**TEORI DAN KONSEP ORGANISASI**

**PERKEMBANGAN TEORI DAN KONSEP ORGANISASI,**

**DAN PENTINGNYA MANUSIA DALAM ORGANISASI**

Raden Imam Al Hafis1,Herman2

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Riau

Jl. Kaharuddin Nasution No.113, Perhentian Marpoyan, Pekanbaru

imamalhafis@soc.uir.ac.id1, herman@soc.uir.ac.id2

1. **PENDAHULUAN**

Relasi sosial manusia diawali melalui jenjang yang sederhana serta terbatas, dengan berlandasakan pada kebutuhan yang juga masih terbatas. Semakin bertambah usia dan dewasa seseorang, maka hal tersebut juga akan berpengaruh pada kompleks pula kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh orang tersebut. Dengan demikian, maka relasi sosial juga akan turut berkembang semakin kompleks. Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut dibutuhkan kerjasama agar kebutuhan dapat terpenuhi baik di dalam organisasi sebagai wadah maupun diluar organisasi. Secara eksplisit tergambar dalam pendapat Waldo dalam Zulkifli (2005: 19) bahwa ciri masyarakat modern (*social phenomenon*), suatu bentuk daya usaha individu bersifat kooperatif yang mempunyai kadar serta mengedapankan rasionalitas tinggi dalam bertindak dan mengambil keputusan.

Dalam interaksi manusia terdapat berbagai organisasi atau kelompok yang turut berperan dalam menentukan tujuan dan keputusan. Organisasi tersebut berproses atau beroperasi dengan cara-cara yang unik. Sehingga dengan mempelajari organisasi, setiap individu mampu memahami bagaimana proses operasional yang ada dalam organisasi. Sehingga harapan dari hal tersebut yaitu individu mampu mengatasi serta mengantisipasi permasalahan yang akan mengemuka ketika menjalankan tugas serta tanggungjawab di tempat kerja maupun di tempat aktivitas lainnya. Pada akhirnya, individu tersebut akan mampu memberikan kontribusi yang berguna bagi kelangsungan organisasi yang ia jalani.

Secara garis besar, pembahasan dalam bab ini terdiri dari tiga komponen mendasar dalam Kebijakan dan Manajemen Perubahan. Diantaranya:

1. Teori dan Konsep Organisasi
2. Perkembangan Teori dan Konsep Organisasi
3. Pentingnya Manusia Dalam Organisasi
4. **PEMABAHASAN**

**1. Teori dan Konsep Organisasi**

Dalam dunia ilmu pengetahuan, teori memegang peranan penting dalam setiap perkembangnnya. Mengenai makna dari teori sudah banyak para ahli telah mendifinisikan arti dari teori tersebut. Oleh sebab itu didalam aktivitas organisasi mengharuskan terdapatnya konsep yang mendeskripsikan permasalahan-permasalahan yang akan dihadapi oleh sebuah organisasi ketika menjalankan fungsi secara efektif dan efisien dalam organisasi. Permasalahan-permasalahan tersebut tentunya sangat kompleks namun akan mampu dideskripsikan melalui pendekatan teoritis dan metodologi yang tepat, sehingga mampu dicari solusi dengan pengambilan keputusan yang tepat melalui hasil kajian secara ilmiah tersebut.

Williower (1975) menyampaikan definisi yang inklusif tentang teori sebagai badan generalisasi yang saling terkait dan konsisten yang berfungsi untuk menjelaskan. Sementara **Kerlinger** (2006) teori adalah konsep-konsep yang berhubungan satu sama lainnya yang mengandung suatu pandangan sistematis dari suatu fenomena. Senada dengan Kerlinger, Nazir (2014) menyampaikan bahwa teori merupakan pandangan yang dikemukakan tentang suatu fenomena atau peristiwa yang ada. Pandangan Neumen dalam Sugiyono (2017:52) bahwa teori merupakan sebuah konsep, defenisi, serta proposisi yang mempunyai fungsi dalam melihat fenomena secara tersetruktur, sistematis dengan variabel yang jelas sehingga tujuan akhirnya adalah kemamampuan meramalkan serta menjelaskan fenomena yang terjadi. Sejalan dengan pandangan diatas, Siswoyo dalam Mardalis (2003:42) mengatakan bahwa teori sebuah perangkat konsep serta defenisi yang mempunyai korelasi guna melihat fenomena secara sistematis dan pada akhirnya diharapakn mampu meramalkan serta menjelasakan fenomena tersebut melalui variabel yang ada. Singarimbun dan Effendi (1998:37) berpandangan bahwa teori adalah kumpulan asumsi, konsep, konstrak, defenisi serta proposisi guna menjelaskan fenomena sosial yang ada secara sistematis melalui perumusan hubungan antar konsep yang ada.

