pendidikan, penting untuk berfokus pada inovasi di berbagai bidang seperti psikologi anak, teori belajar, dan metode pengajaran. Ini khususnya benar pada saat banyak pendidik percaya bahwa sistem pendidikan AS gagal. Ada beberapa area di mana inovasi dalam pendidikan akan membantu meningkatkan sistem untuk semua orang.

Fokus pada STEM (*sains, teknologi, engineering, dan math*): Penting bagi pendidik untuk mempersiapkan siswa untuk masa depan dengan memberdayakan mereka dengan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk berhasil di kemudian hari. Ini termasuk berfokus pada STEM (*sains, teknologi, engineering, dan matematika*), di mana Amerika Serikat saat ini berada di peringkat ke-31 di dunia.

Menangani kebutuhan siswa Perorangan: Masalah lain yang sudah berlangsung lama dalam pendidikan adalah pendekatan satu ukuran untuk semua. Sudah diketahui bahwa setiap orang memiliki gaya belajar yang berbeda. Beberapa siswa adalah pembelajar visual, sementara yang lain pembelajar verbal atau pendengaran. Teknologi memungkinkan para guru untuk menyesuaikan rencana pelajaran bagi siswa yang berbeda dan gaya belajar mereka yang unik.

Pendidikan praktis dan keterampilan: Satu kritik terhadap pendidikan adalah bahwa hal itu tidak praktis dan tidak mempersiapkan siswa untuk hidup di dunia nyata. Ketika benar-benar mengajarkan siswa bagaimana menjadi pemikir inovatif, mereka perlu belajar keterampilan kepemimpinan, didorong untuk berpikir kreatif, dan diajari berpikir dan belajar mandiri. Ruang kelas yang inovatif mulai lebih menekankan pada *soft skill* yang dibutuhkan untuk berkembang di dunia saat ini.

# BAB 14

## Pengembangan Organisasi: Membandingkan Sektor Publik dan Swasta (*Organization Development: Comparing Public and Private Sector*)

**T**erlepas dari berbagai klaim tentang pentingnya perbedaan publik-swasta, konsensus yang berlaku jelas di antara para sarjana dan pakar tentang manajemen berpendapat bahwa perbedaan itu tidak banyak nilainya. Banyak sarjana berpendapat bahwa “sektor-sektor” melibatkan set pengaturan manajemen yang sangat beragam sehingga perbedaan seperti publik, swasta, dan nirlaba menjadi membingungkan dan menyesatkan. Selain itu, selama bertahun-tahun, ahli teori organisasi besar telah menyatakan bahwa manajemen publik dan swasta menunjukkan lebih banyak kesamaan daripada perbedaan. Pernyataan ini mencerminkan orientasi “generik” di antara banyak ahli teori manajemen dan organisasi, yang mengambil posisi bahwa manajer menghadapi tantangan bersama di sebagian besar atau semua pengaturan, seperti memimpin, memotivasi, dan membuat keputusan

Sementara tujuan utama organisasi swasta umumnya untuk memaksimalkan keuntungan, organisasi publik terutama merupakan pelaksana dan penegak hukum dan kebijakan demokratis, melayani kepentingan publik dan menyediakan layanan publik yang umumnya tidak dijual di pasar ekonomi (misalnya, Dahl dan Lindblom, 1953). Dengan demikian, organisasi publik sering membuat keputusan dan beroperasi dengan cara yang tidak hanya bersifat koersif dan monopolistik, tetapi juga memiliki dampak sosial yang lebih luas dan makna simbolis yang lebih besar (Hughes, 2003; Rainey dan Chun, 2005). Sifat tugas mereka menunjukkan dilema etis, oleh karena itu, lebih jelas di organisasi publik.

Ketiga dan terakhir, berbagai tuntutan dan harapan yang dimiliki pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi publik dan swasta dapat membentuk pandangan manajer tentang kepemimpinan etis. Dinamika politik dan pengawasan eksternal menghambat kebijaksanaan manajer organisasi publik, terutama dalam hal manajemen personalia (Rainey dan Chun, 2005). Selain itu, publisitas suatu

organisasi mempengaruhi sejauh mana organisasi tersebut rentan terhadap tekanan dan pengawasan warga negara, dengan organisasi publik menghadapi ekspektasi publik yang sangat tinggi akan keadilan, keterbukaan, akuntabilitas, dan transparansi (Pollitt dan Bouckaert, 2004; Rainey dan Chun, 2005).

Dinamika politik dan pengawasan eksternal menghambat kebijaksanaan manajer organisasi publik dan hibrid, terutama ketika menyangkut manajemen personalia (Rainey dan Chun, 2005). Selain itu, publisitas suatu organisasi mempengaruhi sejauh mana organisasi tersebut rentan terhadap tekanan dan pengawasan warga negara, dengan organisasi publik menghadapi ekspektasi publik yang sangat tinggi akan keadilan, keterbukaan, akuntabilitas, dan transparansi (Pollitt dan Bouckaert, 2004; Rainey dan Chun, 2005). Akibatnya, manajer dalam organisasi publik dan hibrid mungkin merasa 'dipaksa' untuk menggunakan kepemimpinan etis yang lebih eksplisit dan program etika yang dilembagakan

Sebagian besar cendekiawan menekankan perbedaan antara sektor publik dan swasta dimulai dengan mengidentifikasi bagaimana lingkungan organisasi yaitu, keadaan eksternal manajemen yang kompleks. Berbeda dengan sektor swasta, organisasi publik, umumnya, tidak mengoperasikan dan menjual output mereka di pasar ekonomi (Rainey & Chun, 2005). Keadaan seperti ini, pada gilirannya, menghasilkan beberapa perbedaan operasional yang signifikan antara kedua sektor, terutama dalam hal kompleksitas, mobilitas, stabilitas, dan persaingan (Boyne, 2002).

Sikap terhadap kondisi kerja pekerja sektor publik dan swasta: Analisis data survei sosial Eropa. Dalam pendekatan fungsionalis untuk kepemimpinan publik, Publikasi Organisasi. terdiri dari studi teoritis dan empiris tentang persamaan dan perbedaan antara manajemen publik dan swasta yang secara khusus berkaitan dengan kepemimpinan publik (Bozeman 1987; Rainey dan Chun 2005; Rainey, Pandey, dan Bozeman 1995).

Penelitian yang masih ada memberikan titik awal tertentu untuk menjelajahi publisitas empiris dan normatif (Bozeman dan Moulton 2011). Lebih khusus lagi, pendekatan fungsionalis terdiri dari studi kepemimpinan komparatif eksplisit dan menggabungkan literatur tentang publisitas empiris (Bozeman 1987; Rainey dan Chun 2005; Rainey, Leisink, dan Middlebrooks, 1995). Sebagai perbandingan, pendekatan biografi menganggap publisitas normatif lebih implisit, dengan mengatasi masalah etika layanan publik dan dengan mempertimbangkan dimensi politik kepemimpinan.

Pengaruh Krisis Keuangan Global pada Kesejahteraan Subjektif dan Kondisi Kerja Karyawan Sektor Publik dan Swasta. Para manajer, ketika melakukan tugasnya, dipaksa tidak hanya berusaha untuk mencapai efisiensi ekonomi, tetapi juga untuk mempertimbangkan konsekuensi sosial dan politik dari tindakan mereka. Pendekatan mengasumsikan bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang rasional, di mana para pembuat keputusan beroperasi sesuai dengan yang ditetapkan. Sumber literatur menunjukkan pengambilan keputusan dalam organisasi publik (Rainey, Chun 2005).

## **PENELITIAN DAN INOVASI TERBARU DI SEKTOR PUBLIK-SWASTA (RECENT RESEARCH AND INNOVATIONS IN PUBLIC-AND PRIVATE-SECTOR)**

Ada berbagai definisi inovasi, tetapi yang paling umum adalah bahwa ia mewakili 'implementasi produk baru atau yang ditingkatkan secara signifikan (barang atau jasa), proses baru, metode pemasaran baru, atau metode organisasi baru dalam praktik bisnis, tempat kerja organisasi, atau hubungan eksternal' (Indeks Inovasi Global 2012). Inovasi adalah penciptaan produk, layanan, proses, dan teknologi yang lebih baik, menyiratkan penggunaan ide yang kompleks, dan harus diterima oleh masyarakat, pasar, dan pemerintah (GN Popescu & CR Popescu, 2012,).

Definisi biasanya digunakan untuk mendefinisikan dan mengukur inovasi di sektor swasta dan tidak dapat diimpor ke sektor publik secara langsung, karena ada perbedaan dalam jenis inovasi dalam

dua sektor. Ada empat jenis inovasi di sektor swasta: (1) Inovasi produk adalah pengenalan barang atau jasa yang baru atau meningkat secara signifikan sehubungan dengan karakteristik atau kegunaannya. Ini termasuk peningkatan signifikan dalam spesifikasi teknis, komponen dan bahan, perangkat lunak yang dimasukkan, keramahan pengguna atau karakteristik fungsional lainnya; (2) Inovasi proses adalah penerapan metode produksi atau pengiriman yang baru atau lebih baik. Ini termasuk perubahan signifikan dalam teknik, peralatan, dan/atau perangkat lunak; (3) Inovasi pemasaran adalah penerapan metode pemasaran baru yang melibatkan perubahan signifikan dalam desain atau pengemasan produk, penempatan produk, promosi atau penetapan harga produk (4) 'Inovasi organisasi adalah penerapan metode organisasi baru dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja, atau hubungan eksternal perusahaan' (Papan Skor Inovasi Sektor Publik Eropa (EPSIS) - Metodologi Laporan, 2012)

Inovasi di sektor swasta itu juga semakin tersebar luas di sektor publik juga. Minat baru-baru ini dalam inovasi sektor publik terkait dengan harapan bahwa inovasi akan membantu sektor publik untuk meningkatkan kinerjanya. Ada kebutuhan penting untuk sektor publik kreatif baru. Untuk sampai pada inovasi di sektor publik, kita harus memahami perlunya mode tata kelola baru dan peran sektor publik dalam ekonomi kreatif. Baik sektor publik dan swasta memiliki peran penting untuk dimainkan dalam meningkatkan kesejahteraan global dengan mengembangkan strategi yang koheren dan tautan untuk inovasi di tingkat perusahaan dan nasional (PThe Global Indeks Inovasi 2012; Sørensen & Torfing, 2012,).

Proses inovasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang merangsang kegiatan inovatif dianggap berasal dari lingkungan eksternal dan dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mendorong inovasi dibagi menjadi kelompok-kelompok faktor internal dan eksternal. Di sektor swasta, di antara faktor-faktor pendorong internal inovasi, adalah strategi inovasi, budaya inovasi di seluruh organisasi, struktur organisasi, ukuran, proporsi staf yang berpendidikan tinggi, manajemen sumber daya manusia dan kompetensi karyawan yang terkait, jumlah dan jenis sumber daya yang dimiliki organisasi, sikap manajer terhadap inovasi, penetapan tujuan, dan aspek keuangan. Faktor eksternal di sektor swasta adalah keadaan ekonomi yang berlaku, kebijakan pemerintah yang ada, pertumbuhan pasar dalam industri yang bersangkutan, harga input spesifik ke dalam proses produksi dan usia industri yang dipertanyakan, kolaborasi dengan pemasok dan dengan perusahaan lain, interkoneksi antara pusat pengetahuan, pemanfaatan sumber daya keuangan atau peraturan pendukung, dan hubungan dengan lembaga akademik dan penelitian. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa, untuk memulai organisasi di jalur menuju inovasi, manajer harus menyusun strategi untuk meningkatkan proses internal, meningkatkan kualifikasi teknis karyawan mereka, dan membangun infrastruktur teknis untuk mengembangkan dan membuat produk

Proses inovasi oleh berbagai faktor-faktor yang membahas kegiatan inovatif dipertimbangkan dari Lingkungan eksternal dan dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mendorong inovasi dibagi menjadi kelompok-kelompok faktor internal dan eksternal. Di sektor swasta, di antara faktor-faktor pendorong internal inovasi, adalah strategi inovasi, budaya di seluruh organisasi, struktur organisasi, ukuran, kompetensi staf yang berpendidikan tinggi, manajemen sumber daya manusia dan kompetensi karyawan yang terkait, jumlah dan jenis sumber daya yang Terkait organisasi, sikap manajer terhadap inovasi, penetapan tujuan, dan aspek keuangan. Faktor eksternal di sektor swasta adalah kebijakan ekonomi yang berlaku, kebijakan pemerintah yang ada, pertumbuhan pasar dalam industri yang berkepentingan, harga input spesifik ke dalam proses produksi dan usia industri yang dipertanyakan, kolaborasi dengan pemasok dan perusahaan lain, interkoneksi antar organisasi, bantuan sumber daya keuangan atau peraturan pendukung, dan hubungan dengan lembaga akademik dan

penelitian. Faktor-faktor ini menunjukkan, untuk memulai organisasi di jalur menuju, manajer harus menyusun strategi untuk meningkatkan proses internal, meningkatkan kualifikasi teknis mereka, dan membangun infrastruktur teknis untuk mengembangkan dan membuat produk yang lebih canggih (Maldifassi & Crovetto, 2013).

Sejumlah faktor ekonomi, industri, politik, relasional dan pribadi dapat memotivasi inovasi sektor publik. Penggerak inovasi sektor publik dapat dibagi menjadi tiga kelompok: internal, eksternal dan politik. Faktor internal adalah faktor-faktor yang muncul dalam organisasi, dengan yang paling sering menjadi masalah internal dalam suatu lembaga atau departemen. Manajemen dan kepemimpinan yang baik juga dapat memainkan peran penting dalam mendorong inovasi, serta faktor-faktor terkait sumber daya manusia, termasuk skema pendidikan dan pelatihan untuk pegawai negeri, ketersediaan insentif untuk berinovasi, dan manajemen dan kepemimpinan yang baik. Tak terkecuali, birokrasi dan struktur serta desain organisasi juga memengaruhi inovasi sektor publik. Driver eksternal adalah driver yang ada di lingkungan eksternal. Faktor-faktor ini termasuk kolaborasi antara sektor publik dan swasta, adanya penghargaan untuk inisiatif atau unit sektor publik yang inovatif, dan keberadaan praktik baik internasional dan peringkat internasional, yang merangsang perubahan dalam struktur internal, proses atau layanan dan mendorong mereka ke arah inovasi. Penggerak politik adalah mereka yang muncul terutama di lingkungan politik dan berhubungan dengan dukungan politik dan suara yang diperoleh dengan terlihat berkinerja lebih baik daripada menentang aktor politik. Penggerak politik juga mencakup pengurangan anggaran dan ketersediaan (atau ketidakcukupan) sumber dana; ini dapat memberikan insentif besar bagi lembaga-lembaga publik untuk menjadi lebih inovatif dalam kegiatan mereka. Ketersediaan sumber daya keuangan atau alokasi langsung dana anggaran untuk kegiatan sektor publik yang inovatif juga merupakan pendorong politik, seperti juga persyaratan UE dan dana UE, dukungan politik, dan perubahan peraturan (Rivera León, Simmonds dan Roman, 2012)

Faktor memotivasi untuk inovasi di sektor swasta dan publik mungkin berbeda antara individu dan dalam bisnis atau organisasi secara keseluruhan, tetapi banyak faktor individu juga relevan untuk bisnis dan organisasi. Misalnya, individu di sektor publik mungkin termotivasi untuk berinovasi dengan pertimbangan karier, idealisme, pengakuan profesional, kekuatan, pemenuhan diri dan uang, sementara motivator inovasi untuk organisasi sektor publik mencakup penyebaran kebijakan, ide atau alasan, peningkatan pendanaan, pemecahan masalah, peningkatan staf, dan hubungan masyarakat. Beberapa faktor pendorong untuk individu sektor swasta mirip dengan yang berlaku untuk individu di sektor publik - karir, idealisme, pemenuhan diri, uang, kekuasaan, keamanan kerja. Perbedaan antara sektor publik dan swasta dapat diidentifikasi dalam faktor-faktor yang memotivasi ketika mereka berlaku untuk organisasi, di mana mereka yang di sektor swasta dimotivasi oleh keuntungan, persaingan, pangsa pasar dan pertumbuhan dalam ukuran, tetapi juga oleh pemecahan masalah dan hubungan masyarakat (Bloch, 2011; Thenint, 2010).

## **HAMBATAN UNTUK INOVASI**

---

Hambatan terhadap inovasi dapat bersifat internal atau eksternal bagi bisnis. Hambatan internal terkait erat dengan manajemen spesifik dan organisasi bisnis; hambatan seperti itu menunjukkan bahwa organisasi yang ada berusaha untuk menolak perubahan, dan termasuk hambatan adopsi terkait dengan desain dominan dan ketergantungan jalur. Hambatan adopsi seringkali meningkat karena birokrasi yang berlebihan di perusahaan besar. Hambatan pola pikir adalah tipe lain dari penghalang internal dan terkait dengan ketidakmampuan untuk 'melepaskan' logika lama tentang bagaimana produk dan pasar bekerja; mereka mungkin terkait dengan kurangnya kompetensi khusus untuk

mendeteksi dan mengeksploitasi peluang. Tipe lainnya adalah penghalang risiko, yang dikaitkan dengan ketergantungan berlebihan pada rutinitas dan pengalaman, dan tipe terakhir adalah penghalang yang baru lahir, yang dikaitkan dengan kemampuan manajemen untuk menumbuhkan pemikiran dan dengan manajemen proses inovasi. Hambatan eksternal terhadap inovasi di sektor swasta terkait dengan konteks kelembagaan dan pasar, dan terkait dengan kegagalan pasar, pemerintah, dan sistem. Hambatan eksternal muncul ketika bisnis berinteraksi dengan bisnis lain, agen dan lembaga dalam sistem ekonomi dan inovasi. Standarisasi, regulasi, pembiayaan inovasi, ketersediaan tenaga kerja terampil dan transfer teknologi semuanya mengurangi insiden hambatan eksternal terhadap inovasi (Hambatan untuk Internasionalisasi dan Pertumbuhan Perusahaan Inovatif UE, 2010).

Secara umum, hambatan terhadap inovasi di sektor swasta dapat dideteksi dalam kekurangan sumber daya keuangan dalam perusahaan dan dalam kesulitan dalam mengakses pendanaan proyek pendanaan dan inovasi melalui pinjaman bank, hibah dan subsidi pemerintah, modal ventura, modal bibit dan modal malaikat, atau pendanaan kerumunan. Hambatan lain terkait dengan kekurangan dalam keterampilan untuk mengelola kekayaan intelektual, kekurangan dalam pengetahuan dan kekurangan dalam keterampilan dalam manajemen inovasi, seperti kemampuan untuk mengelola proses inovasi di dalam perusahaan, untuk mengelola proses inovasi ‘terbuka’ dan untuk mengelola proses inovasi yang digerakkan pengguna. Kekurangan dalam informasi yang diperlukan untuk mengakses pasar produk atau layanan baru, kurangnya keterampilan dalam komersialisasi, kurangnya informasi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengakses pasar internasional, kelemahan dalam jaringan dan dalam kerja sama dengan pihak eksternal dan kurangnya pengetahuan tentang layanan dukungan inovasi. juga terbukti sebagai hambatan (Hambatan utama untuk inovasi UKM, 2011)

Inovasi di sektor publik biasanya terhambat oleh kurangnya persaingan dan oleh insentif keuangan yang terbatas untuk perbaikan. Berbagai hambatan dapat diidentifikasi yang menghambat inovasi di sektor publik. Salah satunya adalah ketiadaan atau tidak memadainya sumber daya, yang diidentifikasi sebagai hambatan utama terhadap inovasi. Ini tidak hanya kurangnya dukungan keuangan, tetapi juga merujuk pada kekurangan keterampilan dan sumber daya manusia yang relevan, atau dalam peluang untuk mendaftar layanan dukungan lain yang diperlukan untuk implementasi inovasi. Keengganan dan pertanggungjawaban risiko merupakan penghalang lain. Organisasi publik waspada melakukan atau menerapkan perubahan yang dapat mengakibatkan peningkatan kemungkinan risiko bagi pengguna dan pegawai negeri, dan memberlakukan perubahan yang dapat mengakibatkan hasil negatif. Selain itu, langkah dan skala perubahan dapat menjadi penghalang, karena banyak administrasi publik dan layanan telah mengalami sejumlah besar perubahan radikal atau reformasi yang dapat menciptakan lingkungan yang tidak stabil, dengan sedikit peluang untuk menilai dampak dari inovasi yang diperkenalkan. Hambatan lebih lanjut adalah resistensi publik terhadap perubahan, karena publik sering kali menolak reorganisasi dan terhadap perubahan dalam cara pelayanan publik disampaikan, terutama ketika tidak cukup diinformasikan tentang manfaat dari perubahan tersebut. Ukuran dan kompleksitas adalah hambatan lain yang diidentifikasi: sektor publik memiliki entitas organisasi yang kompleks dan berskala besar yang dapat mengembangkan hambatan internal terhadap inovasi. Hambatan-hambatan ini dapat terdiri dari kekurangan keterampilan dan kesenjangan lokal, kurangnya kerjasama dalam organisasi, kurangnya kesepakatan yang jelas, kesulitan komunikasi, kurangnya insentif bagi staf untuk berinovasi, dan waktu yang tidak memadai yang dialokasikan untuk inovasi. Mungkin juga ada kekurangan struktur dan mekanisme untuk peningkatan pembelajaran organisasi dan difusi praktik yang baik. Hambatan teknis juga jelas dalam kenyataan bahwa mungkin ada kekurangan solusi teknologi untuk masalah yang dihadapi. *Last but not least*, kurangnya fleksibilitas dalam hukum dan peraturan juga dapat menghadirkan hambatan untuk inovasi (Bloch, 2011).