Dari beberapa padangan yang berkaitan dengan teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa teori merupakan penjabaran yang konsisten tentang suatu konsep melalui metodologi kajian ilmiah untuk menjelaskan fenomena serta gejala-gejala yang terjadi untuk mendapatkan solusi guna penyelesaian masalah tersebut. Oleh karenanya, pandangan terhadap teori bukan sekedar berkaitan dengan benar maupun salahnya akan tetapi berkaitan dengan relevansi konsep serta kemanfaatan yang ditawarkan terhadap solusi dari permasalahan atas fenomena yang mengemukan. Selain definisi diatas, teori juga berfungsi dalam proses berfikir ilmiah (wahyono, 2005). Pandangan tersebut mengungkapkan bahwa fungsi teori sebagai suatu panduan dalam menemukan kebenaran ilmiah melaui suatu proses penelitian ilmiah. Proses tersebut dimulai dari ditemukannya masalah-masalah dalam kehidupan sosial, kemudian masalah tersebut dirinci sedemikian rupa agar mudah dalam penentuan teori yang dipakai serta memadukannya dengan penelitian terdahulu. Maka akan munculah hipotesa penelitian yang merupakan awal dari penelitian untuk mencari kebenaran ilmuah. Poroses tersebut berlanjut hingga hasil penelitian. Agar lebih jelas tentang hal tersebut, akan disajikan pada gambar dibawah ini:

**Gambar 1. Teori Proses Berpikir Ilmiah**



**Sumber: Wahyono, 2005.**

Gambar diatas menjelaskan alur berikir ilmiah yang sistematis baik untuk menguji teori yang sudah ada maupun menemukan teori baru terhadap suatu permasalahan. Tentunya sebelum mendapatkan keputusan terhadap sebuah konsep yang relevan diawali dengan permasalahan yang terjadi selanjutnya mengacu pada hasil temuan/teori sebelumnya terkait permasalahan yang sama, pada saat ini dilakukan akan bermunculan hipotesis/asumsi mengenai permasalahan tersebut guna mendesain konsep yang relevan dengan pendekatan instrumen sampel dalama menganalisis. Apabila hal tersebut telah dilakukan maka tahap selanjutnya yaitu melakukan pengumpulan data serta menganalisis data yang terkumpul dengan permasalahan yang ada sehingga memunculkan hasil yang direkomendasikan untuk pemecahan masalah yanga ada. Pada dasarnya berpikir merupakan proses penggunaan logika serta nurani guna pertimbangan atas keputusan yang akan dilakukan terhadap suatu peristiwa. Berpikir dapat juga dikatakan sebuah kegiatan menimbang dalam ingatan.

Athoilah (2010:169) menyampaikan bahwa kata organisasi berasal dari bahasa Inggris, organisasi yang disusun dengan cara yang inventif. Kata tersebut berasal dari kata Yunani, organon yang berarti bagian atau pengaturan hewan atau tumbuhan yang digunakan untuk melakukan tugas-tugas khusus seperti, hati, ginjal, dll. Kata organon juga diwakili oleh metode, sedangkan kata untuk mengatur memiliki arti mengatur atau mengatur satu sama lain yang terkait, yang masing-masing memiliki tugas tertentu dan atau terkait dengan keseluruhan. Penafsiran lain dari kata organisasi adalah bahwa kata (masih) berasal dari bahasa Yunani, organ, dan istilah Latin, yang berarti alat, bagian, anggota, atau tubuh.

Organisasi dapat dilihat sebagai sebuah wadah atau instrumen untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan, yang mana didalam organisasi tersebut memiliki berbagai elemen mendasar, yakni individu yang beragam, tata hubungan kerja, keahlian disuatu bidang serta kesadaran masing-masing anggota terhadap bidang keahliannya.