## MENGUKUR INOVASI

---

Untuk menentukan kontribusi yang dihasilkan oleh inovasi, kita perlu mengetahui seberapa sukses suatu sistem inovasi. Sistem inovasi terdiri dari para peserta dan kegiatan serta interaksinya, serta lingkungan sosial ekonomi di mana para pelaku atau peserta ini berfungsi faktor-faktor ini menentukan inovasi kinerja sistem. Pengukuran kinerja sistem inovasi mempengaruhi keputusan kebijakan yang diambil untuk meningkatkan sistem. Karena tidak ada definisi inovasi yang diterima, ini membuat identifikasi inovasi menjadi sulit. Fokusnya biasanya pada perusahaan sebagai satu-satunya lembaga di mana inovasi terjadi - dengan cara, ini berarti bahwa sektor publik diabaikan. Selain kurangnya definisi yang sama, ada juga masalah lain dalam mengidentifikasi inovasi. Salah satu masalah adalah bahwa inovasi bersifat heterogen, dalam bidang aplikasi dan berdampak. Mengukur inovasi itu sulit karena itu adalah proses yang berkelanjutan. Pertimbangan juga harus diberikan pada fakta bahwa beberapa dampak inovasi tidak dapat diukur dalam hal yang dapat diukur seperti pertumbuhan produksi atau laba (Eggink, 2012).

Ada beberapa pentan yang dapat diambil untuk memantau inovasi. Salah satu pendekatan metodologis mendasar adalah menganalisis proses inovasi berdasarkan kelompok input, proses, dan output indikator. Indikator proses membantu pertama untuk menetapkan keadaan manajemen proses inovasi, seperti organisasi, perencanaan, manajemen, dan pengawasan, dan kedua untuk mendorong penggunaan teknik manajemen yang tepat, seperti *benchmarking*, analisis pasar, pengambilan keputusan, pembuatan ide dan peramalan. Ketiga, mereka mendorong penggunaan budaya inovasi dalam suatu organisasi. Indikator keluaran mencerminkan hasil dari proses inovasi; hasil ini adalah jumlah paten dan produk pasar baru, pangsa pasar, pendapatan dari penjualan inovasi atau produk inovatif, dll. Banyak dari faktor-faktor ini secara signifikan mempengaruhi kinerja inovasi. Pendekatan metodologis diterapkan dengan cara yang berbeda, artinya mereka menggunakan indikator tunggal dan komposit, dan menggunakan serangkaian indikator yang berbeda, seperti faktor internal dan eksternal, faktor yang berfokus pada tingkat strategis, taktis dan operasional, dll. Karena perbedaan ini, sulit untuk membandingkan hasilnya (Markič et al., 2011).

Saat ini ada kesadaran yang meningkat tentang perlunya data yang lebih sistematis dan dapat dibandingkan tentang inovasi di sektor publik. Data tersebut diperlukan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang tingkat dan tingkat inovasi di sektor publik, dan tentang insentif, proses dan dampaknya. Namun, bahkan jika ada kebutuhan untuk pengukuran yang lebih baik dari inovasi sektor publik, tidak cukup jelas jenis tindakan apa yang paling tepat dan aspek apa dari inovasi sektor publik yang layak diukur (Bloch, 2011).

Sektor publik sangat heterogen dan terdiri dari sistem terbuka organisasi yang kompleks dengan berbagai tugas. Pengambilan keputusan karenanya bisa lebih lambat daripada di sektor swasta karena rantai komando yang panjang. Secara khusus, berbagai tingkat pemerintahan dan berbagai jenis keluaran memainkan peran besar dalam mengukur inovasi. Struktur organisasi yang kompleks ini sering berdampak pada inovasi. Ketika mengukur inovasi sektor publik, pemantauan efisiensi dan biaya seharusnya tidak menjadi satu-satunya fokus; di samping itu, serangkaian indikator luas harus disediakan. Serangkaian indikator ini dapat menyoroti proses inovasi dalam organisasi sektor publik dan menunjukkan bagaimana mereka dapat membantu pemerintah untuk mencapai tujuannya. Bahkan jika ada kekurangan kerangka keseluruhan untuk mengukur inovasi sektor publik, pekerjaan di bidang ini dapat dibangun di atas alat yang ada untuk mengukur inovasi sektor swasta dan studi yang mengukur kualitas layanan publik (Bloch, 2011).

Di Swedia, ada penelitian yang dilakukan oleh Jon Andersen tentang perbedaan antara perilaku berorientasi manajer publik dan swasta. Data dikumpulkan dari 343 manajer menengah di dua lembaga publik (kantor asuransi sosial dan sekolah menengah atas) dan di satu perusahaan swasta di Swedia. Argumen Andersen adalah bahwa manajer memiliki potensi optimal untuk mencapai perubahan organisasi jika mereka memiliki gaya kepemimpinan yang berpusat pada perubahan, bersifat intuitif, mengenali tuntutan akan perubahan, dan memiliki perilaku yang bermotivasi kuat. Hasil studi menunjukkan bahwa manajer bisnis kurang berorientasi pada perubahan daripada manajer di organisasi publik. Alasan utama karena perbedaannya terlihat pada kenyataan bahwa beberapa bidang di sektor publik dan beberapa agen publik di Swedia telah mengalami perubahan yang mendalam dan terus-menerus selama sepuluh tahun terakhir. Sektor publik telah menghadapi tantangan dan peluang yang memaksanya untuk berinovasi. Keberhasilan implementasi perubahan organisasi dalam organisasi sektor swasta atau publik mungkin bergantung pada memiliki manajer puncak dan menengah dengan perilaku berorientasi perubahan (Andersen, 2012).

## **KOLABORASI INOVASI SEKTOR SWASTA DAN PUBLIK**

Inovasi dilaksanakan melalui kegiatan inovasi, kegiatan inovasi meliputi *kegiatan in-house*, seperti penelitian dan pengembangan, perencanaan dan desain, riset pasar dan studi pengguna lainnya, studi kelayakan, pengujian dan pekerjaan persiapan lainnya untuk inovasi; pelatihan dan pendidikan staf untuk inovasi, Riset dan Pengembangan eksternal dan layanan konsultasi lainnya untuk inovasi; pengetahuan eksternal lainnya, dan akuisisi mesin, peralatan, dan perangkat lunak untuk inovasi. Inovasi dapat diimplementasikan melalui kerjasama inovasi. Kerjasama inovasi adalah partisipasi aktif dengan perusahaan atau organisasi publik lainnya dalam kegiatan inovasi. Mitra yang mungkin untuk kerjasama adalah perusahaan atau organisasi publik sebagai pemasok, perusahaan atau organisasi publik sebagai klien, dan universitas, lembaga penelitian pemerintah, organisasi publik lainnya dan warga negara sebagai pengguna. Kerja sama inovasi mengacu pada kerja sama pada setiap tahap proses inovasi (Bloch, 2011).

Inovasi adalah kunci keberhasilan bagi bisnis swasta, karena membantu mengurangi biaya, meningkatkan produk, dan membuka pasar baru. Bisnis swasta sangat bervariasi dalam ukuran dan dalam alokasi sumber daya mereka untuk inovasi. Sistem inovasi melibatkan cara berbagai jenis bisnis ini terhubung satu sama lain dan dengan pemasok pengetahuan terkait lainnya, dengan organisasi dan dengan pasar untuk menciptakan, menerapkan, dan berbagi pengetahuan terkait inovasi. Ada banyak keraguan tentang gagasan inovasi sektor publik. Sektor publik dianggap sebagai birokrasi yang bergerak lambat yang, dengan organisasi besar dan birokratis, tampaknya menjadi pemasok layanan kepada masyarakat secara umum. Sektor publik menerapkan kebijakan yang biasanya disajikan dengan tujuan untuk memberi manfaat bagi masyarakat secara keseluruhan dan bukan untuk mengejar keuntungan, tidak seperti sektor swasta. Ada kurangnya kompetisi dan ini berarti kurangnya insentif untuk meningkatkan. Namun, sektor publik jauh lebih dinamis dan inovatif daripada yang dipikirkan banyak orang, misalnya mengembangkan kebijakan pasar tenaga kerja baru yang aktif, layanan kesehatan preventif dan kebijakan perubahan iklim. Layanan digitalisasi baru dan reformasi organisasi telah mengubah proses operasional banyak lembaga publik. Ada banyak contoh inovasi sektor publik, meskipun banyak hambatan; ini menunjukkan bahwa ada pendorong penting inovasi di sektor publik juga. Ada politisi di sektor publik yang secara rutin menemukan diri mereka dalam situasi ritual, seperti kampanye pemilu, debat parlemen, *audiensi* publik, dll., dan menggunakan kesempatan ini untuk memperkenalkan ide-ide baru dan seruan untuk reformasi kebijakan; ada juga manajer dan karyawan

di sektor publik yang meningkatkan layanan dan menanggapi masalah dan tantangan baru karena mereka berpendidikan baik, kompeten dan digerakkan oleh norma dan ambisi profesional. Warga juga memainkan peran aktif dalam mendorong inovasi publik dengan memberikan umpan balik kritis dan konstruktif pada kebijakan dan layanan, dll. (Sørensen & Torfing, 2012).

Kolaborasi antara aktor publik dan swasta dan antara penyedia layanan swasta sendiri menciptakan layanan dan produk publik atau swasta yang lebih baik dan lebih efektif. 'Kolaborasi melibatkan kegiatan di mana dua atau lebih pihak bekerja bersama dan masing-masing menyumbangkan sumber daya, seperti kekayaan intelektual, pengetahuan, uang, personel atau peralatan, untuk menangani tujuan bersama, dengan tujuan untuk memperoleh manfaat bersama'. Kolaborasi, khususnya antara sektor swasta dan publik, dapat menjadi katalis untuk mencapai inovasi yang melayani masyarakat dan relevan dengan pasar. Kolaborasi antara organisasi publik dan bisnis memungkinkan para peserta untuk bertukar dan berbagi pengetahuan, dan memberikan peluang untuk mendapat manfaat dari pengalaman, pengetahuan, dan keahlian masing-masing. Kerjasama membantu mengaitkan pengetahuan dengan keahlian bisnis dan menyesuaikannya dengan kebutuhan pasar, serta memungkinkan semua mitra untuk mencapai hasil yang nyata lebih cepat dan lebih handal (Kolaborasi antara Sektor Publik dan Swasta: Peran Kekayaan Intelektual, 2012).

Cara birokratis di mana inovasi dilakukan di sektor publik tidak memberikan kuantitas dan kualitas yang diperlukan untuk memecahkan tantangan kebijakan yang muncul dan terus-menerus, yang mengarah pada kebutuhan untuk kolaborasi dengan sektor swasta. Inovasi kolaboratif harus membuka siklus inovasi untuk aset inovasi internal dan eksternal, memfasilitasi pengambilan risiko, dan mempromosikan sikap positif terhadap inovasi sektor publik dan pengambilan risiko di lingkungan sosial-politik. Inovasi kolaboratif membantu mengatasi pembatasan organisasi dan budaya dari siklus inovasi dan memberi pemerintah kesempatan untuk mengalihkan tempat implementasi dan difusi kepada peserta yang paling cakap, sehingga memperkuat elemen implementasi dan difusi dari siklus inovasi (Boomert, 2010).

Inovasi kolaboratif menyatukan semua aset inovasi publik yang relevan dalam hal pengetahuan, imajinasi, kreativitas, keberanian, sumber daya, kapasitas transformatif, dan otoritas politik. Itulah yang gagal dilakukan oleh persaingan pasar, karena pesaing biasanya tidak bertukar sumber daya dan gagasan, dan tidak berbagi risiko dan manfaat dari inovasi. Demikian pula, masalah organisasi publik adalah mereka hanya bertukar sumber daya dan ide di dalam batas organisasi dan kelembagaan mereka. Selain itu, lapisan hierarkis yang berbeda sering mencegah pertukaran antara kompetensi strategis di atas dan keterampilan dan pengalaman di bagian bawah organisasi. Karena kendala yang dipaksakan oleh persaingan pasar dan manajemen birokrasi, perusahaan swasta telah mulai mengejar inovasi melalui aliansi strategis dan klaster industri, sementara organisasi publik mulai meratakan struktur organisasi mereka dan menciptakan jaringan antar organisasi. Selain itu, organisasi publik dan perusahaan swasta telah mulai membentuk kemitraan untuk meningkatkan inovasi melalui kolaborasi lintas-sektor. Berbagai pelaku lintas sektor yang berbeda sangat dianjurkan untuk berbagi keterampilan dan teknologi yang ada. Kolaborasi dan kemitraan antara sektor publik dan swasta dapat memungkinkan untuk mencapai tantangan teknologi secara efisien. Kemitraan publik-swasta memungkinkan untuk bertukar informasi dan menggunakan sumber daya, keterampilan, dan pengetahuan mitra untuk mencapai tujuan nyata (Kolaborasi dan kemitraan, 2012; Sørensen & Torfing, 2012).

Kolaborasi antar organisasi harus dianggap sebagai katalis penting untuk inovasi yang tidak memungkinkan pengembangan *inhouse* saja, atau memang membuat sulit untuk dicapai. Kolaborasi dipandang sebagai kendaraan di mana inovasi dapat dihasilkan. Itu tidak berarti hanya mengembangkan

produk dan layanan baru, tetapi juga mengembangkan proses baru untuk manajemen organisasi. Ketika aktor dengan pengalaman, wawasan, dan ide yang berbeda berinteraksi melalui proses di mana ide-ide diedarkan, ditantang, diubah dan diperluas, generasi ide dipercepat dan diperkaya. Pemilihan ide ditingkatkan melalui interaksi kolaboratif, sementara implementasi ide-ide yang dipilih ditingkatkan ketika kolaborasi menciptakan kepemilikan inisiatif baru dan membantu untuk memobilisasi sumber daya, memastikan fleksibilitas dan mengkompensasi yang kalah (Esteve, Ysa dan Longo, 2012).

Inovasi memainkan peran yang sangat penting di sektor swasta dalam hal daya saing. Namun, inovasi juga semakin penting di sektor publik, karena dapat meningkatkan kualitas pemberian layanan serta mengurangi biaya. Peningkatan kinerja dan efisiensi adalah faktor penting untuk mempromosikan inovasi sektor publik, bersama dengan sejumlah faktor spesifik lainnya, seperti tantangan sosial, kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan baru, dan sebagainya. Pada saat krisis ekonomi global pada khususnya, inovasi sektor publik cenderung menjadi cara untuk mencari solusi radikal.

Dalam beberapa hal, inovasi sektor publik sebanding dengan inovasi sektor swasta; dalam hal lain, hampir identik dengan itu. Ada kesamaan, perbedaan, dan sinergi antara inovasi sektor swasta dan publik. Namun, proses pengambilan keputusan sektor publik dapat terlihat obstructif, menghindari risiko dan memakan waktu dibandingkan dengan sektor swasta. Ini adalah kasus khususnya dengan inovasi kebijakan, di mana pemerintah harus memikul tanggung jawab yang jauh lebih besar daripada yang ditanggung oleh sektor swasta. Ketika mempertimbangkan bagaimana berinovasi secara efektif, penting untuk memperhatikan di mana, kapan dan bagaimana sektor publik dapat melibatkan sektor swasta dengan sebaik-baiknya untuk memanfaatkan keterampilan dan keahlian

Kolaborasi antara aktor publik dan swasta menciptakan layanan dan produk publik dan swasta yang lebih baik dan lebih efektif. Kolaborasi memungkinkan para pelaku yang berpartisipasi untuk bertukar dan berbagi pengetahuan, pengalaman, keahlian dan keahlian. Ini membantu untuk membawa serangkaian keterampilan dan bakat yang lebih luas, dan budaya kerja yang lebih responsif, ke dalam organisasi sektor publik, bersama dengan pemikiran dan kreativitas inovatif; itu juga dapat membantu perusahaan swasta untuk berinovasi lebih efektif, karena mereka menyatukan sumber daya keuangan baru dan modal bisnis dan juga membantu memfasilitasi inovasi di lingkungan yang semakin kompetitif.

## **TAHAPAN MENGEMBANGKAN BISNIS KELUARGA (*FAMILY BUSINESS DEVELOPMENT STAGES*)**

Perusahaan keluarga di negara mana pun dapat dikategorikan berdasarkan tingkat keluarga dan kepemilikan. Analisis pengembangan sistem bisnis keluarga pada tahun 1997 mengarahkan Gersick, dkk untuk menciptakan Tiga Tahapan Pengembangan Bisnis Keluarga, pertama kali diterbitkan dalam buku *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Kerangka kerja ini mengilustrasikan kategori dan jalur khas yang dijalankan oleh perusahaan keluarga dari waktu ke waktu. Ini memberikan cara untuk memahami kekuatan dan tantangan perusahaan keluarga di setiap tahap sehingga kita bisa lebih preskriptif tentang bagaimana keluarga dapat mempersiapkan diri untuk masa depan.

Sebagian besar bisnis keluarga dimulai pada tahap *Controlling Owner* dengan satu pemilik (atau satu pemilik dan pasangannya) memiliki kendali kepemilikan. Bisnis keluarga dapat bertahan pada tahap Pemilik Pengendali selama beberapa generasi jika kepemilikan tetap dikonsolidasikan dalam satu orang atau pasangan yang sudah menikah. Pada tahap ini, keluarga biasanya kecil, dan hubungan keluarga bisa intens. Bisnis ini hampir selalu berada di pusat kehidupan keluarga. Pendirinya

mengesankan, membangun banyak nilai dan biasanya menjadi pusat kegiatan, sering dianggap sebagai sangat diperlukan.

Karena keluarga cenderung memberikan kepemilikan yang sama kepada generasi berikutnya, bisnis keluarga biasanya bergerak di samping tahap Kemitraan Saudara. Sekarang, saudara dan saudari sepelatihan mengendalikan bisnis bersama melalui kepemilikan. Keluarga pada tahap ini lebih besar dan lebih beragam, dan bisnis biasanya lebih besar dan lebih kompleks. Perusahaan mengandalkan tim saudara untuk bekerja sama secara efektif. Hubungan keluarga bisa kurang terhubung karena saudara kandung membuat keluarga inti mereka sendiri. Ketegangan saudara tentang kekuasaan dan keadilan, menyeimbangkan dividen dengan investasi kembali, dan membangun sistem profesional dalam bisnis adalah masalah umum pada tahap ini.

Selanjutnya, perusahaan keluarga biasanya pindah ke tahap Konsorsium Sepupu ketika kontrol kepemilikan beralih ke sekelompok sepupu. Keluarga lebih besar, lebih beragam, dan bisnis lebih besar dan lebih kompleks. Biasanya beberapa anggota keluarga dipekerjakan dalam bisnis pada tahap ini. Anggota non-keluarga sering mengelola bisnis sementara keluarga tertarik untuk naik peran. Dengan keluarga besar, menjaga persatuan dan organisasi dalam keluarga sangat penting. Selain itu keluarga sepupu sering menghadapi masalah menerima perbedaan cabang, mengelola dampak psikologis kekayaan pada keluarga, mempertahankan investasi ulang yang agresif dalam bisnis, dan mendefinisikan kembali misi keluarga untuk keluarga besar.

Karena kita tahu jalan khas bisnis keluarga, kita dapat mengidentifikasi tantangan umum dan tugas penting bagi keluarga untuk ditangani pada setiap tahap. Berada di depan masalah-masalah ini dan mengatasinya sejak dini mengurangi ketegangan di masa depan dan memberi ruang bagi kemakmuran yang lebih besar.

Generasi ke generasi menghadirkan salah satu tinjauan komprehensif komprehensif bisnis keluarga sebagai bentuk organisasi tertentu. Berfokus pada pematangan keluarga yang tak terhindarkan dari waktu ke waktu, para penulis mengungkap dinamika dan tantangan yang dihadapi bisnis keluarga saat mereka menjalani siklus hidup mereka. Buku ini mengajukan pertanyaan, seperti: apa perbedaan antara wirausaha pemula dan bisnis keluarga, dan bagaimana yang satu menjadi yang lain? Bagaimana arti bisnis terhadap keluarga berubah seiring bertambahnya usia orang dewasa dan anak-anak? Bagaimana keluarga bergerak melalui perubahan generasi dalam kepemimpinan, dariantisipasi ke pemindahan, dan kemudian perpisahan dan pensiun? Buku ini dibagi menjadi tiga bagian yang menyajikan model bisnis keluarga multidimensi. Para penulis menggunakan model untuk mengeksplorasi berbagai tahapan dalam rentang kehidupan bisnis keluarga dan mengambil pelajaran yang dapat digeneralisasikan tentang bagaimana bisnis keluarga harus diorganisir

“Generasi ke generasi bukan hanya Rand McNally untuk bisnis keluarga, itu juga Fodor. Peserta dalam bisnis keluarga, berapa pun usianya, akan menemukan buku ini peta jalan dan panduan yang sangat berharga.” - Frank Perdue, Eksekutif Perunggasan

“Sebuah buku tentang suatu topik biasanya diabaikan jika tidak diabaikan — bisnis milik keluarga — yang membuat *Generation to Generation* begitu penting dan vital. Membawa pengalaman mereka yang kaya, bersama dengan bobot analitik yang kuat, para penulis telah menulis apa yang akan, dalam waktu yang sangat singkat, klasik.” - Warren Bennis, Profesor Universitas dan Profesor Administrasi Bisnis, University of Southern California, dan penulis *Organizing Genius dan On Becoming a Leader*

“Bisnis yang dikendalikan keluarga dapat menjadi berkat atau kutukan. Bagi kita yang ditakdirkan untuk mengatasi masalah-masalah ini, Generasi ke Generasi sudah lama ditunggu ‘harus dibaca.’” - William K. Coors, Ketua Dewan & Presiden, Adolph Coors Company

“Siapa pun yang tertarik dengan kelangsungan bisnis keluarga harus membaca buku ini dengan cermat. Dengan cara yang sangat masuk akal dan sensitif, penulis memberikan banyak wawasan tentang perubahan generasi dari perusahaan semacam ini.” - Manfred F. R. Kets de Vries, Profesor Klinis Manajemen dan Kepemimpinan, INSEAD

“Para penulis telah memusatkan perhatian pada budaya yang berbeda, kekuatan yang unik, dan kompleksitas dan tantangan bisnis yang dikendalikan keluarga. Dalam praktiknya, model ini akan membantu mereka yang menjalankan, berkonsultasi dengan, atau bekerja untuk bisnis keluarga.” - Ralph J. Roberts, Ketua, Comcast Corporation.

## **PERANG BAKAT YANG BERKELANJUTAN**

Dengan ekonomi mulai berbalik, sebagaimana dibuktikan oleh angka ketenagakerjaan terbaru dan kenaikan suku bunga baru-baru ini oleh The Fed, ada lima tren tenaga kerja yang saling berhubungan yang dapat kita harapkan akan muncul atau dapatkan momentum di tahun 2016.

Eksodus besar Baby Boomers yang meninggalkan tenaga kerja secara massal akan meninggalkan sepatu besar untuk mengisi organisasi. Banyak boomer tidak siap secara finansial untuk pensiun dan terpaksa mencari pekerjaan sebagai konsultan. Posisi mereka mengosongkan sebagian akan terisi berkat meningkatnya ekonomi *freelance* di mana talenta top tersedia untuk disewa berdasarkan kebutuhan.

Ekonomi baru ini, semakin menjadi cara hidup bagi pekerja Generasi X dan Y, menarik perhatian IRS dan DOL yang melihatnya sebagai erosi basis pajak dan menindak apa yang mereka pandang sebagai kesalahan klasifikasi karyawan, menempatkan pekerja dan organisasi yang berisiko.

Teknologi akan bertindak sebagai katalis, yang memungkinkan organisasi untuk hampir secara instan mencari dan mempertahankan kualitas bakat. Bisnis yang tidak mengikuti akan dikalahkan oleh pesaing yang lebih gesit yang dapat mencari, mewawancarai dan mempekerjakan bakat berkualitas tinggi dalam hitungan jam. Teknologi yang sama ini memungkinkan organisasi untuk merekrut dalam skala global, menemukan keahlian yang kuat di belahan dunia. Meta-tren menyeluruh adalah perang untuk bakat. Saat ini ada persaingan ketat di antara perusahaan untuk menarik talenta terbaik karena mereka beradaptasi dengan meningkatnya permintaan, pergantian keterampilan, dan sumber daya domestik yang menyusut.

### **Tren Tenaga Kerja 1. Baby Boomer Secara Besar-besaran Keluar dari angkatan Kerja.**

Tahun 2016 menandai awal dari tonjolan demografis tujuh tahun di mana jutaan Baby Boomers akan mencapai usia pensiun. Meskipun ekonomi membaik, Boomer akan terus didorong untuk pensiun pada usia 65. Ketika itu terjadi, kesenjangan lapangan kerja yang baru dan lebih luas akan tercipta sehingga generasi muda yang sangat terspesialisasi dan berfokus pada teknologi tidak siap untuk mengisi. Akibatnya, perusahaan akan dipaksa untuk menggunakan kembali Boomer yang sudah pensiun sebagai kontraktor independen.

Perusahaan yang mempekerjakan pensiunan Boomer sebagai konsultan harus memastikan bahwa mereka diklasifikasikan dengan benar sebagai kontraktor independen. Kegagalan untuk melakukannya dapat memiliki konsekuensi keuangan yang serius.

### **Tren Tenaga Kerja 2. Bangkitnya Ekonomi Lepas.**

Selain meningkatnya kebutuhan kerja jangka pendek perusahaan, sebagian besar tenaga kerja akan terus memilih pekerjaan kontingen. Ini terutama berlaku untuk pekerja yang lebih muda dan berbasis

pengetahuan yang banyak diminati karena keahlian khusus mereka. Mengapa pekerja kontingen lebih suka kontrak daripada pekerjaan permanen? Karena tarif pajak untuk karyawan penuh waktu hampir tiga kali lipat dari kontraktor independen.

Pertumbuhan ekonomi lepas juga terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja yang dihargai oleh generasi muda yang akan mendominasi tenaga kerja di masa depan.

### **Tren Tenaga Kerja 3. Peningkatan Litigasi.**

Dengan bertambahnya tenaga kerja kontingen, litigasi akan difokuskan pada kesalahan klasifikasi karyawan sebagai kontraktor independen.

Dengan 35 persen dari tenaga kerja saat ini terdiri dari tenaga kerja kontinjensi, IRS telah menyadari dampak ekonomi *freelance* terhadap basis pajaknya. Seperti apa bentuk litigasi ini? Tuntutan hukum terhadap FedEx dan Uber adalah contoh yang baik.

Pada 2015, FedEx menyelesaikan klaim sebesar 228 juta dolar setelah pengadilan memutuskan bahwa mereka telah salah mengelompokkan pengemudi sebagai kontraktor independen. Baru-baru ini, pengemudi Uber juga telah mengajukan gugatan kesalahan klasifikasi. Selain berpotensi mensyaratkan Uber untuk membayar penyelesaian yang besar, pertempuran hukum yang terjadi sebelumnya ini mengancam inti dari model bisnis berdasarkan permintaan. Mengingat tren ini, organisasi yang mempertahankan kontraktor independen akan disarankan untuk membuat hubungan senjata antara mereka dan IC mereka untuk menghindari risiko litigasi kesalahan klasifikasi. Hubungan semacam itu dapat dibuat melalui penyedia layanan pembayaran kontraktor independen yang memastikan beberapa tingkat jaminan terhadap tuntutan hukum kesalahan klasifikasi.

### **Tren Tenaga Kerja 4. Kekuatan Pendorong Teknologi.**

Dampak teknologi pada tenaga kerja akan terus tumbuh di area kritis: pengadaan. Teknologi pengadaan menjadi penting bagi perusahaan untuk tetap kompetitif dan mengakses bakat secara efisien. Teknologi pasokan kepegawaian dan analitik terkait yang ditawarkan oleh penyedia layanan terkelola (MSP) dan layanan manajemen vendor (VMS) semakin canggih dan memberikan lebih banyak informasi. Solusi MSP atau VMS memungkinkan perusahaan untuk menyiarkan pekerjaan ke khalayak yang lebih luas, mengumpulkan kandidat yang lebih berkualitas dalam waktu yang lebih singkat, dan merancang proses untuk mendapatkan staf pada tingkat yang lebih rendah. Di masa lalu, teknologi MSP dan VMS eksklusif untuk perusahaan besar. Pada 2016, alat-alat canggih ini tersedia untuk organisasi yang lebih kecil hingga menengah.

### **Tren Tenaga Kerja 5. Perang Melawan Bakat Menjadi Global.**

Pada suatu waktu, *outsourcing* secara global adalah cara untuk mengurangi biaya. Di 2016, manfaat perusahaan lebih mendalam.

Menemukan tenaga kerja terampil di sini di rumah bisa menjadi penghalang biaya, tetapi juga menjadi lebih sulit untuk menemukan orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai yang ditetapkan secara tepat waktu. Kurangnya pekerja terampil sudah berdampak pada banyak bisnis untuk memenuhi persyaratan mereka dan pertumbuhan yang diminta pemegang saham. Bisnis-bisnis ini tidak punya pilihan selain merekrut di luar negeri untuk mengisi kesenjangan keterampilan di pasar.

Berkat teknologi, pengusaha sekarang dapat merekrut secara global melalui perusahaan yang mengelola *database* kandidat *freelance* di seluruh dunia. <https://www.hcmworks.com › blog › top-5-workf...>

## **IMPLIKASI UNTUK MASA DEPAN ORGANIZATION DEVELOPMENT (IMPLICATIONS FOR ORGANIZATION DEVELOPMENT FUTURE)**

Pengembangan organisasi ke masa depan harus akrab bagi kebanyakan orang dan organisasi seperti yang disebutkan karena:

1. **Sifat Pekerjaan yang Berubah**, yaitu; cara di mana organisasi berada mengatur diri mereka sendiri (mis., menetapkan batasan di sekitar perusahaan, fungsi, tim, dan pekerjaan), dan Bagaimana orang melakukan pekerjaannya sehari-hari kegiatan dan terhubung dalam berbagai sosial sistem (Allen & Eby, 2016; Boudreau, Jesuthasan, & Creelman, 2015; Gulati, 2009; Worley, Zardet, Bonnet, & Savall, 2015).
2. **Sifat Data yang Berubah**, yaitu; kecepatan, variasi, kebenaran, dan volume (*Big Data*) dari informasi yang keduanya daya publik dan pribadi masuk dan keluar dari proses, alat dan sistem termasuk “*Internet of things*” (Bersin, 2012; Church & Dutta, 2013; Guzzo, Fink, King, Tonidanel, & Landis, 2015).
3. **Mengubah Dinamika Pekerjaan**, paksakan diri, etnis yang bergeser dan demografi generasi, nilai-nilai struktur, harapan, dan persyaratan sosial tanggung jawab yang baru tenaga kerja (Deal & Levinson, 2016; Ferdman, 1999; Meister & Willyerd, 2010; Twenge, 2010; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000; 2013).

Pengembangan organisasi akan mengikuti beberapa tahapan atau tren, antara lain:

### **Tren 1: Pergeseran ke Platform atas Produk**

Pergeseran besar pertama yang kita lihat telah terjadi sudah ada di sektor tertentu struktur yaitu, pindah ke platform lebih dari produk dalam bentuk. Jenis baru desain organisasi telah muncul di 5-10 tahun terakhir, banyak sebagai akibat dari *booming e-commerce*, untuk lebih longgar, virtual, fluida, dan struktur dinamis (mis., platform) di mana batas-batas apa yang ada dan tidak bagian dari “perusahaan” kurang jelas (Boudreau, et al., 2015). Ini memungkinkan mereka untuk menjadi lebih fleksibel dan ulet dalam lingkungan bisnis. Perusahaan bata dan mortir yang ada berusaha untuk berevolusi juga, tetapi beberapa lebih sulit melakukannya daripada yang lain mengingat sifat bisnis mereka model, kecanggihan teknologi mereka, dan elemen-elemen tertentu dari budaya mereka berakar pada hubungan kebutuhan tatap muka sekolah tua.

Perusahaan-perusahaan yang bergerak untuk model platform, bagaimanapun, menjadi semakin kurang fokus pada kualifikasi total manajemen gaya produksi (TQM) pola pikir dan mengarahkan energi sebagai gantinya menuju pendekatan layanan adaptif. Gulati (2009) berbicara tentang perubahan ini dalam hal butuhkan untuk “*customer centricity*” sementara yang lain Mereka telah fokus pada konsep desain berpikir (Brown, 2008). Apapun itu Istilah, ini merupakan perubahan mendasar dalam bagaimana orang mengonseptualisasikan pekerjaan, bagaimana mereka mengoperasikan dan melibatkan pelanggan (atau konsumen), dan wajah yang mereka hadirkan secara eksternal ke pasar. Namun, salah satu pilar desain berpikir dan menciptakan organisasi yang tangguh.

Terjadi pergeseran pemikiran ke platform atas produk muncul dari analisis aplikasi terbaru aplikasi OD tradisional ke yang lain jenis organisasi (mis., yang ada di sektor pemerintah). Dalam edisi khusus Praktisi OD, Burke (2017) menulis tentang “organisasi-organisasi lain itu.” pertanyaan yang dia jelajahi adalah apakah OD, telah muncul pada 1950-an dan 1960-an sebagian besar dari organisasi bisnis-industri seperti Perusahaan Harwood Manufacturing, General Mills, dan Humble Minyak, dan karenanya memiliki (dan masih) teknologi sosial berbasis erat dengan sistem manajemen *top-down*,

tadinya berlaku untuk pemerintah federal dan negara bagian organisasi dan organisasi kesehatan. Setelah meninjau perubahan yang relevan literatur dia menyimpulkan bahwa proses OD, melibatkan orang-orang dalam pengambilan keputusan membuat itu secara langsung mempengaruhi pekerjaan mereka dan tingkat komitmen, bekerja secara efektif terlepas dari tipe organisasi. Dalam perbedaan ada di konten. Untuk bisnis-industri, konten terutama untuk pekerjaan OD adalah strategi mencari tahu kebutuhan pelanggan, bagaimana cara mengalahkan pesaing, dan memasok kebutuhan itu. Dalam organisasi pemerintah, konten utama menyangkut waktu, yaitu, jangka panjang vs jangka pendek. Di bidang kesehatan, masalah utama adalah konflik bagi dokter yang bertanggung jawab atas sebuah klinik; departemen rumah sakit, dll, yaitu, mengikuti kode profesional, misalnya.,

Mengikuti kebutuhan organisasi itu sendiri pencapaian tujuan keuangan dan masalah anggaran. Organisasi-organisasi bisnis ini uji coba, pemerintah, dan perawatan kesehatan dengan variasi hierarki dan antar mereka ketergantungan, karakteristik utama sistem yang digabungkan secara ketat (Burke, 2014), telah ada sejak lama dan sekarang akrab bagi kita. Tapi bagaimana dengan yang lebih baru organisasi saat ini, terutama yang di Indonesia kategori “platform”? Apakah OD “normal” sesuai untuk upaya perubahan dalam hal ini organisasi? Marilah kita dengan singkat menjelajahi ini pertanyaan. Internet telah mengubah kami bekerja secara signifikan, menghancurkan barang-barang, mis., telegram, dan menciptakan yang lain disebut organisasi platform yang kami sebutkan sebelumnya. Meski di dunia maya, pasti organisasi saat ini menyediakan platform, tempat di internet untuk transaksi terjadi. Dari sejenis ini, mungkin yang termudah yang perlu dipahami adalah *eBay*. Organisasi ini menyediakan situs (platform) di internet untuk orang, mis. pelanggan *eBay* yang mau menjual sesuatu yang tidak lagi mereka butuhkan atau inginkan lagi, katakanlah, buaian bayi, kepada siapa saja yang membutuhkan boks (pikirkan penjualan garansi) dan akan tidak perlu membayar mahal untuk itu.

## Tren 2: Pergeseran ke Digital Lebih Cepat dari Mekanis

Pergeseran besar kedua yang terjadi di organisasi nasionalisasi saat ini adalah fokus pada digital *over the mechanical (atau the mekanistic)* cara berbisnis. Sebagai teknologi menjadi semakin terintegrasi ke dalam kami kehidupan, kebutuhan untuk kelincuhan dan kecepatan dalam cara bisnis merespons informasi menuntut agar mereka mengadopsi pola pikir digital dan serangkaian proses. Sementara langkah pertama masuk arah ini sering untuk menciptakan dedi- formal peran-peran yang sudah ditentukan (mis., kepala kantor digital, sebuah Grup *eCommerce*, sebuah marketeering digital fungsi, dll.), tantangan terbesar ada pada kebutuhan untuk mengubah seluruh bisnis ujung ke ujung untuk mencerminkan fokus digital yang sesungguhnya. Ini berarti semuanya dari pengintegrasian teknologi digital di semua yang ada- proses (mis., orang, budaya, dan struktur) serta membangun kemampuan baru- hubungan dan infrastruktur yang tidak pernah ada ada sebelumnya dalam model bisnis mereka. Kenyataannya, ini jauh dari mudah dan banyak organisasi tradisional yang sederhana belum siap untuk melakukan transisi. Penelitian dilakukan oleh MIT Sloan Management Ulasan dan Deloitte (Kane, et. Al., 2016), misalnya, telah menunjukkan bahwa sementara 90% eksekutif mengantisipasi keinginan industri mereka terganggu oleh tren digital ke atau tingkat sedang, hanya 44% mengatakan organisasinya lasi disiapkan dengan tepat untuk ini tantangan hari ini.

Salah satu aspek paling menarik untuk menonton transformasi digital ini terjadi (di luar kebutuhan akan kejelasan yang lebih besar dalam definisi konstruk itu sendiri) adalah itu sekali lagi memaksa organisasi untuk berpikir dan beroperasi pada level sistem. Sementara sebagian besar penulis sedang menulis tentang tantangan menjadi digital tidak membumi di ruang OD, mereka sebenarnya mempromosikan konsep sistem berpikir apakah sengaja atau tidak. Dibentuknya yang paling dasar kita

hanya berbicara tentang input, *throughput*, dan output sebagai dijelaskan dalam psikologi sosial klasik teori (Katz & Kahn, 1978). Ini mendorong penuaan untuk sedikitnya. Perbedaan terbesar yang kita lihat dengan fokus saat ini, namun demikian, adalah (1) sifat input tersebut (mis. data yang sepenuhnya berbeda bersama dengan produk dan/atau layanan), dan (2) kecepatan dan arah aliran itu di seluruh sistem.

Dalam model mekanistik tradisional organisasi, alur proses mengikuti a model rantai pasokan yang lebih sederhana. Mentah bahan memasuki sistem, diubah sepanjang jalan menjadi barang atau jasa, dan produk (materi atau pengetahuan) disampaikan. Di dunia digital data dihasilkan tentang data yang dikumpulkan bersama dengan proses itu sendiri, dan umpan balik loop itu terjadi pada setiap tahap di sepanjang jalan berada di paling tidak penting jika tidak lebih dari output itu sendiri. Mereka mewakili ujung ke ujung sistem dan pada kecepatan tinggi, kedalaman, dan timbal balik antara organisasi sub-sistem dari sebelumnya. Di lain kata, organisasi digital sepenuhnya berada di posisi unik untuk dapat menghasilkan, mengumpulkan, mensintesis, dan memproses informasi- Waktu nyata yang memungkinkan mereka untuk berputar dan sesuaikan model pengiriman mereka. Ini hasil dalam fleksibilitas tertinggi (atau setidaknya itulah. Tujuan yang paling ingin dicapai dengan digital transformasi). Sementara loop umpan balik memiliki selalu menjadi komponen kunci dari proses sistem dan pembelajaran double-loop memiliki akar dalam OD (Argyris, 1977), digital fokus telah membawa pemikiran ini ke yang berikutnya level dalam organisasi. Sedangkan implikasinya bagi realisasi dengan bisnis yang lebih tradisional model proses mungkin jelas (mis., mereka sedang menghadapi pertempuran yang berat dan akan membutuhkan untuk menyesuaikan pendekatan mereka dan/atau kesenangan memikirkan kembali desain mereka), apa adalah implikasi paralel untuk OD kami upayakan?

Pertama, kita perlu membantu para pemimpin dengan lebih baik memahami transisi ke digital lingkungan di tempat pertama, dan apa itu artinya untuk organisasi mereka. Dalam beberapa kasus ini mungkin hanya merupakan proses pendidikan dan pelatihan. Dalam hal lain, kita mungkin perlu untuk menemukan cara untuk membantu klien kami belajar yang baru pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (mis., caranya untuk mempercepat kecepatan pengambilan keputusan, bagaimana memanfaatkan informasi. Masih pada orang lain mungkin diperlukan menilai sesuai dan mengganti pemimpin sendiri untuk membuat jalan bagi lebih banyak bakat tercerahkan.

Kedua, sangat penting bahwa berbeda komponen organisasi selaras untuk mendukung transformasi digital. Sebagai intervensi OD skala besar (dan pergeseran dari tradisional/mekanistik ke digital bisa dibilang hanyalah tipe lain dari perubahan budaya), tingkat penyesuaian dan kesesuaian antara yang berbeda unsur-unsur sistem organisasi perlu dikelola. Visi-misi, struktur, sistem dan proses, kepemimpinan dan perilaku manajerial, pesan budaya proposal nilai, iklim, dan semua karyawan harus tepat menyelaraskan (Burke & Litwin, 1992), jika suatu organisasi bergerak menuju pola pikir digital dan belum memimpin mereka tidak merangkul teknologi atau penggunaannya data untuk pengambilan keputusan.

Ketiga, kami percaya bahwa praktik OD mereka harus memahami dan menerima konsep “kustomisasi massal” (Golay & Church, 2013) sehubungan dengan intervensi. Kustomisasi massal di OD adalah segalanya tentang memberikan pilihan kepada karyawan dalam diberikan seperangkat batas. Mengingat cairan-mempertahankan organisasi digital, alat OD dan persembahan yang diberlakukan harus mampu berkembang sesuai dengan kebutuhan individu dan konteksnya. Misalnya, dan pada implikasi sebelumnya dari Trend-1, karyawan mengharapkan hal itu terjadi pilihan bagaimana kinerja mereka dikelola, usia, cara-cara di mana mereka dapat menerima umpan balik dan pembelajaran perkembangan, di mana dan bagaimana mereka bekerja dengan orang lain, mekanisme untuk

memberikan umpan balik kepada mereka manajer atau menawarkan pendapat mereka dan saran tentang organisasi sebagai keseluruhan, bagaimana pekerjaan didefinisikan, diidentifikasi, dan diisi, dll. Sebagai praktisi OD perlu menjauh dari terlalu sistematis dan standar dalam pendekatan untuk beberapa elemen-elemen fungsi organisasi. Dalam istilah sistem informasi, perlu memahami perbedaan antara penyesuaian dan konfigurasi.

Tidak semua Intervensi atau proses OD perlu diikuti jalur uniknya sendiri, juga tidak kita inginkan semuanya mereka mengikuti jalan yang sama persis. Itu jawabannya ada di suatu tempat kita menentukan di mana itu. Di Perusahaan kecil ini tidak pernah menjadi masalah, tetapi dalam yang lebih besar yang memiliki pekerjaan sebagai organisasi terus mencari standar dalam semangat efisiensi dan efektivitas.

Akhirnya, seperti halnya tren pertama yang dicatat di atas, sebagai praktisi OD perlu terus merangkul pemikiran sistem. Kita juga perlu merangkul teknologi. Ini berarti membangun kemampuan dan keterampilan baru di pasar digital dengan menerjemahkan intervensi tradisional kami di mana masuk ke media baru ini. Sementara keduanya ini masih sulit, survei terbaru praktisi OD (Shull, Gereja & Burke, 2014) menyarankan hal sebaliknya. Yaitu, respons survei dari 388 praktisi aktif menunjukkan bahwa nilai pemikiran sistem berada di peringkat ke-13 secara keseluruhan (dari daftar kemungkinan 36) yang jauh lebih rendah dari yang kita harapkan. Jelas telah terjadi pergeseran OD dari memiliki perspektif sistem, yang mengkhawatirkan. Namun, yang lebih meresahkan adalah temuan-temuan di sekitar kemampuan kita untuk merangkul teknologi. Khususnya, item “membantu organisasi mengintegrasikan teknologi ke dalam tempat kerja “berada di peringkat ke-40 dan” itu pengembangan sistem sosial-teknis ” peringkat hampir di bagian bawah daftar di 56 dari 63 kemungkinan intervensi sedang digunakan hari ini. Tampaknya OD tidak sangat progresif di bidang ini.