Organisasi adalah bagian dari adminstrasi yang merupakan pendukung dalam mencapai tujuannya. Menurut Wahono (2001:17) organisasi adalah kelompok manusia yang bekerjasama dengan suatu perencanaan kerja dan peraturan, guna meraih tujuan tertentu. Lebih lanjut Soejadi (2006:188) menyampaikan bahwa organisasi merupakan tempat yang mampu mengakomodir kepentingan masyarakat untuk mencapai hasil yang sebelumnya tidak mampu dicapai oleh individu secara sendiri. Dwight Waldo dalam Silalahi (2011:124) menyampaikan bahwa organisasi hirarki hubungan diantara individu-individu dengan berlandaskan kewenangan serta bersifat konstan dalam sebuah sistem administrasi. Sedangkan Manullang (2001:119) dalam makna dinamis menyampaikan bahwa suatu tindakan untuk menetapkan serta pendistribusian pekerjaan yang akan dilaksanakan, dengan batasan yang sesuai antara tanggungjawab dan tugas yang diiemban, kewenangan serta hubungan antar unit organisasi agar tercipta pembagian kerja secara efektif dan proporsional sesuai dengan spesifikasi kehalian. Selain itu, Hasibuan (2013:24) menyatakan bahwa organisasi merupakan perserikatan formal, mempunyai struktur, koordinasi yang jelas atas kelompok yang mempunyai kesatuan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Zulkifli (2005:74) menyampaikan bahwa organisasi merupakan wadah untuk melaksanakan kerjasama, serta termasuk didalamnya rangkaian kegiatan pendistribusian tugas, penunjukan staff, pembagian kewenangan serta tanggungjawab dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Selain dipandang sebagai wadah atau tempat bagi kegiatan yang akan dilaksanakan oleh kumpulan indvidu, organisasi juga dipandang sebagai sebuah proses, yakni berfungsi dalam menyoroti komunikasi serta interaksi antar individu-individu yang tergabung menjadi anggota organisasi. Kualiatas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dalam proses pengembangan organisasi yang dijalani merupakan salah satu kunci keberhasilan dan berkembangnya organisasi. Dalam rangka proses peningkatan kinerja anggota organisasi juga melakukan pemberdayaan terhadap potensi dari sumber daya yang ada. Siagian (2003:6) berpandangan bahwa Organisasi dilihat sebagai jenis kemitraan antara dua atau lebih orang yang bekerja bersama dan secara resmi terikat bersama, dalam arti mencapai tujuan yang terbentuk dalam ikatan bahwa ada satu atau lebih orang yang disebut atasan dan satu atau lebih bawahan.

Priffner dan Lone dalam Supardi, (2002:4) berandangan bahwa organisasi merupakan sebuah rangkaian sistem penyatuan tugas yang harus dilakukan oleh individu-individu atau kelompok yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas, sehingga tanggungjawab yang akan dilakukan secara sistematis akan berdampak positif pada penyaluran penugasan secara efisien, tertata, positif serta terkoordinasi. Pada sebuah organisasi akan ada sekelompok orang yang akan melakukan aktivitas dalam orgnaisasi tersebut dengan menggunakan seni tertentu untuk tercapainya tujuan yang telah di sepakati melalui orang lain. Administrasi mampu berjalan dengan baik apabila ada batuan dari orang yang mau terlibat di dalamnya untuk mengelola yang disebut sebagai manajemen.

Bakke dalam Kusdi (2009:5) berpandangan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang berkesinambungan dari beragam aktivitas individu yang berbeda namun terkoordinasi, yang menggunakan, melakukan transformasi serta melebur menjadi perangkat seperti manusia, modal, mesin, ide/gagasan serta sumber daya alam untuk memcahkan permasalahan atas keragaman dari kebutuhan manusia dalam melakukan interaksi dengan tatanan lain dari beragam aktivitas manusia tersebut.