Beberapa mungkin meninjau data ini dan berpendapat ini bukan masalah, menyarankan sebaliknya OD itu semua tentang proses manusia dan interaksi sosial. Dan mereka akan menjadi kanan. Namun, kami akan menentang OD itu dalam beberapa hal sekolah tua dan tinggal di masa lalu dari “teknologi” dan titik data pandangan. Sebagai lapangan kita harus berpikir lebih besar. Kita perlu membangun keterampilan dan mengembangkan kita proses dan intervensi yang lebih gesit yang dapat memengaruhi data generasi baru dan sistem tidak seperti sebelumnya. Bukan itu untuk mengatakan kita harus melupakan manusia elemen. Jika ada, kita mungkin yang terakhir benteng orang-orang yang berfokus padanya! Membayangkan hari ketika transformasi digital mencapai tahap evolusi berikutnya dan robotika menjadi norma bahkan di Internet tenaga kerja profesional. OD harus berdiri di organisasi yang siap mendukung, mereka pemimpin, dan orang-orang mereka dalam trans-pembentukan. Namun, jika kita bukan bagian dari solusi kami adalah bagian dari masalah.

### **Tren 3: Pergeseran ke Wawasan Berdasarkan Data**

Pergeseran besar ketiga menyangkut penggunaan data. Seperti yang mungkin diharapkan dari tempat di atas tipe-tipe organisasi baru ini. bentuk zasional (mis., platform digital) adalah menghasilkan volume data. Saat digunakan data bukanlah hal baru dalam organisasi, harapan untuk bagaimana data dimanfaatkan dan digunakan berubah secara dramatis. Lebih khusus, dan seperti disinggung sebelumnya, pengumpulan dan pemrosesan informasi ini saja tidak cukup. Dalam bisnis hari ini organisasi lanskap berfokus semakin menghasilkan wawasan dari data itu. Wawasan yang akan menginformasikan bisnis keputusan, mendorong tindakan spesifik, dan bantuan tetapkan arah bisnis di masa depan. Bahkan, itu kombinasi transformasi digital dan kebutuhan untuk menghasilkan wawasan dari sejumlah besar data yang dihasilkan datang bersama dalam fenomena Big Data (Church & Dutta, 2013; Guzzo, et al., 2015). Di sinilah ilmu analitik bertemu strategi bisnis, pemodelan statistik, dan perencanaan tenaga kerja.

Tidak heran kalau begitu bahwa organisasi juga merekrut data utama ilmuwan (bersama dengan kepala petugas digital). Alasan mengapa bisnis mungkin ingin menghubungkan berbagai sumber informasi dan mengidentifikasi hubungan potensial jelas (dan sekali lagi tidak sepenuhnya baru). Apa yang baru adalah volume semata-mata, variasi, kebenaran, dan kecepatan data yang tersedia untuk menambang, dan teknologi yang dihasilkan infrastruktur dan kemampuan yang diperlukan untuk model yang tepat dan memanfaatkannya wawasan yang berarti.

Adapun praktisi OD dan data mereka kemampuan analitik, kami telah mengangkat merah lihat kesenjangan dalam keterampilan ini sebelumnya (Gereja & Dutta, 2013; Gereja, Shull, & Burke, 2016). Ada kebutuhan kritis pada bagian itu praktisi saat ini untuk dapat menganalisis bikin set besar data, temukan yang relevan dan wawasan yang dapat ditindaklanjuti, dan menenunnya menjadi cerita yang menarik untuk organisasi. Sementara OD memiliki teritorically didasarkan pada penelitian tindakan dan metode yang digerakkan oleh data dan orang bisa berpendapat bahwa kualitatif atau data kuantitatif pada inti 50% atau lebih dari model konsultasi OD klasik (Church, 2017), makna mendasar peran data telah berubah. Ada tekanan dari pelanggan tidak hanya pada menunjukkan ROI yang ada upaya di OD, tetapi juga untuk mengintegrasikan dan mensintesis sumber data yang berbeda untuk ditemukan solusi baru berdasarkan koneksi kami bahkan tidak pernah berpikir akan ada. Banyak pekerjaan “analitik bebas nilai” yang dilakukan secara teoritis? Jawabannya iya. Hanya karena suatu hubungan diidentifikasi secara statistik. Dihabiskan tidak selalu berarti masuk akal atau hal yang benar untuk dilakukan secara filosofis untuk budaya organisasi atau karyawannya (Church, 2017). Apakah kurangnya perhatian untuk model teoritis, kerangka kerja, dan budaya konteks budaya yang membuat organisasi berhenti beralih ke orang-orang dengan keterampilan analitis yang mendalam untuk menentukan solusi untuk masalah mereka vs mengandalkan orang lain (mis., Jawabannya adalah tidak, itu tidak menghentikan mereka sedikit saja. Bagaimanapun mereka adalah ilmuwan data dan kami adalah orang-orang OD. Kita harus memperbaiki ini. Jika Anda belum berpengalaman masalah ini, Anda mungkin akan segera. Kita mendengar tentang OD (dan lainnya juga menemukan diri mereka bersaing praktisi dari disiplin ilmu lain seperti ekonomi, keuangan, teknologi informasi, dan statistik di mana keterampilan mereka dalam analitik dan pemodelan secara signifikan lebih baik. Bahkan Industri-Organisasi psikolog, yang umumnya punya lebih tingkat kemampuan analitik yang konsisten dan andal mereka memiliki kualifikasi mereka datang kurang dalam hal aplikasi Big Data (Church & Rotolo, al., 2015). Banyak praktisi tidak diperlengkapi dengan baik untuk tetap di dunia digital Big Data. Ini adalah area yang di yakini sebagai profesional OD perlu meningkatkan peran mereka sekarang, juga memastikan doktor dan master profesional program di lapangan meletakkan yang sesuai dasar untuk pendatang masa depan sebelumnya itu sudah terlambat. Jika kita tidak segera bertindak, lainnya kelompok profesional akan segera melampaui kita sebagai penyedia utama wawasan tentang bagaimana organisasi beroperasi dan tuas apa untuk menarik perubahan arah. Dalam pelajaran tentang praktisi OD saat ini hanya 29% yang dikutip menggunakan statistik dan metode penelitian di Indonesia menggunakan metode mereka. Seperti yang telah kami nyatakan di tempat lain, sementara ini masih bisa dilakukan dalam konteks pendekatan filosofis OD baru untuk konsultasi kolaboratif dan adaptif upaya (mis., Bushe & Marshak, 2009), keterampilan analisis dan wawasan mereka sendiri hari ini kurang.

#### **Tren 4: Pergeseran Berdasarkan Bakat dari Karyawan**

Pergeseran keempat dan terakhir yang kita lihat dalam organisasi negara saat ini adalah salah satu yang mungkin bahkan genap lebih kontroversial dari yang terakhir, yaitu penekanan pada bakat daripada karyawan. Ini tren berada di depan dan di tengah SDM dan agenda OD jadi implikasi bagi organisasi dan praktik OD adalah penting relevan relevan. Di sini bicarakan perbedaan filosofis pertama kali dibuat oleh Gereja (2013; 2014) antara wilayah manajemen bakat (mis. disproporsional

pada beberapa fokus) dan OD (konser fokus pada banyak). Kita semua akan setuju bahwa OD memiliki akar yang dalam di dan pertumbuhan individu, kelompok, dan organisasi. Mengikuti “asli” perang untuk bakat (Michaels, et al., 2001) sebelum dikutip oleh boom dot.com, dan banyak lagi Baru-baru ini penekanan ditempatkan pada perubahan tren demografis di dunia kerja sebagai serta tempat kerja multi-generasi dan cara menavigasi itu, (mis., Deal & Levin, 2016; Zemke, et al., 2000; 2013) sekarang kuat dalam apa yang mungkin yang hendak sebut “perang untuk manajemen bakat.” Penekanannya memang telah bergeser banyak perusahaan (dan terutama itu dengan fungsi Tim Manajemen/TM yang sudah mapan — lihat Church, Rotolo, Ginther & Levine, 2015) dari menciptakan budaya pembangunan di Indonesia umum untuk fokus pada metode untuk fasilitasi mengungkap diferensiasi dan segmentasi bakat. Singkatnya, ini berarti mengarahkan dana dan sumber daya untuk identifikasi dan Kami percaya banyak praktisi saat ini sangat tidak diperlengkapi untuk tetap terkini di dunia digital Big Data. Ini sebuah area kami percaya para profesional OD perlu meningkatkan permainan mereka sekarang, serta memastikan program doktor dan master profesional di lapangan meletakkan dasar yang tepat untuk pendaratan di masa depan sebelum terlambat.

Empat Tren Membentuk Masa Depan Organisasi dan Pengembangan Organisasi, klasifikasi orang menjadi berpotensi besar dan kategori tidak berpotensi tinggi untuk pengambilan keputusan pembuatan sion. Ini dilakukan untuk memastikan hal itu sumber daya terbatas diterapkan ke dalam grup dalam alur kepemimpinan (Silzer & Church, 2010). Akibatnya, data-driven Intervensi OD dan proses yang kami gunakan untuk digunakan untuk intervensi perkembangan (mis., 360 umpan balik, survei, wawancara, ukuran kepribadian Waclawski & Church, 2002) sekarang sedang dikerahkan lebih konsisten untuk penilaian dan pengambilan keputusan. Penekanan ini tidak hanya menempatkan lebih banyak tekanan pada OD orang untuk secara teknis mahir menggunakan jenis alat yang diberikan sekarang ada lebih banyak berat terkait aplikasi mereka, tetapi juga tantangan asumsi inti dari banyak praktik. Beberapa mungkin menolak untuk terlibat dalam upaya apa pun yang akan menghasilkan segmentasi talenta menjadi orang kaya dan si miskin. Di atas ini banyak organisasi bergeser dari Levine, 2017) dari 71 besar yang terkenal perusahaan pada pelaporan fungsional mereka struktur mencatat bahwa 71% formal mereka kelompok OD, dan 68% dari budaya mereka dan tim survei keterlibatan sekarang secara resmi melaporkan ke Manajemen Bakat fungsi.

Dengan perbandingan hanya 49% daritim keanekaragaman dan 12% dari total hadiah (kompensasi dan manfaat) melaporkan ke Tim Manajemen. Ini menunjukkan potensi yang merupakan tantangan saat melakukan penyesuaian sumber daya dari waktu ke waktu dan di mana pengorbanannya perlu dibuat. Dari sudut pandang praktisi OD perlu sepenuhnya memahami cara-cara di mana alat inti dapat dan tidak dapat digunakan dan apa kondisinya diperlukan untuk membangun pertahanan hukum yang efektif pengambilan keputusan (TM) vs pengembangan saja (OD) proses.

Profesional OD untuk memastikan bahwa nilai-nilai dimanifestasikan dalam cara alat yang didorong data dan proses digunakan untuk pengembangan atau hasil pengambilan keputusan. Itu berarti bahwa ada di titik untuk memastikan orang-orang diperlakukan dengan adil, prosesnya jelas diimunitasi, dan ketika diferensiasi terjadi terjadi ada transparansi dan kemampuan untuk bagaimana dan mengapa. Dan bisa memastikan bahwa para pemimpin dimintai pertanggungjawaban atas tindakan mereka juga.

Kembali pada tahun 1990-an, apakah diminta untuk merancang sistem umpan balik menjadi digunakan untuk mensegmentasi bakat dan membuat keputusan tentang siapa yang mau dan siapa yang tidak dipromosikan kita mungkin mengatakan tidak. Faktanya, memang mengatakan tidak setidaknya sekali untuk sesuatu sedikit mirip. Hari ini, bagaimanapun, telah berubah. Proses adalah tanpa kesulitan sedikit iseng tetapi telah terbukti stabil sebagai alat ukur bila dilakukan dengan baik

dan cukup di mana-mana. Organisasi menggunakan sekarang untuk pengambilan keputusan dalam beragam cara apakah itu untuk kinerja manajemen (Bracken & Church, 2013) atau manajemen bakat dan identifikasi karyawan berpotensi besar (Church & Rotolo, 2013).

Jika prosedur yang benar diikuti dalam desain dan pelaksanaan proses itu bisa dilakukan dengan baik untuk manfaat organisasi dan karyawan. Setelah semua, di era yang suka umpan balik dan ingin tahu jika mereka cenderung memiliki karier yang sukses atau tidak di perusahaan mereka saat ini, transparansi bekerja untuk mereka (Church & Rotolo, 2016). Dari sudut pandang ahli, kunci untuk memastikan jenis pekerjaan ini selalu sejajar dengan OD prinsip-prinsipnya memastikan: (a) umpan balik selalu dikirimkan ke peserta dalam beberapa bentuk bermakna dan mendukung, (b) apa diukur secara psikologis valid dan sesuai jika digunakan untuk pengambilan keputusan, (c) orang menggunakan data dengan cara yang benar dan pada waktu yang tepat, dan (d) proses jelas dikomunikasikan dan transparan kepada mereka yang terlibat.

Singkatnya, ketika kita melihat ke masa depan organisasi dan peran OD praktisi dapat dan harus bermain di dalamnya dan melihat potensi kemajuan nyata. Sebagai bentuk organisasi terus berubah ke dalam platform dan struktur virtual lainnya, dan proses bisnis itu sendiri menjadi sepenuhnya digital di ujung ke ujung mereka desain akhir, peluang bagi OD untuk membuat dampak sangat nyata. Diberikan landasan kami dalam ilmu sosial dan sistem berpikir kita harus menjadi salah satu kelompok profesional terbaik untuk membantu memimpin mereka memikirkan implikasi dari ini erubahan pada budaya, orang, proses, struktur, perilaku yang diperlukan dan elemen lainnya seluruh sistem organisasi. Sementara ada ruang untuk tumbuh ketika datang kepada para profesional OD yang merangkul teknologi di era digital, selama kita tidak kalah melihat pemikiran sistem tingkat yang lebih tinggi keterampilan, ada nilai nyata yang ditawarkan dari perspektif OD. Kekhawatiran untuk masa depan OD, dan mungkin organisasi juga, adalah apa yang terjadi ketika data dianalisis. Persyaratan analisis dan wawasan melampaui bahkan kemampuan untuk menjadi bagian dari diskusi. Sebagai pemimpin mencari data-ilmuwan untuk wawasan, tindakan, dan intervensi yang perlu dilakukan meja dan mempertanyakan cara statistik dijalankan, apakah kontekstual tertentu variabel dipertimbangkan, penelitian apa metode dan kontrol diperiksa, dll.

Latar belakang sebagai ilmuwan sosial diuntungkan untuk memahami dinamika sebenarnya dari sistem sosial belum dampak potensial terhadap tindakan yang diambil adalah yang berkurang. Inilah saatnya untuk meningkatkan keterampilan kita mengatur di bidang ini dan mengarahkan akademik dan program profesional untuk fokus pada ini.

Akhirnya, meskipun inti dari OD adalah semua tentang pengembangan, bidang sedang dimasukkan di bawah fungsi Tim Manajemen di banyak organisasi besar, dan proses kami dan alat digunakan dengan cara lain. Agak daripada melihat ke arah lain atau lari dari ini masalah kita harus mempelajari keterampilan yang dibutuhkan untuk merangkul mereka. Khususnya, siapa yang lebih baik untuk merancang kompetensi penilaian kepemimpinan baru dan membantu organisasi mengidentifikasi dan memilih pemimpin masa depan terbaik untuk berkembang dari orang OD? Siapa yang lebih baik melatih para pemimpin berbakat lainnya yang tidak dipilih untuk peran yang diberikan karena peran kekuatan mereka, peluang, dan kesenjangan keterampilan, jika bukan profesional OD? Kita harus menjadi orang yang mengelola kedua sisi TM dan Persamaan OD. Dengan begitu kita tahu pasti itu dilakukan dengan perspektif yang benar dalam pikiran.

## **ORGANIZATION DEVELOPMENT DI BISNIS MILIK KELUARGA (OD IN FAMILY-OWNED BUSINESSES)**

---

Tantangan meningkatnya persaingan global dan perubahan cepat dalam teknologi dan pasar telah menciptakan kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan transformasi organisasi (Beer, 2009). Studi di berbagai industri dan periode waktu telah mengidentifikasi kesulitan yang terlibat dalam mengimplementasikan transformasi dengan sukses, dan menyoroti peran penting yang dimainkan oleh praktik kepemimpinan dalam transformasi yang berhasil. Dengan mengeksplorasi berbagai cara untuk merancang, mengelola, dan memimpin transformasi kemungkinan akan menghasilkan tingkat pemahaman yang lebih dalam dan meningkatkan tindakan manajerial. Membangun kemampuan transformasi dalam bisnis keluarga, yang merupakan mesin penting dari struktur ekonomi di setiap komunitas, wilayah, negara, dan benua, adalah kompleks. Gagasan 'kekeluargaan' - dipandang sebagai jalinan hubungan bisnis dan keluarga (Habbershon et al., 2003) - menciptakan karakteristik dan dinamika organisasi yang unik dan menarik.

Meskipun fokus ilmiah meningkat pada bisnis keluarga, relatif sedikit yang diketahui tentang memimpin dan mengelola transformasi kompleks dan kemampuan transformasi dalam bisnis milik keluarga (Cassia et al., 2012). Proses mengatasi krisis ekonomi menunjukkan bahwa membantu bisnis milik keluarga membangun kapasitas untuk transformasi berkelanjutan adalah yang paling penting. Fokus makalah ini adalah pada transformasi terkemuka dalam bisnis milik keluarga. Transformasi didefinisikan sebagai perubahan radikal dalam nilai, budaya, struktur, dan rutinitas, dan aspek 'bagaimana melakukan bisnis' dari sistem organisasi. Oleh karena itu, tujuan dari makalah ini adalah untuk mengidentifikasi kompleksitas transformasi terkemuka seperti ini dalam bisnis keluarga. Kontribusi utamanya adalah untuk menyarankan kerangka kerja manajerial integratif yang dapat digunakan oleh manajer bisnis keluarga dalam memimpin transformasi, dan untuk menawarkan pandangan yang dipandu secara holistik dari fenomena dan kompleksitasnya. Kerangka yang diambil kemudian digunakan untuk pemeriksaan transformasi sebuah perusahaan desain mode Italia. Kerangka transformasi terdiri dari empat bagian. Pertama, meninjau dan meringkas literatur tentang tiga elemen dasar dari kerangka teori, menggambar pada tiga aliran penelitian manajemen, yaitu: 1 perubahan dan pengembangan organisasi, untuk menyajikan konsep transformasi, 2 perilaku organisasi, untuk membahas relevansi memimpin dalam transformasi, 3 bisnis keluarga, untuk menggambarkan fitur-fitur utama dari entitas-entitas ini. Selanjutnya, mengedepankan kerangka kerja yang mengidentifikasi strategi dan fase yang penting untuk merancang dan mengelola transformasi bisnis keluarga, menggambar prinsip-prinsip teoritis dari aliran penelitian yang telah kami ulas sebelumnya. Bagian lain dari makalah ini adalah studi kasus pada perusahaan desain mode Italia di mana menerapkan kerangka kerja; studi yang menyoroti proses transformasi dan kompleksitasnya. Sebuah diskusi yang menarik perhatian pada tantangan yang dihadapi dalam transformasi bisnis milik keluarga berdasarkan studi kasus. Bagian terakhir merangkum apa yang telah dipelajari, menyajikan kontribusi penelitian untuk praktik bisnis keluarga, dan membahas implikasi untuk penelitian dalam bisnis keluarga dari perspektif integratif.

Landasan Teoritis: menuju kerangka kerja untuk memahami bisnis milik keluarga dan transformasi mereka Kerangka yang diusulkan dalam makalah ini didorong oleh integrasi unsur-unsur dari tiga badan pengetahuan ilmiah yang berbeda: teori dan desain organisasi, dengan penekanan pada fitur-fitur utama yang muncul bisnis keluarga yang dimiliki; perilaku organisasi, dengan penekanan pada kepemimpinan transformasional; dan pengembangan dan perubahan organisasi, dengan penekanan pada transformasi dan proses transformasi.

Dalam subbagian berikut, akan meninjau literatur tentang bisnis milik keluarga dan transformasi. Kerangka yang diusulkan kemudian akan disajikan dan dijelaskan secara singkat.

1. Bisnis milik keluarga: fitur-fitur utama Bisnis keluarga sangat penting bagi kehidupan 85% karyawan sektor swasta dunia (Poza, 2008), tetapi, meskipun pentingnya bisnis keluarga dalam perekonomian saat ini jelas (Schulze et al., 2001), sedikit perhatian telah diberikan kepada bisnis milik keluarga dalam literatur studi organisasi dan manajemen arus utama (Cassia et al., 2012). Kesenjangan ini bermasalah, karena ekonomi global sedang berjuang, dan tekanan untuk mendesain ulang dan mengubah terus meningkat. Volatilitas ekonomi global, ditambah dengan kemajuan teknologi yang bergerak cepat, menunjukkan bahwa pengembangan kapabilitas baru dan kapabilitas perubahan sangat penting untuk kelangsungan hidup bisnis yang dimiliki keluarga. Untuk jenis perusahaan ini, transformasi dan pengembangan kemampuan transformasi bukan merupakan pilihan tetapi suatu keharusan (Shani et al., 2012) agar dapat menanggapi tuntutan pelanggan yang berubah dengan cepat tanpa mengorbankan keunggulan dan kualitas teknologi (Verganti, 1999). Ini adalah tugas yang kompleks untuk bisnis keluarga, dan membutuhkan pengembangan berbagai mekanisme pembelajaran organisasi (Fredberg et al., 2011), dan penciptaan dialog organisasi yang sedang berlangsung dan orientasi transformasi (Beer, 2011).
2. Bisnis keluarga memiliki banyak fitur yang umum untuk semua perusahaan, tetapi kombinasi bisnis dan hubungan keluarga mengarah pada karakteristik dan dinamika organisasi tertentu (Cater dan Schwab, 2008). Literatur menegaskan bahwa bisnis keluarga pada umumnya berbeda dari perusahaan non-keluarga dalam cara mereka beroperasi, terutama karena kehadiran semangat pendiri keluarga tertentu, tradisi keluarga, visi keluarga, tujuan, dan nilai-nilai yang menentukan karakteristik umum utama mereka (Cassia et al., 2012; Cater dan Schwab, 2008). Karakteristik ini mengalir ke konsep 'kekeluargaan' (Habbershon et al., 2003). Studi organisasi dan manajemen telah menghasilkan berbagai model dan teori konseptual untuk menangkap esens organisasi. Makalah ini mengikuti model dasar yang dikemukakan oleh Galbraith (2002), atau apa yang telah menjadi 'model bintang' organisasi. Pada tingkat yang sangat dasar, Galbraith berpendapat bahwa strategi yang berbeda memerlukan organisasi yang berbeda, bahwa organisasi terdiri dari proses bisnis dan manajemen, sistem penghargaan, dan praktik orang di samping struktur, dan bahwa perusahaan yang efektif adalah yang menyelaraskan semua elemen dari model bintang.

Karakteristik utama dari bisnis milik keluarga Elemen desain dari sebuah organisasi (diadaptasi dari Galbraith, 2002) Fitur-fitur utama yang membedakan berdasarkan literatur sebelumnya tentang bisnis keluarga Tujuan dan nilai bersama berdasarkan pada semangat pendiri keluarga, tradisi keluarga dan orientasi jangka panjang yang memengaruhi arah dan proses strategis (Poza, 2008).

Strategi, Strategi konservatif, dengan ekspor terbatas dan internasionalisasi (Dunn, 1996) dan preferensi untuk tetap berada dalam ceruk pasar yang spesifik dan dikenal (Poza, 2008).

Sistem manajemen, Kurang menekankan pada struktur formal, koordinasi, dan sistem pemantauan (Cater dan Schwab, 2008), dan preferensi untuk menempatkan anggota keluarga yang bertanggung jawab.

Struktur, Hubungan horisontal /vertikal, Hubungan vertikal lebih ke dalam (Dunn, 1996), Proses pengambilan keputusan; Lebih banyak penekanan pada pengambilan keputusan intuitif dan kurang pada proses pengambilan keputusan yang rasional, Akuntabilitas dan proses kontrol/lebih banyak penekanan pada akuntabilitas informal dan proses kontrol (MacKenzie, 2002).

Proses komunikasi; Penekanan lebih pada proses komunikasi informal dan kurang pada komunikasi formal (Cater dan Schwab, 2008).

Proses kreativitas dan inovasi. Penekanan terbatas pada kreativitas dan inovasi (Cirella dan Shani, 2012), Perubahan proses; Orientasi terfokus pada pertumbuhan dan perkembangan (Jensen, 2003); perubahan dipandang sebagai ancaman potensial terhadap tradisi keluarga, sejarah perusahaan dan identitas (Dyer, 2003); berbagai tingkat pengambilan risiko, tergantung pada karakteristik generasi yang memegang kendali (Miller et al., 2003).

Proses Informasi dan teknologi komunikasi. Kebutuhan berkelanjutan untuk investasi dan komitmen finansial besar (Cater dan Schwab, 2008) Kecenderungan altruistik keluarga terhadap kompensasi karyawan non-keluarga (Schultz et al., 2003) untuk meningkatkan visibilitas dan reputasi keluarga yang tinggi dengan karyawan dan masyarakat secara keseluruhan.

Tingkat profesionalisme dalam praktik SDM kurang progresif dalam hal masalah sumber daya manusia (misalnya, keterlibatan karyawan, staf yang tepat) dan kecenderungan *over-staffing* (Donckels dan Frolich, 1991).

Konflik laten karena antarmuka dinamis antara anggota keluarga dan non-keluarga (Cassia et al., 2012); motivasi yang lebih tinggi, kekompakan dan komitmen tenaga kerja (Dunn, 1996).

Budaya organisasi. Merupakan Budaya kuat berdasarkan keluarga dan tradisi bisnis yang cenderung mengunci pola perilaku yang telah ditetapkan (Jensen, 2003); budaya organisasi yang kuat dipengaruhi oleh anggota keluarga yang dominan); konfigurasi budaya yang terdiri dari pola budaya yang ditemukan dalam bisnis, di keluarga, dan di Dewan Direksi Campuran kompleks hubungan keluarga dan profesional (Cassia et al., 2012) menciptakan karakteristik unik bisnis keluarga. Untuk keperluan makalah ini, ini dapat diringkas dalam tiga elemen kunci. Literatur tampaknya setuju bahwa orientasi umum bisnis keluarga tampaknya lebih bersifat jangka panjang (Poza, 2008); ini bisa berisiko dalam konteks yang bergejolak, tetapi juga merupakan kualitas penting yang dapat mencegah miopia dan ketegangan manajerial terhadap hasil jangka pendek, yang tidak bermanfaat bagi kemakmuran perusahaan (Le Breton-Miller dan Miller, 2006). Pada saat yang sama, tradisi, kesulitan risiko, model mental yang kuat dan budaya organisasi yang kuat dipengaruhi oleh nilai-nilai anggota keluarga yang dominan mengarah pada budaya umum yang memelihara kelembaman (Hall et al., 2001). Seperti yang dikemukakan Dyer (1986), budaya perusahaan keluarga harus dipandang sebagai konfigurasi pola budaya yang ditemukan dalam bisnis, dalam keluarga, dan dalam dewan direksi. Akhirnya, bisnis keluarga cenderung kurang menekankan pada inovasi dan kreativitas yang berkelanjutan, yang diterjemahkan ke dalam pemanfaatan kemampuan yang kurang dan peluang yang hilang untuk pertumbuhan dan pengembangan (Dyer, 2003; Poza et al., 1998), meskipun ada bagian dari literatur yang mengatakan bahwa perusahaan keluarga lebih cenderung menjadi pengambil risiko. Aspek ini tampaknya tergantung pada karakteristik anggota keluarga yang bertanggung jawab (Miller et al., 2003), dan pada kecenderungan untuk mendorong perubahan kewirausahaan (Hall et al., 2001). Salah satu efek kumulatif yang mungkin dari dinamika keluarga adalah bahwa inersia bisnis dapat dengan mudah diselesaikan di Poza (2008), dan para pemimpin memikul tanggung jawab untuk mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh inersia (Battilana et al., 2010).

Proses transformasional adalah salah satu di mana pemimpin transformasional mempengaruhi pengikut sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat mencapai tingkat kinerja yang akan memungkinkannya untuk berhasil (Bass, 1998). Transformasi dan transformasi organisasi sesuai sifatnya, istilah 'perubahan' memiliki makna dan dimensi yang berbeda: berbagai tipologi dan pengelompokan berbagai jenis perubahan dalam suatu sistem telah diusulkan dalam literatur (misalnya, Shani dan Stjernberg, 1995). ; Ackerman, 1986; Jick, 1992). Pada tingkat yang lebih mendasar, perubahan cenderung lebih radikal dan menyiratkan transformasi: transformasi memerlukan perubahan radikal

dalam nilai, budaya, struktur, dan rutinitas organisasi, dan - berbicara secara holistik, bagaimana melakukan bisnis (Beer, 2009) . Di antara berbagai label (seperti transformasi organisasi, transformasi perusahaan, dan transformasi seluruh sistem), transformasi selalu merupakan proses menyeluruh, menyeluruh, dan diperpanjang (Mitki et al., 2008). Ini mungkin salah satu yang telah dipikirkan secara rinci sejak awal, tetapi lebih mungkin berjalan atau muncul tergantung pada dampak dari langkah-langkah sebelumnya yang diambil atau pada perkembangan dalam organisasi dan konteksnya. Kompleksitas sistem yang ditransformasikan dan proses transformasi itu sendiri adalah fitur kunci dari proses transformasi. Transformasi adalah bagian integral dari setiap sistem kehidupan. Seperti yang ditunjukkan Beckhard (2006), transformasi menimbulkan serangkaian tantangan utama untuk sistem apa pun. Fokus pada penciptaan sistem kerja yang berkelanjutan dalam konteks turbulensi ekonomi global menambah lapisan kompleksitas tambahan untuk transformasi sistem sosial apa pun. Sering diperdebatkan bahwa kompleksitas lingkungan kontekstual tampaknya tumbuh dalam besarnya dan intensitas. Keragaman teori yang kaya telah dikembangkan dalam upaya untuk memahami dan menjelaskan berbagai aspek transformasi sistem, dan konteksnya, kompleksitasnya konten, proses, dan hasil (Gallos, 2006). Transformasi dapat dipicu oleh berbagai peristiwa yang terjadi dalam kekacauan sistem kontekstual. Ackoff (1981) menciptakan istilah 'kekacauan kontekstual' untuk menggambarkan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis. Kekacauan kontekstual menggerakkan kekuatan dan peristiwa yang memicu pemikiran manajerial alternatif, tindakan manajerial, dan jenis perilaku baru. Manajer perlu fokus pada studi tentang peristiwa-peristiwa yang memicu ini dan dampaknya sebagai kemungkinan peluang baru untuk keberlanjutan perusahaan dan pertumbuhan dan perkembangan masa depan.

Suatu peristiwa dipandang sebagai peristiwa yang memicu jika, karena besarnya dan dampak sistem potensial, ia menggerakkan serangkaian perubahan mental ketika individu berusaha untuk memahami dan mendefinisikan kembali situasi (Nadler, 1998). Peristiwa yang memicu tantangan pemikiran saat ini, praktik, dan rutinitas, membangkitkan pemikiran sadar pada bagian dari anggota sistem, dan menciptakan dinamika yang mengarahkan pola pikir anggota organisasi ke dalam arena transformasi. Jumlah studi yang meneliti dinamika transformasi sistem terus meningkat. Pertumbuhan ini didorong oleh kebutuhan sistem untuk berubah jika ingin bertahan hidup. Proses transformasi membutuhkan sistem untuk memanfaatkan sebagian besar sumber dayanya secara optimal. Jika sistem ini mencoba mengembangkan konsep ulang radikal tentang visi, misi, budaya, strategi, struktur, desain kerja, kepemimpinan, dan sejenisnya, perhatian yang cermat terhadap proses pembelajaran cenderung sangat membantu (Senge, 1999). Memahami kekacauan kontekstual dan peristiwa pemicu, dampak potensial mereka pada sistem, dan peluang yang mungkin mereka buat, dan menentukan jenis perubahan apa yang diperlukan merupakan tantangan bagi sistem apa pun. Kapasitas untuk belajar (dan kadang-kadang untuk belajar dengan cepat) sangat penting untuk transformasi suatu sistem (Argyris dan Schon, 1996; Boud et al., 2006)

Mengingat kekacauan kontekstual dan peristiwa yang memicu, CEO dan pemimpin menghadapi tantangan dasar mengelola proses transformasi. Sifat dan kompleksitas transformasi tampaknya bertentangan dengan esensi dari sebagian besar bisnis milik keluarga dan budaya serta dinamika mereka. Literatur menunjukkan bahwa anggota bisnis keluarga cenderung bersifat pribadi dan rahasia, dan penghindar konflik, dan bahwa mereka jarang bersedia untuk memeriksa atau merefleksikan proses dan praktik saat ini (Poza, 2008). Aspek-aspek ini tidak dapat diabaikan ketika mempertimbangkan proses transformasi dalam bisnis keluarga. Cater dan Schwab (2008), misalnya, berhipotesis bahwa berbagai elemen 'kekeluargaan' - misalnya, ikatan keluarga yang kuat dengan bisnis dan di antara para

manajer puncak, preferensi untuk menempatkan anggota keluarga yang bertanggung jawab, orientasi konsensus, dan manajemen yang lebih informal sistem - dapat mengurangi kemampuan bisnis keluarga yang telah mapan untuk memulai transformasi, seperti perubahan dalam manajemen puncak. Di sisi lain, unsur-unsur lain 'kekeluargaan' seperti orientasi jangka panjang dan kecenderungan perilaku altruistik dapat meningkatkan kemampuan untuk mengimplementasikan transformasi, seperti dalam kasus penghematan dalam menanggapi krisis. Pinto dan Couto-de-Souza (2009) menggunakan kasus ilustratif dari kegagalan transformasi dalam bisnis keluarga Brasil di sektor layanan kesehatan untuk menggarisbawahi kesulitan umum dalam mengembangkan transformasi yang berhasil untuk bisnis keluarga. Salvato et al. (2010) menggunakan studi kasus untuk menyarankan bahwa penghambat transformasi dalam organisasi yang dikendalikan keluarga dapat berubah menjadi fasilitator transformasi, seperti bergeser dari yang berlabuh dalam kinerja masa lalu ke aspirasi untuk kinerja masa depan, dan mengubah orientasi masa lalu berlabuh ke masa depan Dorongan terfokus. Di balik asumsi-asumsi ini tentang peran moderat dari karakteristik 'kekeluargaan', sifat transformasional proses di bisnis keluarga tetap menjadi area penelitian yang belum dijelajahi dan mewakili arah yang menjanjikan untuk penyelidikan.

Kepemimpinan transformasional; Transformasi pemimpin dalam bisnis keluarga memerlukan orientasi perspektif kepemimpinan transformasional dan keterampilan. Kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan sikap anggota untuk mencapai komitmen yang meningkat terhadap tujuan transformasi. Pemimpin transformasional memotivasi pengikut dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, dan dengan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi (Yukl, 1994). Dengan demikian, pemimpin transformasional adalah orang yang meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme. Literatur tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan karismatik, dan bahwa kepemimpinan karismatik hanya merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional (Bass dan Riggio, 2006). Pemimpin transformasional cenderung terlibat dalam banyak tingkatan, dengan unit bisnis dan sosial yang berbeda dan sekitar spektrum yang luas dari masalah bisnis. Beberapa penelitian telah berusaha mengidentifikasi ciri-ciri utama kepemimpinan transformasional. Sebagai contoh, empat komponen kepemimpinan transformasional diidentifikasi oleh Avolio et al. (1999) termasuk pengaruh ideal (pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk melayani sebagai panutan bagi pengikut mereka; mereka dikagumi, dihormati, dan dipercaya; mereka menekankan pentingnya memiliki rasa misi kolektif, dan meyakinkan orang lain bahwa hambatan akan diatasi), motivasi inspirasional (pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna, dan menantang pekerjaan dan kinerja pengikut mereka), stimulasi intelektual (pemimpin transformasional memberikan stimulasi bagi pengikut mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif oleh mempertanyakan asumsi dan membongkar ulang masalah dengan cara baru), dan pertimbangan individu (pemimpin transformasional cenderung fokus dan memenuhi kebutuhan pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai mentor dan pelatih).

Empat komponen lebih lanjut dari kepemimpinan transformasional yang diidentifikasi oleh Bennis dan Nanus (1985) termasuk Visi masa depan organisasi (yang harus jelas, menarik, dapat dipercaya, dan menarik), kemampuan arsitektur sosial (untuk membentuk makna bersama yang dipertahankan oleh individu dalam organisasi, dan menetapkan arahan bagi bawahan untuk berbagi identitas organisasi baru), penciptaan kepercayaan di antara pengikut (berdasarkan pengaturan dan penerapan secara konsisten arah), penyebaran kreatif diri melalui penghargaan diri yang positif (pemimpin

transformasional harus fokus pada kekuatan mereka dan tidak pada kelemahan mereka, untuk menciptakan perasaan percaya diri dan harapan positif pada pengikut mereka). Bundel kompetensi yang menarik ini dapat dicapai dalam berbagai bentuk; menurut Ford (2012), dan Gronn (2002), ini termasuk kepemimpinan yang terfokus, di mana hanya satu orang yang dikaitkan dengan status pemimpin, dan unit analisis adalah pemimpin yang berdiri sendiri dan perilakunya, kegiatannya. dan gaya; kepemimpinan terdistribusi kolektif, ketika kepemimpinan dibagi di antara sekelompok anggota organisasi yang tidak beroperasi bersama atau berkolaborasi; dan kepemimpinan terdistribusi yang melakukan bersama, yang mengasumsikan tindakan bersama oleh kelompok atau unit orang tertentu. Sifat kompleks dari transformasi bisnis keluarga menunjukkan bahwa ada kebutuhan yang sangat penting untuk kemampuan untuk mengambil upaya keras ke depan. Memiliki pemimpin dan orientasi kepemimpinan yang tepat untuk memimpin jenis usaha ini kemungkinan akan meningkatkan peluang keberhasilannya. Pemimpin transformasional cenderung menjadi unsur penting, karena mereka memiliki basis pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Dengan demikian, mereka cenderung menjadi elemen kunci dalam proses transformasi.

Transformasi terdepan dalam bisnis keluarga: kerangka kerja panduan yang diusulkan membangun tiga keadaan perubahan, yaitu keadaan saat ini, keadaan transisi dan keadaan yang diinginkan, model perubahan pengembangan organisasi Poza (2008) di perusahaan keluarga, dan model transformasi Greiner et al. (2003), disarankan kerangka panduan integratif untuk memimpin transformasi dalam bisnis keluarga. Tujuan utama dari kerangka kerja ini adalah untuk mengusulkan pandangan holistik yang memandu tentang fenomena dan kompleksitasnya.

1. Keadaan saat ini: Untuk mendorong perusahaan dari keadaan saat ini ke keadaan transformasinya, dan kemudian ke keadaan masa depannya, penting untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengatasi elemen-elemen kunci dari keadaan saat ini (Poza, 2008). Berdasarkan pemetaan profil bisnis keluarga (menggunakan model Bintang Lima Galbraith), sifat tiga elemen kunci - orientasi jangka panjang perusahaan, inersia budaya, dan kebutuhan akan peristiwa pemicu untuk menemukan jalan menuju transformasi - diperiksa. Elemen-elemen kunci ini berasal dari karakteristik khas bisnis keluarga, khususnya dari dinamika keluarga dan tujuan serta nilai-nilai keluarga (Cassia et al., 2012), budaya yang kuat, orientasi yang terfokus pada kreativitas, dan inovasi (Cirella dan Shani, 2012), dan kecenderungan yang mungkin untuk kurang berorientasi pada pertumbuhan dan lebih tahan terhadap perubahan, yang dipandang sebagai ancaman potensial terhadap tradisi dan identitas keluarga (Dyer, 2003).
2. Keadaan transformasi; Keadaan ini mewakili proses transformasi, dan terdiri dari lima fase. Keadaan transformasi mewakili upaya integratif untuk mengidentifikasi fase transformasi (Greiner et al., 2003) dan menangkap kompleksitas transformasi dalam bisnis keluarga).

Kelima fase tersebut adalah: 1 Menerapkan tindakan radikal: fase ini mencakup definisi mandat untuk perubahan, negosiasi di antara semua pemangku kepentingan, dan fokus pada prioritas langsung dalam menanggapi peristiwa pemicu. 2 Mencapai keamanan langsung: fase ini bertujuan untuk mencapai dampak positif awal. Dalam banyak kasus, fokusnya adalah pada tindakan yang terkait dengan mencapai keamanan finansial. Satu kesalahan umum adalah mulai mengembangkan visi jangka panjang terlalu dini. Fase ini menambah kredibilitas pada transformasi, dan meningkatkan kemungkinan keberhasilannya. 3 Membangun strategi: tujuan fase ini adalah untuk membangun visi jangka panjang transformasi dengan pengembangan arah strategis bagi perusahaan. 4 Mengembangkan visi: fase ini mencakup definisi logika kompetitif yang menjelaskan bagaimana perusahaan bermaksud menggunakan kekuatan internalnya untuk meningkatkan posisi pasarnya (visi). 5 Mendesain ulang:

pada fase ini, upaya besar dilakukan untuk mendesain ulang atau menelaraskan kembali struktur perusahaan dan prosesnya.

Keadaan mendatang: Keadaan masa depan adalah gabungan dari hasil transformasi, dan setara dengan memetakan dan secara efektif mencapai hasil yang diharapkan (Poza, 2008). Blossoming bertujuan untuk melepaskan dan memobilisasi energi transformasi, dan mengkonsolidasikan serta mengikuti keputusan dan tindakan transformasi. Pada tahap ini, perusahaan juga telah membangun kapasitas untuk pembelajaran berkelanjutan. Ini membutuhkan energi, kemampuan, dan kepercayaan diri yang cukup untuk ditanamkan dalam organisasi sehingga semua anggota melihat diri mereka sebagai aktivis yang bertanggung jawab untuk melakukan perubahan setiap hari (Greiner et al., 2003).

Kerangka yang diusulkan bersifat komprehensif, dengan tujuan yang dimaksudkan untuk memadukan kepingan-kepingan literatur yang beragam dan relevan. Kerangka kerja ini menggarisbawahi dinamika kompleks yang ada di dalam dan di antara elemen-elemen yang berbeda, dan menyarankan perlunya eksplorasi lebih lanjut. Berikut ini memberikan studi kasus ilustratif pada bisnis keluarga Italia, sebuah perusahaan desain mode yang telah melalui transformasi yang kompleks dan sistemik. Kerangka yang disarankan dalam makalah ini digunakan untuk memeriksa proses transformasi.

Tiga Kasus ilustratif: bisnis desain busana keluarga Italia Studi penelitian kolaboratif multi-fase yang melibatkan salah satu perusahaan top di industri desain mode Italia menyediakan data untuk analisis kasus dan ilustrasi berikut. Perusahaan ini adalah bisnis milik keluarga yang merancang dan memproduksi aksesoris sutra untuk pria dan wanita, seperti syal, dasi dan pakaian wanita. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi sifat transformasi yang berkelanjutan dalam bisnis milik keluarga.

1 Metodologi Kasus ilustratif didasarkan pada proyek penelitian manajemen kolaboratif jangka panjang (Cirella et al., 2012). Analisis kasus ini memanfaatkan peluang untuk mengeksplorasi fenomena signifikan dalam keadaan langka atau ekstrim (Yin, 1989). Pemilihan kasus adalah purposive. Kami mencari sebuah organisasi yang: a adalah milik keluarga, dengan sejarah panjang dan tradisi keluarga yang kuat b telah mengalami transformasi organisasi. Kami mendekati sebuah perusahaan keluarga yang berada di antara lima perancang top produk sutra premium untuk label mode kelas atas, dan yang berjuang untuk transformasi yang kompleks. Prosesnya termasuk wawancara semi-terstruktur, berdasarkan protokol wawancara khusus. Protokol wawancara mencakup pertanyaan tentang bisnis keluarga (pasar, produk, strategi, struktur, proses, tantangan, dan rencana untuk masa depan), dan pertanyaan spesifik yang dimaksudkan untuk memetakan proses transformasi yang telah dilakukan perusahaan. Orang yang diwawancarai adalah CEO yang memimpin transformasi, manajer puncak perusahaan, dan beberapa anggota keluarga. Khususnya, tiga wawancara mendalam dengan CEO terjadi pada saat-saat berbeda dari proses transformasi.

Semua wawancara tatap muka, dilakukan dalam bahasa Italia, dan berlangsung sekitar satu jam (dua jam dalam kasus wawancara CEO). Mereka semua dilakukan oleh setidaknya dua peneliti yang memiliki tugas melakukan wawancara. Semua wawancara direkam dan ditranskripsi. Data dianalisis pada seperangkat variabel default: kegiatan utama, aktor, hambatan, dan hasil. Setiap wawancara yang ditranskripsi dibaca, dikodekan, dan dianalisis oleh dua peneliti dalam serangkaian pertemuan, pembacaan ulang, dan pengkodean ulang. Pada penyelesaian analisis, pembaca eksternal dengan pengetahuan dan pengalaman topik juga meninjau data untuk memastikan validitas interpretasi. Untuk keperluan makalah ini, beberapa data dari set total data yang dikumpulkan diekstrapolasi, dengan tujuan menggambarkan transformasi, dan

kutipan diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris. Kami akan mulai dengan memberikan deskripsi singkat tentang distrik tekstil Como, yang merupakan konteks geografis dari kasus ini. Mengingat relevansinya, kami juga menyajikan latar belakang keluarga dan bisnis keluarga.

2. Distrik tekstil Como: Distrik tekstil Como terletak di Italia Utara, di perbatasan dengan Swiss. Ini adalah tanah subur bagi revolusi industri di paruh kedua abad ke-19. Desain kreatif, kualitas produk, fleksibilitas dalam beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan, tingkat layanan yang tinggi (dalam hal pelaksanaan dan pengiriman serta kustomisasi produksi) dan produktivitas melalui teknologi proses telah menjadi pendorong keberhasilan kabupaten sejak saat itu. Teknologi ini adalah bidang utama inovasi di sektor ini. Menurut Gilodi (2011), ada sekitar 550 perusahaan lokal yang berspesialisasi dalam transformasi benang sutra dan tekstil buatan menjadi kain, dan dalam kemasan untuk pakaian, yang melibatkan sekitar 14.500 pekerja (sekitar 30% dari tenaga kerja manufaktur di seluruh wilayah). Distrik ini didominasi oleh perusahaan kecil dengan omset rendah, umumnya berspesialisasi dalam satu fase proses transformasi sutera atau banyak benang tenun menjadi kain, dan bahan kemasan untuk pakaian dan perabotan. Ada juga sejumlah besar perusahaan komersial (disebut 'konverter') yang memainkan peran penting dalam mengoordinasikan berbagai tahap produksi. Mayoritas perusahaan di kabupaten tersebut adalah perusahaan keluarga. Komposisi kabupaten dalam hal integrasi vertikal sangat heterogen, dan semua perusahaan tekstil di daerah tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori: perusahaan menengah-besar yang beragam dan terintegrasi secara vertikal; kontraktor kecil yang ditandai dengan spesialisasi tingkat tinggi, dan fokus pada fase perawatan tertentu; perusahaan mono-bisnis terintegrasi; dan 'konverter', yang berfokus pada fungsi komersial, dan memainkan peran penting dalam koordinasi berbagai fase produksi dan menjaga kontak dengan pasar. Tingkat kualitas produk yang tinggi sebagian karena fakta bahwa konfigurasi kabupaten, yang ditandai dengan konsentrasi geografis dan kedekatan, memungkinkan untuk mencapai aliran kompetensi yang berkelanjutan yang memungkinkan pengembangan pengetahuan dengan teknologi tinggi tertentu. Konten kualitatif yang sulit ditiru dari luar. Akhirnya, harus ditekankan bahwa industri tekstil telah melalui periode restrukturisasi besar-besaran selama sepuluh tahun terakhir karena krisis ekonomi global dan meningkatnya persaingan global.
3. Keluarga dan bisnis keluarga: Soft Silk Terletak di distrik tekstil Como, Soft Silk (nama fiktif untuk menjaga kerahasiaan perusahaan) didirikan pada tahun 1902, dan saat ini beroperasi di pasar Italia, AS, Prancis, dan Cina, mencakup segmen pasar premium untuk produk sutra. Kliennya termasuk pemain terkenal di industri *fashion*. Konteks distrik dan tradisi serta sejarah perusahaan yang kaya telah membentuk cara berbisnis. Sejak didirikan, perusahaan ini telah beroperasi di industri tekstil dan mode, tumbuh menjadi pemimpin pasar dalam kain sutra, aksesoris (syal dan dasi), desain, dan manufaktur, dan mendapatkan reputasi yang baik sebagai produsen desain dan kualitas kreatif produk perusahaan, yang mencapai 1.200 karyawan pada puncaknya pada 1990-an, selalu dimiliki secara pribadi dan milik keluarga, dan selalu dikelola oleh anggota keluarga. Tiga generasi keluarga Soft Silk telah memimpin perusahaan sejak pendiriannya, dan generasi keempat sekarang menjadi bagian dari tim manajemen perusahaan. Struktur organisasinya telah berkembang selama empat dekade terakhir, dan telah beradaptasi dengan evolusi konteks eksternal, dan dengan perkembangan teknologi dan orientasi manajemen. Khususnya, sampai tahun 1970-an, Soft Silk terstruktur dalam desain berbasis fungsi tradisional, sedangkan, pada 1990-an, upaya mendesain ulang mengarah pada adopsi struktur berbasis geografis.

- Keadaan saat ini Krisis ekonomi, ditambah dengan meningkatnya tantangan dalam operasi Cina, merupakan peristiwa pemicu utama yang menyebabkan kebutuhan untuk membuat perubahan drastis. Pada akhir tahun fiskal 2000, perusahaan mencatat kerugian keuangan bersih pertama yang signifikan dalam sejarahnya (3 juta euro). Selain itu, jumlah karyawan telah berkurang secara drastis sejak 1990-an sebagai konsekuensi dari perubahan situasi dan konteks keuangan bisnis: pada akhir 2006, perusahaan memiliki 732 karyawan. Perusahaan ini dikelola berdasarkan desain berbasis fungsi yang dimodifikasi, dengan empat departemen berbeda (pengembangan penjualan, layanan pelanggan, operasi, dan keuangan). Divisi penjualan tidak fokus pada klien dan bisnis tertentu, tetapi diorganisasikan sesuai dengan geografi tiga pasar yang dilayani (Italia, Prancis, dan Uni Eropa-Asia). Konfigurasi ini memiliki dua kelemahan: di satu sisi, organisasi penjualan hanya memiliki pengetahuan yang terbatas tentang desain dan kapasitas produksi perusahaan; di sisi lain, unit desain dan manufaktur memiliki interaksi yang sangat terbatas dan tidak langsung dengan klien. Masalah yang jelas dari efisiensi keseluruhan diidentifikasi dan harus diatasi di bawah tekanan pasar eksternal yang meningkat. Meskipun struktur organisasi telah diubah selama beberapa dekade, dengan upaya untuk beradaptasi dengan konteks eksternal, hal yang sama tidak dapat dikatakan untuk pola pikir keluarga dan cara di mana realitas dibentuk. Keluarga itu menderita inersia budaya yang kuat yang berasal dari keberhasilan dan reputasinya yang tinggi, dan menunjukkan keterlambatan yang signifikan ketika datang untuk mengambil inisiatif. Selain skenario yang terus memburuk, perusahaan perlu menyelesaikan situasi masalah jangka pendeknya, tetapi yang paling penting adalah membentuk kembali orientasi jangka panjangnya. Untuk mencapai hal ini, pada tahun 2006 keluarga mengambil keputusan drastis: merekrut orang luar sebagai CEO untuk pertama kalinya dalam sejarah perusahaan. Meskipun keputusan untuk mengandalkan CEO eksternal yang kompeten mungkin tampak sebagai tanda non-inersia, itu juga dapat diartikan sebagai gangguan yang dipaksakan dan tidak direncanakan yang disebabkan oleh kebutuhan untuk menghindari kebangkrutan. CEO baru itu segera memahami bahwa ada beberapa tantangan yang harus dihadapi: membalikkan kerugian selama sepuluh tahun, mengembangkan pengetahuan mendalam tentang produk dan material, mengelola orang-orang kreatif, dan merancang serta mengelola proses kreatif dan manufaktur. Agar perusahaan dapat bertahan, tim manajemen harus bertindak di berbagai bidang dalam jangka waktu yang relatif singkat. **Pertama-tama**, situasi keuangan perlu dihadapi melalui rencana pemulihan (baik jangka pendek dan jangka panjang). **Kedua**, visi dan misi perusahaan harus direvisi dengan menyelaraskan desain organisasi dan sistem manajemen dengan mereka. Ketiga, ada tantangan untuk mengubah budaya perusahaan dan cara berbisnis, juga dengan mengembangkan proses dan produk baru tanpa mempengaruhi daya saing perusahaan, yang merupakan kreativitasnya.

Selanjutnya, fokus internal keluarga (MacKenzie, 2002; Jensen, 2003) memiliki dampak negatif pada pemicu transformasi yang diperlukan karena membuatnya lebih sulit untuk fokus pada pasar eksternal. Itulah alasan mengapa tim manajemen mendesain ulang perusahaan agar memiliki empat divisi yang bertanggung jawab untuk pasar mereka sendiri. Sebagai kesimpulan, setelah menyoroti fitur utama dari bisnis keluarga yang menghambat transformasi (ikatan keluarga yang kuat, sekelompok kecil manajer profesional, budaya manajemen berbasis keluarga informal yang muncul, orientasi konsensus, sistem manajemen kontrol informal, dan orientasi internal), kami berpendapat bahwa transformasi bisnis keluarga dan mengatasi inersia tipikal mereka, adalah bidang penyelidikan penting yang harus menjadi inti dari penelitian bisnis keluarga.

Manfaat dari kerangka kerja panduan yang diusulkan Diskusi sekarang bergerak ke analisis kerangka

kerja untuk mengelola transformasi, menyajikan manfaatnya dalam berurusan dengan hambatan khas yang dihadapi oleh perusahaan ketika mengubah organisasi. Secara khusus, fokusnya adalah pada empat fitur kerangka kerja yang tampaknya penting dalam mengatasi hambatan tersebut. Yang pertama menyangkut elemen pertama dari kerangka kerja, yang merupakan peristiwa pemicu. Mengingat sulitnya memulai proses, acara ini dapat dianggap sebagai persyaratan yang diperlukan untuk transformasi bisnis keluarga. Memang, peristiwa pemicu secara bersamaan: 1 meningkatkan refleksi kritis pada pemikiran saat ini, praktik dan rutinitas 2 secara dinamis menciptakan kesadaran akan perubahan dalam arena sosial yang kompleks yang menjadi ciri bisnis keluarga.

Dengan demikian acara tersebut memaksa perusahaan untuk memperoleh rasa urgensi yang menyiapkannya untuk transformasi, dan untuk mencari - baik secara internal maupun eksternal - kemampuan yang dibutuhkan oleh transformasi. Di perusahaan lain, kesiapan perubahan dan kemampuan perubahan dapat diaktifkan dengan beragam proses: misalnya, inisiatif manajemen puncak, tekanan politik internal, atau saran dari konsultan eksternal. Kelambanan bisnis milik keluarga memerlukan peristiwa penanda (Poza, 2008) di mana anggota sistem sosial yang membentuk bisnis keluarga mempertimbangkan simbol yang mewakili perlunya transformasi. Kelebihan kedua dari kerangka kerja yang diusulkan terletak pada kegiatan lintasnya. Memang, model yang biasanya diusulkan oleh literatur sebelumnya tentang transformasi disusun sebagai proses berurutan yang tampaknya meremehkan inersia bisnis keluarga, yang diminta untuk berurusan dengan hambatan untuk mengubah. Misalnya, model Greiner *et al.* Terdiri dari fase negosiasi awal di mana CEO mengatur mandat untuk berubah, atau ada fase spesifik di mana upaya perubahan bergerak ke penciptaan komitmen yang bertujuan melepaskan dan memobilisasi energi karyawan. Dalam kasus bisnis milik keluarga, tindakan-tindakan itu harus dilihat sebagai transversal karena negosiasi antara keluarga dan manajemen puncak eksternal dan penanggulangan resistensi terhadap perubahan hadir di semua fase transformasi. Dengan demikian, dalam kasus yang dipertimbangkan, hubungan dengan anggota keluarga teratas di satu sisi, dan keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam proses di sisi lain, adalah fitur permanen dari suatu proses yang oleh desain dianggap inersia sebagai elemen konstitutif dari bisnis keluarga.

Keuntungan ketiga dari kerangka kerja ini adalah 'berkembang' dari negara masa depan. Bahkan, mengingat orientasi jangka panjang yang menjadi ciri bisnis keluarga, proses transformasi tidak dapat dianggap selesai ketika mencapai kondisi masa depan dan hasil operasional yang diharapkan. Memang, transformasi tidak hanya berdampak pada perusahaan dan angga-angkanya tetapi juga secara eksplisit atau implisit mempengaruhi keluarga dan keseimbangan di antara para anggotanya. Oleh karena itu, transformasi yang efektif memperbaiki satu atau lebih masalah tetapi juga berkontribusi untuk membentuk masa depan dan menciptakan visi bersama di antara anggota keluarga. Bahkan, manajer keluarga saat ini biasanya menganggap organisasi sebagai warisan dari generasi masa lalu untuk diberikan kepada generasi masa depan (Covin, 1994; Barach dan Ganitsky, 1995; Handler, 1994; Sharma *et al.*, 2003; Dunn, 1996; Stoy Hayward, 1992; Stein, 1988, 1989). Keuntungan akhir dari kerangka kerja yang diusulkan adalah fokusnya pada kepemimpinan transformasional dan kemampuan perubahan organisasi. Literatur tentang proses menciptakan dan mempertahankan program perubahan organisasi yang berhasil (mis., Kotter, 1996; Lahteenmaki *et al.*, 2001) menunjukkan pentingnya seperangkat kompetensi organisasi spesifik yang disebut 'kemampuan perubahan'. Ungkapan ini menunjukkan kemampuan organisasi secara efisien untuk merencanakan, merancang, dan menerapkan semua jenis

perubahan dengan pemangku kepentingan yang berkomitmen, sehingga menimbulkan dampak negatif minimal terhadap orang dan operasi, sehingga hasil bisnis dan budaya yang diinginkan dari perubahan dapat dicapai secara konsisten dan diintegrasikan ke dalam operasi secara mulus untuk memberikan ROI maksimum (Anderson dan Anderson, 2001). Bagian dari kemampuan perubahan organisasi adalah desain dan pemanfaatan mekanisme pembelajaran - dipahami sebagai fitur proaktif yang direncanakan yang memungkinkan dan mendorong pembelajaran organisasi (Shani dan Docherty, 2003). Mekanisme pembelajaran organisasi sangat penting karena, jika dirancang dengan sengaja, mereka dapat mendukung percepatan transformasi organisasi dan pengembangan kemampuan baru (Fredberg *et al.*, 2011). Dari perspektif ini, kerangka kerja menggarisbawahi pentingnya penciptaan dan kapitalisasi, kapabilitas perubahan. Kemampuan perubahan organisasi terkait dengan manajemen puncak dan pemimpin formal dan informal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional, sekali lagi, adalah elemen kunci. Kerangka kerja menggambarkan beberapa fase di mana pemimpin seharusnya menerapkan beberapa asumsi khas kepemimpinan transformasional. Dalam kasus yang disajikan, misalnya, simulasi intelektual ditingkatkan dengan pembentukan tim manajemen baru, baik dengan mempromosikan orang-orang dari organisasi dan dengan mempekerjakan orang-orang baru yang berbakat dari luar. Grup manajerial baru ini bertindak sebagai agen perubahan dari bawah ke atas dan fasilitator cara-cara baru untuk membingkai masalah dan menjadi kreatif dan inovatif. Sebagai kesimpulan, kerangka kerja yang diusulkan untuk manajemen transformasi dalam bisnis keluarga tampaknya memiliki fitur (yaitu, kebutuhan akan peristiwa pemicu, kehadiran kegiatan transversal daripada pendekatan yang benar-benar berurutan, dan pentingnya orientasi jangka panjang) yang dapat membantu mengatasi hambatan transformasi khas di perusahaan keluarga yang disajikan di atas.

- 5 Kesimpulan Makalah ini telah mengusulkan kerangka kerja untuk mengelola transformasi dalam bisnis keluarga, dan studi kasus yang menggambarkannya. Diasumsikan bahwa transformasi dalam bisnis milik keluarga memiliki fitur yang berbeda dan memerlukan peta jalan panduan dan proses yang komprehensif (Poza, 2007, 2008; Dunn, 1996; Stoy Hayward, 1989, 1990, 1992). Transformasi dipengaruhi oleh karakteristik spesifik perusahaan keluarga, seperti ikatan yang kuat dengan bisnis, manajemen berbasis keluarga informal yang muncul budaya, orientasi konsensus, orientasi internal, dan perspektif tujuan jangka panjang. Fitur-fitur utama tersebut mewakili hambatan dan sumber daya untuk transformasi yang harus dipertimbangkan ketika merancang dan memimpin proses. Dari perspektif ini, kami telah berkontribusi untuk praktik manajemen dan penelitian. Dari sudut pandang praktik, makalah ini telah menyediakan skema panduan dan serangkaian rekomendasi spesifik yang dapat membantu manajer bisnis milik keluarga dalam merancang dan mengelola transformasi. Kerangka yang diusulkan menyoroti pentingnya menangani hubungan dan dinamika yang dihasilkan dari keterlibatan anggota keluarga baik sebagai pemilik maupun anggota organisasi. Studi kasus telah menggambarkan satu pendekatan yang diambil oleh keluarga untuk mempekerjakan CEO eksternal dengan basis pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan untuk mengelola transformasi bisnis, juga sebagai cara untuk mengubah orientasi masa lalu menjadi dorongan yang berfokus pada masa depan. Pendekatan lain harus diperiksa oleh pemilik keluarga dan kriteria khusus yang ditetapkan untuk membuat pilihan yang paling tepat untuk bisnis milik keluarga. Begitu pilihan telah dibuat, dan CEO dipilih, Ketua Dewan, yang dalam banyak kasus adalah anggota keluarga, harus memberdayakan CEO dan mendukung tindakannya. Dukungan ini sangat penting, terutama dalam konteks merancang dan memimpin transformasi seluruh sistem yang dalam banyak kasus mungkin bertentangan

dengan cara melakukan bisnis yang telah berkembang selama bertahun-tahun dalam praktik bisnis dan tradisi keluarga. Kerangka yang diusulkan juga menunjukkan perlunya orientasi jangka panjang dalam proses transformasi yang kompleks. Mengubah budaya perusahaan bukanlah perbaikan cepat (Schein, 2006). Membujuk anggota keluarga untuk ikut serta dan berkomitmen pada ‘cara baru’ tidak pernah mudah. Elemen kunci dalam transformasi adalah mengadopsi pandangan bahwa itu adalah proses yang berkelanjutan yang terjadi secara alami dalam setiap sistem kehidupan (Bartunek dan Louis, 1996). Namun, itu harus dirancang dan dikelola sebagai bagian integral dari rutinitas organisasi. Selama orientasi jangka panjang merupakan karakteristik khusus dari bisnis keluarga, transformasi yang efektif perlu dianggap sebagai kelanjutan dari pekerjaan yang dilakukan oleh generasi sebelumnya, dan sebagai persiapan untuk pekerjaan yang harus dilakukan oleh generasi mendatang. Dengan kata lain, transformasi perlu dianggap sebagai sesuatu yang akan dilakukan oleh pendiri perusahaan, bukan sebagai pengejaran mode manajerial sementara. Seperti dua yang disebutkan di atas, makalah ini mengusulkan serangkaian rekomendasi yang dapat memberikan dukungan bagi para pengambil keputusan dalam bisnis keluarga dalam memulai dan mengelola transformasi secara efektif, dan membantu mengevaluasi tindakan efektif apa yang mungkin dilakukan, dan apa karakteristik konsisten dari transformasi pemimpin (dalam hal ini CEO eksternal yang disewa).

Inovasi strategis dapat berfungsi sebagai pemicu, dan mungkin memupuk, proses transformasi. Penelitian empiris ke dalam hubungan yang mungkin akan menghasilkan pemahaman baru. Demikian pula, inovasi teknologi dapat berfungsi sebagai pemicu transformasi atau sebagai pengungkit transformasi, namun sedikit pengetahuan ilmiah dapat ditemukan untuk mendukung gagasan tersebut dalam konteks bisnis milik keluarga dan mempertimbangkan keterlibatan keluarga (De Massis et al., 2012). Inti dari proses transformasi terletak pada mekanisme belajar dan pembelajaran yang tanpanya kemajuan kemungkinan akan terbatas, namun tidak ada pengetahuan ilmiah yang dapat diidentifikasi yang mengeksplorasi kemungkinan hubungan antara pembelajaran dan transformasi, juga tidak ada mekanisme pembelajaran khusus pengetahuan atau perpadanan mekanisme pembelajaran yang mungkin dirancang dan dikelola untuk meningkatkan proses transformasi dan hasil. Akhirnya, makalah ini memberikan kontribusi khusus dalam hal proses penciptaan pengetahuan (McLean et al., 2002) di mana masalah bisnis keluarga dapat diatasi. Secara khusus, kasus ini telah disajikan adalah hasil dari proses penelitian jangka panjang berdasarkan kolaborasi antara akademisi dan perusahaan tertentu (Shani et al., 2012) yang memiliki kelebihan tertentu dalam hal kekakuan, relevansi, dan refleksi. Sebagai kesimpulan, kami berpendapat bahwa, dengan menggunakan metodologi penelitian kolaboratif untuk menyelidiki topik-topik yang disajikan di atas, penelitian manajemen cenderung mampu mengatasi tantangan yang muncul kritis dan untuk berkontribusi pada kemajuan teori dan praktik bisnis keluarga.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ackerman, L. (1986) 'Development, transition or transformation: the question of change in organizations', *Organization Development Practitioner*, Vol. 18, No. 1, pp.1–8.
- Ackoff, R.L. (1981) *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned*, John Wiley
- Adekola, Bola, (2011). "Career Planning And Career Management As Correlates For Career Development And Job Satisfaction A Case Study Of Nigerian Bank Employees". *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.2.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (Eds.) (2016). *The Oxford handbook of work and family* (pp. 455–464). New York, NY: Oxford University Press.
- Andersen Consulting (2019). *Making Companies Successful in Emerging Markets*. <https://www.andersenconsult.com>.
- Alexandra Chang (2011). Every year Apple releases a host of new products - from hardware to software to services. Here are the company's 12 biggest product releases of 2011. By, Macworld
- Alinsky, Saul. Ted Watkins & Acron (1980). *Community Organizing. Transorganizational Development (TD) Networking*. <https://web.nmsu.edu/~dboje/TDtable4ontologies.html>
- Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M. (2005) Exploring Failure-Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6, 1-8.
- Ananthram, Subramaniam. Puah Priscilla. (2006). *Exploring the antecedents and outcomes of career development initiatives: empirical evidence from Singaporean employees*. Publisher: Singapore Human Resources Institute & Curtin University of Technology
- Armstrong Michael, 2009. *Handbook of Performance Management*, 120 Pentonville Road, London N19JN, United Kingdom, [www.koganpage.com](http://www.koganpage.com)
- Annual Report (2011) McDonald's Corporation [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/m/NYSE\\_MCD\\_2011](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/m/NYSE_MCD_2011).

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.  
Article Menu
- Argyris, C.(1997). Initiating Change That Perseveres. First Published January 1, 1997 Research Article.  
<https://doi.org/10.1177/0002764297040003006>
- Askhanasy, N., Broadloof, L, and Falkus, S, 2000. Quesioner measure of organizational culture. In N. Askhanasy, C, Wilderom and M. Peterson (Eds.) *Handbook of Organization Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. .
- Akkerman, R. B.Rietman. B.Cornelissen (2013) Frictional behaviour of high performance fibrous tows: Friction experiments. *Composites Part A: Applied Science and Manufacturing* Volume 44, January 2013, Pages 95-104
- Argyris, C. and Schon, D. (1996) *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999) 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp.441–462.
- Baker, William E. James M. Sinkula (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. First Published October 1, 1999 <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Baruch, Yehuda. (2013). Careers in academe: the academic labour market as an eco□system. *Career Development International* ISSN: 1362-0436 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-09-2012-0092/full/html>
- Barriers to internationalisation and growth of EU's innovative companies. (2010). Final Report. Vienna: Austrian Institute of Economic Research and Fraunhofer Institut für System- und Innovations forschung.
- Barry Smart (1991). Theory and Analysis After Foucault. First Published May 1, 1991 Research Article.  
<https://doi.org/10.1177/026327691008002008>
- Barry, D. and Elmes, M. (1997) Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22, 429-452. <http://www.jstor.org/stable/259329>
- Bass, M. Bernard dan Riggio, E. Ronald. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass. B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BAYTOS, L. M. 1992. Launching Successful Diversity Initiatives. in: *HR-Magazine*, March 1992, S. 91ff.  
Google Scholar
- Beckhard, R. and Pritchard, W. (1992) *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Beckhard, R. (2006) 'What is organization development?', in Gallos, J.V. (Ed.): *Organization Development*, pp.3–12, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Beer, M. (2009) *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Beer, M. (2011) 'Making a difference and contributing useful knowledge: principles derived from life as a scholar-practitioner', in Mohrman, S.A. and Lawler, E.E. (Eds.): *Useful Research: Advancing Theory and Practice*, Berrett-Koehler.
- Bertalanffy LV, 1968, *General System Theory, Foundation, Development, Application*, Revised Edition, George Braziller, New York

- Bersin, J. (2012). *Big Data in HR: Building a competitive talent analytics function*The four stages of maturity. Bersin & Associates Research Report.
- Best, Steven, Douglas Kellner (1991). *Postmodern Theory: Critical Interrogations*. Guilford Publications.
- Bhutoria N. (2009). *Penilaian Sumber Daya Manusia Dilindungi*. BiotechCorp., Bioteknologi Malaysia. Laporan Negara 2009/2010. Brinkley I. no amal: 290003
- Biro Pusat Statistik (BPS) 2015
- Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*. Danish Centre for Studies in Research and Research Policy: Aarhus.
- Bridges, W. (1980). *Transitions: Making sense of life's changes*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bridges, W. (1988). *Managing organizational transitions*. *Organizational Dynamics*, 15 (1), 24-33.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). *A causal model of organizational performance and change*. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. [http://dx. Doi.org/10.1177/014920639201800306](http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800306)
- Burke, W. Warner. Debra A. Noumair (2015). *Organization Development (Paperback): A Process of Learning and Changing*. By Pearson Edu., Inc., Upper Saddle New Jersey 07450
- Burke, W.W. (2014). *Changing loosely coupled systems*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 423-444.
- Burke, W. W. (2014). *The rise and fall of the growth of organization development: What now?* *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 186-206. [http://dx. Doi.org/10.1037/cpb0000116](http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000116)
- Business Leaders (2018). *Fortune 500*
- Barker, James R. 1999 *The Discipline of Teamwork*" participation and concertive Control. CA: Sage.
- Boje, D. M. "The Change Agent as Revolutionary: Activist Interventions into Inter organizational Networks," *Transorganizational Development Session of the Academy of Management Meetings*, Atlanta, Georgia, August 1979. This became the piece with Wolfe and the basis for See Tom Cummings' (1984)-review piece.
- Boje, D. "Organization Lore in Transorganizational Praxis," *Invited Paper for the Academy of Folklore Meetings*," in San Antonio, Texas, October 22-24, 1981.
- Boje, D. "A Networking approach to the problem of securing Hi Tech jobs for unemployed minority autoworkers" This paper contends my first write up of ICEND model detailed in Table 11 including 3 subsystems. December 31, 1982.
- Boje, D. M. and Wolfe, T., "Transorganizational Development: Contributions to Theory and Practice," 733-753 In Leavitt, H., Pondy, L. R., and Boje, D. M., *Readings in Managerial Psychology*, Chicago Press, Third Edition, 1989.
- Boje, D. M. "Radical transorganizational development theory and praxis: From Weber and Durkheim to Postmodern." *Research Monograph* (September, 1997).
- Boud, D., Cressey, P. and Docherty, P. (Eds.) (2006) *Productive Reflections at Work: Learning for Changing Organization*, Routledge, London.
- Boudreau, John W. Edward E. Lawler III (2015). *Global Trends in Human Resource Management A Twenty-Year Analysis*. <https://www.sup.org/books/title/?id=24277>
- Boyne, George A.(2002). *Public and Private Management: What's the Difference?* Article (PDF Available)in *Journal of Management Studies* 39(1): 97-122. January 2002. Cardiff University
- Bozeman, Barry. J. Lisle Bozeman (1987). *MANUFACTURING FIRMS' VIEWS OF GOVERNMENT ACTIVITY AND COMMITMENT TO SITE: IMPLICATIONS FOR BUSINESS RETENTION POLICY*. First published: February 1987 <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1987.tb00767.x>

- Bozeman, Barry. Stephanie Moulton (2011). Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 21, Issue suppl\_3, July 2011, Pages i363–i380, <https://doi.org/10.1093/jopart/mur031>
- Bozeman, Barry. Rainey, Hal G; Pandey, Sanjay (1995). Research note: Public and private managers' perceptions of red tape *Public Administration Review*; Washington Vol. 55, Iss. 6, (Nov/Dec 1995): 567.
- Callaghan, Tom F.O' Deirdre Hennessy Cs (2000). Effect of pasture versus indoor feeding systems on raw milk composition and quality over an entire lactation <https://www.sciencedirect.com/science/article>
- Calldweel, L, David. F. Charles. A. O'reilly III. Jeniffer Chatman (1991) People and Organizazion Culture: A Profil Comparison Approach To Assesing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal* 1991, Vol. 34, No. 3, 487-516.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., & Van Ryn, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 759-769.[http://dx. Doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.759](http://dx.Doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.759)
- Cassia, L., De Massis, A. and Pizzurno, E. (2012) 'Strategic innovation and new product development in family firms: an empirically grounded theoretical framework', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18, No. 2, pp.198–232.
- Chaltain, Sam, Sandra Day O'Connor (2009). *American Schools: The Art of Creating a Democratic Learning Community*. Nov 16, 2009 by Kindle Edition
- Cater, John. Andreas Schwabb(2008). Turnaround Strategies in Established Small Family Firms. Article (PDF Available) in *Family Business Review* 21(1):31 - 50. March 2008. Publishing: University of Texas at Tyler
- Chatman, Jennifer A. Sandra E. Cha (2002) *Leading by Leveraging Culture*. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication Files>
- Chin, John. Virginia Diehl. Kent L. Norma (1988). Development of an Instrument Measuring User SatisfactionoftheHuman-ComputerInterface.[ttps://www.researchgate.net/publication/248594191](https://www.researchgate.net/publication/248594191)
- Chris Argyris and Donald A. Schön (1996): *Organizational learning II: Theory, method and practice* Reading, MA: Addison Wesley. <https://doi.org/10.1177/103841119803600112>
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Steier, L.P. (2003) 'Extending the theoretical horizons of family business research', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 4, pp.331–338.
- Chua, Alton. Wing Lam (2005) *Why KM projects fail: a multi case analysis* *Journal of Knowledge Management* ISSN: 1367-3270 Publication date: 1 June 2005
- Church, A. H. (2001). The professionalization of organization development: The next step in an evolving field. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (V. 13, pp. 1–42). Greenwich, CT: JAI Press.
- Church A. H. (2013). Engagement is in the eye of the beholder: Understanding dif-ferences in the OD vs. Talent Management mindset. *OD Practitioner*, 45 (2), 42–48.
- Church, A. H., (2014). What do we know about developing leadership potential? The role of OD in strategic talent management. *OD Practitioner*, 46(3), 52–61
- Church, A. H., & Burke, W. W. (1993). Exploring practitioner differences in consulting style and knowledge of change management by professional association membership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 45(3), 7–24.
- Church, A. H., & Dutta, S. (2013). The promise of big data for OD: Old wine in new bottles or the next generation of data-driven methods for change? *OD Practitioner*, 45(4), 23–31.

- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 65(3), 199–223.
- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2016). Lifting the veil: What happens when you are transparent with people about their future potential? *People & Strategy*, 39(4), 36–40.
- Church, A. H., Shull, A. C., & Burke, W.W. (2016). The future of organization development, transformation, and change. In W. J. Rothwell, J. M. Stavros, R. L. Sullivan, & A. Sullivan (Eds.), *Practicing organization development: A guide for leading change* (4th ed., pp. 419–428). Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Cirella, S. and Shani, A.B.(R.) (2012) 'Collective creativity-by-design: learning from an Italian fashion design company', *Irish Journal of Management*, Vol. 32, No. 1, pp.53–76.
- Cirella, S., Guerci, M. and Shani, A.B. (2012) 'A process model of collaborative management research: the study of collective creativity in the luxury industry', *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 25, No. 3, pp.281–300.
- Culbert, Samuel A., James Max Elden, Will McWhinney, Warren Schmidt & Bob Tannenbaum. "Trans-organizational praxis: A search beyond organizational development," *International Associations*, XXIV (10, October). 1972. Still an excellent piece. This was the first piece I read that got me started in TD.
- Cumming, T. G., & Huse, E. F. (1989). *Organizational development and change* (4th ed.) St. Paul, MN: West Publishing.
- Cummings, Thomas G. (1984)"Transorganizational development," In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6: 367-422. Greenwich, CN: JAI Press.. Puts TD into an STS input, throughput, output model.
- Cummings & Worley. (2010). *Organizational Development* (11th ed). South Western Edition: Thompson.
- Conner, D. (1990). *The changing nation: Strategies for citizen action* (Handout materials). Atlanta: ODR, Inc.
- Covin, Jeffrey G. Dennis P. Slevin. Randall L. Schultz (1994) *Implementing strategic Mission : Effective Strategic, Structural and Tactical Choices*. *Journal Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00627.x>
- Dahl. Lindblom (1953). *Politics, Economics and Welfare*, by & Unknown Binding – 1953 <https://www.amazon.com/Politics-Economics-Welfare-Dahl-Lindblom/>
- Dahn, C. James. Ashok G. Dastida (2004). Requirements for a minimum ignition energy standard. First published: 16 April 2004. <https://doi.org/10.1002/prs.680220106>
- David Arthur and Sergei Vassilvitskii. (2006). Improved smoothed analysis for the k-means method. Manuscript, 2006
- David Jobber and Gordon J. Lucas (2000). The Modified Tichy TPC Framework for Pattern Matching and Hypothesis Development in Historical Case Study Research by Tichy (TPC, 1983) *Strategic Management Journal* Vol. 21, No. 8 (Aug., 2000), pp. 865-874 Published by: Wiley <https://www.jstor.org/stable/3094401>
- Davis, Fred D. Viswanath Venkatesh (2000) *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies* Published: *Economics, Sociology*. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Theoretical-Extension-of-the-Technology-Model>
- Definitive Healthcare Overview (2018). Website. [www.Definitivehc.com](http://www.Definitivehc.com)

- Dessler, Gary, (2000), HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, Eight Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Deshpande, R., FE Webster Jr (1989) Organizational culture and marketing: defining the research agenda - Journal of marketing, 1989 - journals.sagepub.com
- Denison, Daniel R (1990).Corporate culture and organizational effectiveness. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- De Cock, Christian (1999). "Organizational Change and Discourse: Hegemony, Resistance and Reconstitution" Article published in M@n@gement Journal
- De Massis, A., Frattini, F. and Lichtenthaler, U. (2012) 'Research on technological innovation in family firms: present debates and future directions', Family Business Review, Vol. 26, No. 1, pp.10–31, ISSN: 0894-4865.
- Doherty, shani (2003). Research in Organizational Change and Development <https://books.google.co.id/books?>
- Donckels, R. and Frolich, E. (1991) 'Are family businesses really different?', Family Business Review, Vol. 4, No. 2, pp.149–160.
- Dygert, C. B., Jacob, R. A 2006. Managementul Culturil Organizational. Iasi: Editura Polirom.
- Dyer Jr., W.G. (1986) Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Dyer Jr., W.G. (2003) 'The family: the missing variable in organizational research', Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27, No. 4, pp.401–416.
- Drucker, P.F/(2007) Management challenges for the 21st century. Routledge
- Dunn, B. (1996) 'Family enterprises in the UK: a special sector?', Family Business Review, Vol. 9, No. 2, pp.139–155.
- Dwivedi R.K (1995). Organizational Culture and Performance. M. D. Publications Pvt. Ltd.,
- Egan Kieran (1988): Primary understanding: Education in early childhood NY., Routledge
- E Harmon-Jones, JJB Allen (1996). Anger and frontal brain activity: EEG asymmetry consistent with approach motivation despite negative affective valence. - Journal of personality and social.1998 - psycnet.apa.org
- Emery, F. E. L. Trist (1995). The Causal Texture of Organizational Environments. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Elise Dwi Ratnasari (2018). 5 Fakta Skandal 'Dieselgate' Volkswagen Grup, CNN Indonesia | Rabu, 20/06/2018 08:38 WIB
- Electronic Health Record (EHR) software of 2019. Helping practices run smoothly, from patient to patient. By Brian Turner July 15, 2019 Software
- Ernesto J. Cortes Jr (1984). Civil Society and Community Organizing. Community Organizer. <https://www.macfound.org/fellows/198/> Steward, O. (1976). Reinnervation of dentate gyrus by homologous afferents following entorhinal cortical lesions in adult rats. scientific american vol. 194. <https://science.sciencemag.org/content/>
- Emilia M. F. Mauriello. Céline Brochier-Armanet. Tãm Mignot (2015). Evolution and Design Governing Signal Precision and Amplification in a Bacterial Chemosensory Pathway Published: August 20, 2015. <https://doi.org/10.1371/journal.pgen.1005460>
- Fredberg, T., Norrgren, F. and Shani, A.B. (2011) 'Developing and sustaining change capability via learning mechanisms: a longitudinal perspective on transformation', in Shani, A.B., Pasmore, W. and Woodman, R. (Eds.): Research in Organizational Change and Development, Vol. 19, pp.117–161, Emerald Group Publishing Limited, UK.

- Friedman, Hershey H. Taiwo Amoo (2002). Workforce Diversity: The Key to Survival and Growth. Article (PDF Available) September 2002. City University of New York - Brooklyn College
- Fugue DR, Kurpius DJ. (1993); Conceptual models in organizational consultation. *J Couns Dev* 71:607-18. Back to cited text no. 20. 21
- Futsal Nike React Phantom Vsn Pro IC - Black/Silver shoe. <https://sportaways.com> › review › product › list › 19010 › category
- Ganitsky, Joseph. Jeffrey A. Barach (1995). Successful Succession in Family Business. [https://www.researchgate.net/publication/263607313\\_Successful\\_Succession\\_in\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/263607313_Successful_Succession_in_Family_Business)
- Gallos, J.V. (2006) Organization Development, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gary L Neilson, Karla L Martin. Elizabeth Powers (2008) The secrets to successful strategy execution. *Harvard business review*. [https://www.researchgate.net/scientific-contributions/81466150\\_Gary\\_L\\_Neilson](https://www.researchgate.net/scientific-contributions/81466150_Gary_L_Neilson)
- Gary L Neilson (2015). Etude Strategy& et PwC "CEOs, Governance, and Success" (avril 2015) <https://www.slideshare.net/PwCFrance/2014-study-ofceosgovernanceandsuccess>
- GA. Kanter, R. M. (1983). The change masters. New York: Simon & Schuster.
- Gaspersz, Vincent. 2008. Lean Six Sigma. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gellner, Uschi Backes. Stephan Veen (2009) The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/48541/1/Backes-Gellner>
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. and Lansberg, I. (1997) Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- G Baker, B Holmstrom (1995). Internal labor markets: Too many theories, too few facts- *The American Economic Review*, - JSTOR
- Global Education Management System (GEMS). 3D. <https://www.povertyaction.org/organization/global-education-management-system-gems>
- Greiner, Michael. Richard M. Franza (2003). A Barriers and Bridges for Successful Environmental Technology Transfer., Air Force Institute of Technology, Kennesaw State University. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/2530/>
- Gronn, Peter (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly* Volume 13, Issue 4, August 2002, Pages 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Golay, Leslie M. Allan H. Church (2013). Mass customization: The bane of OD or the cure to what ails it? Article (PDF Available) in *Leadership & Organization Development Journal* 34(7). September 2013. DOI: 10.1108/LODJ-01-2012-0002
- Gulati Rachita (2010). Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. Article in *International Journal of Productivity and Performance Management* 59(1):51-74. January 2010. South Asian University
- Guzzo, Mathilde Rym Agrebi. Leon Espinosa. Grégory Baronian. Virginie Molle.
- Gylfi Zoega (2008). Iceland faces the music Birkbeck College, University of London. <http://econ.tu.ac.th/class/archan/RANGSUN/EC460/EC460Readings/GlobalIssues/GlobalFinancialCrisis2007-2009/GlobalFinancialCrisis-Topics/TheFirstGlobalFinancialCrisisofthe21stCenturyPart2.>
- Hall, A., Melin, L. and Nordqvist, M. (2001) 'Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns', *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, pp.193-208
- Handler Richard (2003). Cultural Property and Culture Theory. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14696053030033004>
- Harold J. Leavitt, (1997) Psikologi Manajemen, Muslichah Zarkasi (Translator). Published by Erlangga (first published 1969)

- HAWLETT PACKARD Company - Hp Company [www.about.com/Hp](http://www.about.com/Hp) Company
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard (1995), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pemanfaatan Sumber daya Manusia*, Penerjemah Agus Dharma, Edisi 4, Jakarta: Erlangga.
- Hense, J. & Mandl, H., 2010. *Knowledge Management and Evaluation (Wissensmanagement und Evaluation)* (Studententext Seminar Bern). Ludwig-Maximilians-Universität München Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Hinkofer, Ludwig . Heinz Mandl (2004). *Overcoming Problems of Knowledge Application and Transfer*. <https://www.researchgate.net/publication/226278415>
- <https://www.amazon.com/Jim-Collins/e/>
- <https://www.bulldogentertainmentltd.co.uk/>
- <https://www.brianclegg.net/>
- <https://doi.org/10.1177/0038038587021002014> Harrison 1987
- <https://fortune.com/global500/2001/>
- [https://www.fujifilm.com/about/history/corporate\\_history/](https://www.fujifilm.com/about/history/corporate_history/)
- <https://www.lotame.com/back-basics-data-exchange-work/>
- <https://www.fujixerox.com/eng>
- <https://www.slideshare.net/deswal1810/future-of-organization-development-95325818>
- <https://wmbridges.com/what-is-transition/>
- <https://www.britannica.com/biography/Norbert-Wiener>
- <https://conference.avpn.asia/author/jameschen/>
- [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm)
- <https://webcasts.td.org> › documents
- <https://www.slideshare.net/artistramakrishna/01-orgnl-change-models>.
- <https://www.coursehero.com/file/p2v95ps/The-Positive-Model-The-third-model-of-change-the-positive-model-represents-an>
- <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-mckinsey-7s-framework-dan-elemen-elemennya>
- <https://psycnet.apa.org/record/1974-24199-001>.Likert
- <https://trainingindustry.com>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Warner\\_Music\\_Group](https://en.wikipedia.org/wiki/Warner_Music_Group)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Conflict\\_avoidance](https://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_avoidance)
- <https://www.enclaria.com> › 2011/01/06 ›
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley>
- <https://www.quora.com/What-is-Demand-Supply-Balancing>
- <https://www.worldscientific.com/worldscibooks>
- <https://dmp.com/Products>
- [www.knowledge-management-tools.net](http://www.knowledge-management-tools.net) › organizational-learning-theory
- <https://www.researchgate.net> › figure › Impleme \
- <https://www.researchgate.net> › publikasi›
- <https://ceo.usc.edu> › built-to-change-how-to-achieve-sustain.ed-organizationala.
- <https://www.hcmworks.com> › blog › top-5-workf...
- Hubenthal, M. L Medina Luna, B Bartel (2015) *Bilingual science communication: A call for a geoscience community of practice*. <https://scholar.google.co.id/scholar?q=ucar+2015>.
- Hughes, John R. Letter. Thomas H. Brandon (2003) *A softer view of hardening* [Received 20 March 2003.]

- Hofstede, Geert (1998) *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands, hofstede@bart.n
- IBM Archives(1983). History of IBM. [https://www.ibm.com/ibm/history/history/year\\_1983.html](https://www.ibm.com/ibm/history/history/year_1983.html)
- ISO 9241-210:2010. Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems. <https://www.iso.org/standard/52075.html>
- Initiating public-private collaborations. (2012). Luxemburg Portal for Innovation and Research. Retrieved from <http://www.innovation.public.lu/en/collaborations/collaborations-publiques-privees/index.html> (accessed on May 17, 2013).
- Innovation in the public sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions. (2009). Better Practice Guide. Canberra: Australian National Audit Office.
- INDEKS INOVASI GLOBAL (2012): Swiss pertama, Indonesia ke-100. <https://finansial.bisnis.com/read/20120708/9/85068/indeks-inovasi-global-2012>
- J Gilley, S Quatro, E Hoekstra, D Whittle, A Maycunich – 2001. *The manager as change agent - Basic Books*
- Jayne, Michele E. A. Robert L. Dipboye (2004). *Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations*. First published: 17 November 2004. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>
- Jain, Harish C. Anil Verma (1996). *Managing workforce diversity for competitiveness The Canadian experience*. ISSN: 0143-7720. *International Journal of Manpower*
- Jane R. Flagello (2013) *The Change Intelligence Factor* Kindle Edition, Publisher: Trainers Publishing House, LLC
- Jesuthan, Ravin. David Creelman(2015). *To Optimize Talent Management, Question Everything*. <https://www.conference-board.org/blog/post.cfm?post=2631>
- Jensen, R. (2003) 'Tradition is double-edged sword in family business', *Journal of Corporate Renewal*, Vol. 16, No. 6, pp.8–10, 24.
- Jick, T. D. Kanter, R. M., B. Stein. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press, 1992. (Dutch, Scriptum Books; French, Editions Dunod; Italian, Edizioni Olivares. Selections in Sources: Notable Selections in Sociology, edited by K. Finsterbusch and J.S. Schwartz, Dushkin Publishing, 1995. Other reprinting information available from the publisher.)
- John R Schermerhorn, Jr. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit ANDI
- John H. Jackson. Robert L. Mathis (2006) *Human Resource Management*, edisi 10, Jakarta: Salemba Empat.
- Jonathan S. Leonard, David I. Levine (2003). *Diversity, Discrimination, and Performance* Institute of Industrial Relations Working Paper No. iirwps-091-03. University of California, Berkeley - Finance Group; National Bureau of Economic Research (NBER)
- Kotter, J. (1995) 'Leading change: why transformational efforts fail', *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, pp.59–67.
- Kotter, J. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press
- Kambey, D.C (2006), *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (sebuah intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara
- Kane, R (2006) *Understanding health care outcomes research*. Books.google.com
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kearns, P, (2005). *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton, Surrey.

- Ken Weber (1996). MORE WALKS & RAMBLES/RHODE ISLAND Paperback – 14. <https://www.amazon.ae/MORE-WALKS-RAMBLES-RHODE-ISLAND/>
- Kotter, J., Heskett, J. (1992). Corporate culture and performance. New York: Free Press.
- Kotter, J. (1995) 'Leading change: why transformational efforts fail', Harvard Business Review, Vol. 73, No. 2, pp.59–67.
- Kotter, J. (1996) Leading Change, Harvard Business School Press.
- Koestler, Arthur (1967). The Ghost in the Machine Arkana, London
- Kremer, Michael (2003). Randomized Evaluations of Educational Programs in
- Lähteenmäki, Satu. Jouko Toivonen (2002). Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement. Article in British Journal of Management 12(2):113 - 129. December 2002. University of Turku. [https://www.researchgate.net/publication/229700050\\_Critical\\_Aspects\\_of\\_Organizational\\_Learning\\_Research\\_and\\_Proposals](https://www.researchgate.net/publication/229700050_Critical_Aspects_of_Organizational_Learning_Research_and_Proposals)
- Lang, Kurt & Gladys Engel Lang (1961). Collective Dynamics. NY: Thomas Y. Crowell Company.
- Lars Leetaru (2009) Sense and Sensibility and Sea Monsters. <http://www.isfdb.org/cgi-bin/ea.cgi?108833>
- Le Breton-Miller, I. and Miller, D. (2006) 'Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability', Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 30, No. 6, pp.731–746.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1, 5-12.
- Lewin K. (1951) 'Field Theory in Social Science', Harper and Row, New York.
- L. Nieuwenhuis; J. Coenen; D. Fouarge; T. Harms; M. Oosterling(2012) Research and Evaluation of PROO review studie. Publication status, Published – 2012
- Luft, J.; Ingham, H. (1955). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: University of California, Los Angeles.
- Lee, C. (1991, January). Followership: The essence of leadership. Training, pp. 27-35.
- Lyness, Karen S. Madeline E. Heilman (2002). When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers Baruch College, University of New York. <https://pdfs.semanticscholar.org/3956/76e6435186a00aceafd6210ff>
- Lyotard, Jean-François. Georges Van Den Abbeele (1984). The Différend, the Referent, and the Proper Name. Journal Article. Diacritics Vol. 14, No. 3, Special Issue on the Work of Jean-Francois Lyotard (Autumn.), pp. 3-14
- Maheshwari, Sunil Kumar & Krishnan T N, (2004). "Career effectiveness and its determinants," IIMA Working Papers WP2004-05-06, Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department. Manfred, K, De Vries, 2003. Leadership Bucuresti: Editura CODECS
- Marcuse, Herbert (1969). One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Capitalism. Boston: MA: Beacon Press.
- Markič, M. et al. (2011). Innovation policy and successfulness of micro and small companies in the Republic of Slovenia. African Journal of Business Management. 5(22), pp. 9559-9567. 20.
- Marry Parker Follet (1995), Provet of Management: A Celebretion of Writings from the 1920's. Edited by Pauline Graham, Chambridge MA, Harvard Business School Press.
- Mason DT., PCohn LH, Ross J Jr, Morrow AG, Braunwald E.(1967). Reoperative assessment of aortic regurgitation in patients with mitral valve disease. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/6016416>
- MacKenzie, J.E. (2002) 'Downsizing family businesses: family dynamics increase challenges', Journal of Corporate Renewal, Vol. 15, No. 5, pp.18–21.

- McKinsey & Coy Investor Opinion Survey (2000). Investor Opinion Surveyon Corporate Governance
- McKinsey Global Institute (2017). Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. November 2017 | Report
- McKinsey & Company (1997). Credit Risk Management Framework for Rural Commercial Banks in China. JOURNAL NAME: Journal of Financial Risk Management, Vol.6 No.1, March 10, 2017
- McLean, Ephraim. Stacie Petter. William DeLone (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. European Journal of Information Systems. June 2008, Volume 17, Issue 3, pp 236–263
- Michael J. Brennan (2000). Dynamic Asset Allocation Under Inflation. University of California, Los Angeles (UCLA) - Finance Area.
- Middlemist R. Denni. Hitt, Michael A.(1988), Organizational Behavior: Managerial Strategies for Performance. West Group; Revised Ed edition (June 1, 1988)
- Middlebrooks, E.J.(1995). Upgrading pond effluents: An overview. Author links open overlay panel . [https://doi.org/10.1016/0273-1223\(95\)00522-O](https://doi.org/10.1016/0273-1223(95)00522-O)
- Miles, Matthew B. dan Huberman, Amic(1995)hael (1992). Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru). Jakarta: UI Press
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005) Managing for the Long-Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Miller, D., Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) 'Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business', Journal of Business Venturing, Vol. 18, No. 4, pp.513–531.
- Mitki, Y., Shani, A.B. and Stjernberg, T. (2008) 'Leadership, development and learning mechanisms: system transformation as a balancing act', Leadership and Organization Development Journal, Vol. 29, No. 1, pp.68–84.
- Motamedi. Kurt (1978)."The evolution from interorganizational design to transorganizational development." Paper presented at the Academy of Management Meetings in San Francisco,.
- Motamedi, Kurt (1984). "Transorganizational development" in Warrick D. D. Contemporary Organization Development. NY: Scot Foresman,
- Motamedi, Kurt & Tom Cummings (1981)."Transorganizational Development." Proceedings. Academy of Management Meetings in Seattle: 220-225,
- Nadler, D., and Michael Tushman. (1980): "A Model for Diagnosing Organizational Behavior." Organizational Dynamics 9, no.2
- Nanus, B. & Bennis, W., (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
- National Biotechnology Policy Framework (2012-2021) <http://www.bioeconomycorporation.my/national-biotech-policy/>
- Nieuwenhuis, Sander. dkk (2012) Neural mechanisms underlying the induction and relief of perceptual curiosity Published online 2012 Feb 13. doi: 10.3389/fnbeh.2012.00005
- Nelson R D., Solomkin J S, D E Chenoweth, L D Solem,and R L Simmons (1984). Regulation of neutrophil migratory function in burn injury by complement activation products. Copyright and License information Disclaimer, Journal List Ann Surg.v.200(6); 1984 Dec. PMC1250592
- Newbold, G.J.R. G.J.NathanD.S.Nobes (2006).Impacts of a jet's exit flow pattern on mixing and combustion performance. <https://doi.org/10.1016/j.pecs.2006.07.002>
- Nicoară, Elena Simona (2009). Mechanisms to Avoid the Premature Convergence of Genetic Algorithms. snicoara @upg-ploiesti.ro

- Nowlen, P. M. (1988). *A new approach to continuing education for business and the professions*. New York: Macmillan and National University Continuing Education Association.
- Nokia 1985. <https://www.liputan6.com/tekno/read/688056/awal-berkembang-nokia-memulainya-dari-pabrik-kertas>
- Oliver MB. J Bryant (2009). *Media effects: Advances in theory and research*. books.google.com
- Otero, Gerardo (1996). *Neo-Liberalism Revisited: Economic restructuring and Mexico's Political Future*. Boulder CO: Westview Press.
- Pasolong. Harbani. (2012). *Metode Penelitian Administrasi Publik (EPSIS)*. Alfabeta. Bandung
- Parker, G.M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pinto, M. and Couto-de-Souza, C.L. (2009) 'Organizational change in a Brazilian family business', *Revista de Administracao Publica*, Vol. 43, No. 3, pp.609–634.
- Pollitt, C. G Bouckaert (2004). *Public management reform: A comparative analysis* Books.google.com
- Popescu, G. N. and Popescu, G. R. (2012). *Innovation's Role in Nowadays Society and the Ways to Generate Competitive Intelligence and Accountability: Case of Romania*. *Journal of Innovation & Business Best Practices*. Vol. 2012(2012), 11 pp. 22.
- Poza, E.J., Johnson, S. and Alfred, T. (1998) 'Changing the family business through action research', *Family Business Review*, Vol. 11, No. 4, pp.311–323.
- Poza, E.J. (2007) *Family Business*, 2nd ed., Thomson/South-Western, Mason, OH.
- Poza, E.J. (2008) 'Organization development in family-owned and family – controlled companies', in Cummings, T.G. (Ed.): *Handbook of Organization Development*, Sage Publication. *Developing Countries: Some Lessons American Economic Review* . vol. 93, no. 2, May 2003.
- Parker, G.M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass..
- Ramly, Zulkufly. and Lau Teck Chai, Choe Kum Lung (2009). *Exploring Ethical Orientation of Future Business Leaders in Malaysia*. *International Review of Business Research Papers* Vol.5 N0. 2 March 2009 Pp. 109-120
- Radstaak, Mirjam. Finja Marten,, Dr Llewellyn, Ebben van Zyl (2017). *Running head: MEDIATING EFFECT OF EUSTRESS AND DISTRESS The Mediating Effect of Eustress and Distress on the Relation between the Mindset Towards Stress and Health*<https://www.semanticscholar.org/paper/Running-head>
- Rainey, Thomas J. Jerome A. Ramirez. Richard J. Brown. (2015). *A Review of Hydrothermal Liquefaction Bio-Crude Properties and Prospects for Upgrading to Transportation Fuels* *Energies* <https://doi.org/10.3390/en8076765>
- Roger Allen (2009) *The Hero's Choice: Leading from the Inside Out* . Kindle Edition . <https://www.amazon.com/Roger-K.-Allen/>
- Rothmeier G Reinmann-. Heinz Mandl (2001). *Environments for learning*. In book: *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*, Publisher: Elsevier, Editors: Smelser, N.J. and Baltes, P.B., pp.4697-4701 Ludwig-Maximilians-University of Munich
- Sander M., Hoogendoorn. van Praag, Mirjam C.(2012). *Ability Dispersion and Team Performance: A Field Experiment*. <https://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp7044.html>
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. and Buchholtz, A.K. (2001) 'Agency relationships in family firms: theory and evidence', *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, pp.99–116.
- Segers, J and Inceoglu, I (2012) *Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching* *Human Resource Management*, 51 (1). pp. 99-120.

- Seema Mohapatra (2011). A Public Health Approach to Drug Use During Pregnancy Wisconsin Journal of Law, Gender & Society, Fall . Indiana University Robert H. McKinney School of Law.
- Schein, Edgar H. (1985) Defining organizational culture. Classics of organization theory, educationalimpact.com
- Schein, E.H. (2004) Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco
- Schultz, W.S., Lubatkin, M.H. and Dino, R.N. (2003) 'Toward a theory of agency and altruism in family firms', Journal of Business Venturing, Vol. 18, No. 4, pp.473–490.
- Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM), sektor swasta dan publik terus berjuang dengan merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam. Pada 2017, University Corporation for Atmospheric Research (UCAR), 2015, UCAR Brinkworth sebagai Direktur Keragaman, Pendidikan, atau Diversity, Education, and Outreach (DEO)
- Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.
- Senge, P. (1999) 'It's the learning: the real lesson of the quality movement', Journal for Quality & Participation, Vol. 22, No. 6, pp.34–40. Shani, A.B. and Docherty, P. (2003) Learning by Design: Building Sustainable Organizations, Blackwell Publications, Cornwall, UK.
- Shani, A.B. and Stjernberg, T. (1995) 'The integration of change in organization: alternative learning and transformation mechanisms', in Pasmore, W.A. and Woodman, R.W. (Eds.): Research in Organizational Change and Development, Vol. 8, pp.77–121, JAI Press, Greenwich, CT.
- Sheridan, John E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention The Academy of Management Journal Vol. 35, No. 5 (Dec., 1992), pp. 1036-1056 (21 pages). Published by: Academy of Management
- Simonsen, Peggy (1997). Promoting a Development Culture in Your Organization: Using Career Development as a Change Agent. <https://eric.ed.gov/?id=ED422504>
- Schnurer, Katharina. Heinz Mandl (2009). Collaborative learning in virtual seminars: Analyzing learning processes and learning outcomes. Ludwig-Maximilians-University of Munich
- Stephen N. Ndegwa (2003). Kenya: Third Time Lucky? Articles by Stephen N. Ndegwa: July 2003, Volume 14, Issue 3. <https://www.journalofdemocracy.org/authors/stephen-n-ndegwa/>
- Stein David M. Ph. D.(1988). The scaling of restraint and the prediction of eating First published: September 1988. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1098-108X>
- Stress in Amerika (2014-2019): The State of Our Nation.
- Stoy Hayward (1992). UK Business Tax Guide: 92/93. Hardcover – September 25, 1992 . <https://www.amazon.com/UK-Business-Tax-Guide-1992/dp/0863252982>
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal. 17(1), pp. 1–14.
- Tampubolon, Manahan,(2012). Perilaku Keorganisasian, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Tampubolon Manahan, (2015). Perencanaan Keuangan Pendidikan. Mitra Wacana Media. Indonesia. Bogor
- Tamura Pierce (2013). The Protector of The Small (Tirril: Humanitis-Ebooks.)
- Thayer, G.W., W.E. Schaaf, and M.W. LaCroix, (1973). Caloric measurements of some estuarine organisms. Fish. Bull. 71:289-296.
- Thakur, SS. JK Sing (2011). Online product prediction and recommendation using probability graphical model and collaborative filtering: A new approach. 2011 IEEE Recent Advances in Intelligent Computational Systems, 151-156. <https://scholar.google.com/citations?user=MHkbQToAAAAJ&hl=en>

- The major barriers to SMEs Innovation. (2011). Final Report to tender N° 55/PP/ENT/CIP/10/F/S01C016. Innova Europe and Technopolis Group. The Clute Institute Copyright by author(s) Creative Commons License CC-BY 1605
- The American Institute of Stress (2015) STRESS IN AMERICA: THE STATE OF OUR NATION. [stressinamerica.org](http://stressinamerica.org)
- Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley (1993). *Organization Development and Change*. West Publishing Company.
- Tom Burns and G. M. Stalker (1994): *The Management of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Twenge, Jean M. Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman (2010). *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. First Published March 1, 2010 Article. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Undang-undang No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial  
Upload Date : 20 Oct 2011 Merupakan tindak lanjut dari Undang-undang No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional
- University Corporation for Atmospheric Research (UCAR), 2015, UCAR Brinkworth sebagai Direktur Keragaman, Pendidikan, atau Diversity, Education, and Outreach (DEO)
- Van Maanen, J. (1991). "The smile factory: Work at Disneyland" In Forst et al (Eds;) *Reframing organizational culture*. Pp. 58-76. Newbury Park, CA: Sage.
- Vodafone Completes Hutchison Essar Deal. By Ruth David, May 10, 2007
- Volberda, H.W., Foss, N.J. and Lyles, M.A. (2010) Perspective—Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21, 931-951. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
- Wagner, R, Harter, K. J, 2006. *The Element of Great Managing*. New York: Gallup Press
- Weiliang, Eugene. Chee Lee Kah. (2011) *The Effects of Workforce Diversity Toward The Employee Performance in an Organization*, <http://eprints.utar.edu.my/450/1/BA-2011-0807009.pdf>
- Weisbord, M.R. (1976) *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory*. *Group Organization Management*, [http://dx. Doi.org/10.1177/105960117600100405](http://dx.doi.org/10.1177/105960117600100405)
- Winkler, Katrin. Heinz, Mandl (2007). *Implementation of knowledge management in organizations*. Article. Department Psychologie Ludwig Maximilian University Munich Munich Germany.
- World Bank Group - Iis a unique global partnership fighting poverty worldwide through sustainable solutions. <https://www.worldbank.org/>
- World Development Report (2011): *Conflict, Security, and Development* Copyright © 2011 by The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. The World Bank Laporan Pembangunan Dunia 2011: Konflik, Keamanan, dan Pembangunan/The World Bank — Jakarta: Salemba Empat, 2012
- Worley, Christopher G. Veronique Zardet. Marc Bonnet. Amandine Savall. Pascal Pasquier (2015). *Becoming Agile: How the SEAM Approach to Management Builds Adaptability (J-B Short Format Series) 1st Edition*. Publisher: Jossey-Bass; 1 edition (September 15, 2015)
- Zahra, SA. G George. DR Wood Jr. (2002) *The effects of business–university alliances on innovative output and financial performance: a study of publicly traded biotechnology companies*. - *Journal of business Venturing*, 2002

Zemke, Ron. Claire Raines. Bob Filipczak (1999) Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace Hardcover. <https://www.amazon.com/Generations-Work-Managing-Veterans-Workplace>



# INDEKS

## A

Action Plan 188  
Action planning 73  
Action Research Model 42  
Actor & Agent of Change 39  
Amazon Sustainable Landscapes (ASL) 190  
Apple Computer 137  
Avoid conflict 177

## B

Baby Boomers 269  
Balance Score Card 69  
Basic Process Intervention 70  
Biological system 23  
BiotechCorp 293  
Boards 21  
Boundaryless organization 32  
Brainstorming 219  
Breakdown 5  
Built-To-Change Organizations 199  
Bulldog Entertainment 97

## C

Chief executive officer 74  
Closed system 24

Coaching 302  
Coaching and Mentoring 100  
Commissioner 21  
Complementary transactions 73  
Congruence 67  
Congruence Model for Organization Analysis 52  
Cost Of Living Adjustments 91  
Cost Reduction Plan 92  
Crossed transactions 73  
Cross functional organization 32  
Culture Change 153  
Customer relation management 182  
Cybernetic 28

## D

Definitive Healthcare 295  
Denison Organizational Culture Survey 165  
Description of service (DOS) 58  
Deterministic system 24  
DMP 181  
Driving force 11

## E

Economic Development 224  
Electronic Health Record (EHR) 296

Employee Stress Management and Wellness Interventions 126  
Enable action 171  
End user 28  
Entering And Contracting 42  
Equifinality 26  
Evaluating and Implementing Change 42  
Externalized 30

## F

Facilitator of change 39  
Factors That Affect Change 37  
Firewall 187  
Fluiding network structure 30  
Followers as Leaders 18  
Force Field Analysis 47  
Franchising 96

## G

Gainsharing 91  
Gain Sharring 91  
General System Research 32  
Goal Setting 86  
Grid OD 9  
Grid Organization Development 69

## H

Healthways Inc 202  
High-Performance Programming 56  
Holon 215  
Human Capital Management 77  
Human process intervention 66  
Human Resouce Management Intervention 67

## I

IBM 299  
Increasing urgency 169  
Individual learning 32  
Instigators of change 39  
Intergroup activities 9

## K

Knowledge Management 192  
Kurt Lewin 20

## L

LDX 183  
Learning organization 303

Leavitt's Model 49  
legitimacy of change 39  
Lini Manager 22  
Litwin Model 59

## M

Management By Objectives 90  
Managing diversity 68  
Massachusetts Institute of Technology (MIT) 254  
Middle Manager 22  
Multiple causation 23

## N

Natural system 23  
Network 206  
Nokia 302

## O

OECD 254  
Open resources 8  
Open system 74  
Organisation development 90  
Organizational change 8  
Organizational mirroring 74  
Organization behaviuor 46  
Outsourcing 202

## P

PepsiCo Americas Beverages 95  
Performance apparaisal 90  
Performance Management 79  
Planning and Institutionalizing Change 42  
Power distance 223  
Pricewaterhouse Coopers (PwC) 145  
Probabilistic system 24  
Process consultation 73  
Promotion systems 92  
Protect ecosystems 187

## Q

Quality Work of Life 56

## R

Readiness for Change 61  
Recognition in market 52  
Resistance to change 40  
Reward Systems 90

**S**

Sensitivity training 72  
Simple system 24  
Soft skill 258  
Sophisticated system 24  
Stakeholders 25  
Standard operating procedures 6  
Standing committees 21  
Steady state 26  
STEM 303  
Strategic Intervention 66  
Survey Feedback 69  
System thinking 30

**T**

Tai Chi 132  
Task forces 21  
Team Building 67  
Telehealth 252

Theories of Planned Change 42  
Thermodynamic 26  
Third-party peacemaking 9  
Tichy's Technical Political Cultural 55  
TLNT.com 173  
Top Manager 21  
Transcational Analysis 9  
Transformational Change 135  
Transformational Variables 60

**U**

UCAR 303  
Ulterior transaction 73  
Understanding diversity 68  
UNEION 126

**W**

Warner Music Group 97  
World Bank Group 304