Adapun ciri dari organisasi disampaikan oleh Ferland dalam Handayaningrat (1982:3) diantaranya:

1. Kelompok yang dapat dikenal;

2. Beragam kegiatan namun mempunyai korelasi diberbagai bidang (*interdependent part*) dengan kesatuan usaha/aktivitas;

3. Setiap individu mempunyai tanggungjawab baik berupa ide/tenaga dalam pengembangan organisasi;

4. Mempunyai kewenangan, koordinasi yang jelas serta adanya pengawasan; dan

5. Kesamaan tujuan.

Nawawi (2008:13) berpandangan bahwa agar organisasi mampu berjalan dan mampu berqadaptasi dengan perubahan atau perkembangan zaman maka didalam organisasi harus terdapat beberapa unsur pokok. Adapun unsur pokok tersebut, diantaranya:

1. Manusia, yang tergabung didalamnya dua orang atau lebih dalam suatu wadah serta mempunyai kesepakatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Filsafat, individu yang tergabug dalam organisasi dengan ikatan kemanusiaannya, akan menjalankan kehidupan secara kolektif dengan pendekatan yang sama.
3. Proses, kerjasama dalam sebuah organisasi yang berlangsung secara berkesinambungan sampai majunya suatu organisasi.
4. Tujuan, organisasi dibentuk atas dasar kesepakatan manusia. Oleh sebab itu, mempunyai kesamaan tujuan, baik dalam konsep perwujudan tujuan bersama maupun secara individual.

Dari penjelasan diatas, berkaitan dengan organisasi maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa organisasi merupakan suatu wadah bagi berkumpulnya individu-individu yang melebur kedalam satu tujuan, dengan kewenangan, koordinasi, maupun pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan yang ditentukan sebelumnya. Sehingga dengan dua kesimpulan besar tentang teori dan organisasi, maka penulis membuat sebuah proposisi mayor terkait dengan teori organisasi yaitu kegiatan yang sistematis untuk pemecahan masalah dengan pendekatan dan konsep-konsep yang sesuai dengan permasalahan organisasi sehingga mampu memberikan masukan yang relevan dan pada akhirnya mampu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh gabungan individu dalam satu wadah yang disebut dengan organisasi.

**2. Perkembangan Teori dan Konsep Organisasi**

Perkembangan teori organisasi yang berawal di abad ke 18 (delapan belas) di Inggris, selanjutnya terjadi di Amerika Serikat diakhir perang dunia ke 2 (dua) yang berdampak pada Revolusi Industri. Revolusi Industri itu mengandung 2 aspek penting yakni keberadaan tenaga mesin dalam menggantikan tenaga manusia dalam aktifitas organiasi. Sehingga dampak yang ditimbulkan dari hal ini yaitu pemutusan hubungan kerja secara signifikan karena peran manusia telah digantikan oleh mesin yang mana kinerja mesin lebih cepat, efektif dan efisien. Selain itu kegiatan pembangunan sarana transportasi yang berkembang dengan cepat sehingga berdampak pada perubahan metode pendistribusian dan pengiriman barang, yang mana sebelumnya pendistribusian atau pengiriman barang sangat lama dan memerlukan waktu yang lama. Dengan adanya perubahan tersebut maka berubah pula pola pendistribusian dan perngirman barang yang lebih cepat sampai saat ini. Di tahun 1919-an, lahirnya teori *scientific management* (manajemen ilmiah) yang berakhir ditahun 1960-an dengan munculnya teori modern yang sebelumnya mendegradasi keberadaan manusia kembali mengakomodir dan mengkombinasi antara manusia, mesin, kecanggihan teknologi serta lingkungan yang menjadi dasar peningkatan produktivitas organisasi. Pendekatan terbaru dalam memahami organisasi dipengaruhi oleh perspektif sosial kerangka kerja sistem terbuka.

Perkembangan teori organisasi atau evolusi teori organisasi merangsang bagi munculnya pendekatan-pendekatan yang masing-masing dipengaruhi oleh metode yang digunakan untuk meninjau masalah yang ada dalam organisasi. Pengelompokan pendekatan metode itu menjadi tiga aliran utama, yakni pendekatan teori klasik, pedekatan teori neo-klasik serta pendekatan teori modern. Untuk lebih jelasnya, akan dijabarkan lebih rinci sebagai berikut:

1. Teori Klasik

Pada tahun 1911 Fredrick Taylor menyampaikan teori klasik, dengan diterbitnya sebuah buku yang berjudul “*principle of scientific management*” atau yang umum dikenal dengan sebutan *scientific management* atau manajemen ilmiah. Pada prinsip ini, Taylor berupaya untuk memperbaiki sistem pekerjaan dengan menerapkan metode ilmiah bagi tugas yang ada dalam organisasi. Setiap pekerjaan yang akan dilakukan harus mengacu pada *design* pekerjaan yang telah ditetapkan. Ada empat *design* yang disampaikan oleh Taylor dalam prinsip *scientific management* tersebut, diantaranya:

1. Perubahan metode dalam menetapkan elemen pekerjaan ditetapkan secara ilmiah;
2. Seleksi anggota dan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan dengan pendekatan ilmiah;
3. Kerjasama yang dilakukan oleh pimpinan dan bawahan dalam proses pencapaian tujuan harus sesuai dengan mtode ilmiah;
4. Pemerataan pembagian tanggungjawab dalam pekerjaan dari manajer, supervise dan pegawai sebagai pelaksana.

Selanjutnya, pandangan Taylor mengenai empat *design* dalam prinsip *scientific management* tersebut dikembangkan lagi oleh Henry Fayol, dengan harapan pengembangan prinsip-prinsip umum tersebut mampu di laksanakan bagi semua manajer pada setiap organisasi serta mampu menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh manajer. Pengembangan prinsip oleh Fayol menjadi empat belas (14) prinsip organisasi, diantaranya:

1. Adanya pembagian kerja yang seimbang;
2. Wewenang setiap bidang yang jelas;
3. Penerapan disiplin;
4. Adanya kesatuan komando;
5. Adanya kesatuan arah;
6. Melaksanakan kepentingan umum/organisasi daripada kepentingan individu;
7. Penerapan sistem upah yang adil sesuai dengan beban dan tanggungjawab;
8. Sentralisasi;
9. Rantai skalar (garis wewenang yang jelas);
10. Tata tertib (organisasi serta individu)
11. Prinsip keadilan;
12. Stabilitas masa kerja para pegawai/anggota organisasi;
13. Inisiatif; dan
14. *Esprits de corps* (prinsip persatuan dan kesatuan dalam organisasi).

Padangan Taylor mengenai empat belas prinsip tersebut diatas, selanjutnya dikembangkan oleh Max Weber dengan sebutan “teori birokrasi”. Dimana pengembangan model oleh Weber ini dikenal dengan model *structural,* disampaikan sebagai instrumen yang efisien bagi organisasi dalam proses pencapaian tujuan melalui teori birokrasi tersebut. Menurut Weber dalam Sundarso, dkk (2015) menyatakan birokrasi yang ideal ditandai dengan:

1. Adanya aturan-aturan serta prosedur yang formal. Dimana pengaturan dari setiap fungsi yang resmi harus sebagai satu kesatuan yang utuh;
2. Spesialisasi pekerjaan, pembagian kerja dan tanggung jawab yang jelas.
3. Kejelasan hierarki, pengorganisasian yang mengikuti prinsip organisasi.
4. Pengembangan karier berdasarkan merit system, penempatan anggota organisasi berdasarkan kemampuan teknis.
5. Impersonality, adanya kemampuan dalam pemisahan antara kepemilikan individu, maupun organisasi;
6. Bersikap objektivitas ketika melaksanakan tugas terutama yang menyangkut dengan sebuah jabatan di dalam organiasi yang dijalani; dan
7. Setiap kegiatan baik yang bersifat administratif, keputusan-keputusan yang diambil, maupun peraturan yang berlaku dalam organisasi dituangkan dalam bentuk tertulis.

Ralph C. Davis merupakan tokoh terakhir pada teori klasik. Penekanan Davis lebih kepada perspektif perencanaan rasional, ia menyampaikan bahwa struktur merupakan hasil yang logis dari tujuan-tujuan organisasi. Namun tujuan utama dari perusahaan adalah pelayanan ekonomis. Pengembangan nilai ekonomis ini dilakukan melalui aktivitas yang dilakukan oleh anggota organisasi guna menciptakan produk atau jasa organisasi, dari aktivitas yang dilakukan kemudian dikaitkan dengan tujuan organisasi melalui hasil yang dicapai oleh organisasi. Kegiatan perencanaan oleh organisasi dalam manajemen mampu menentukan tujuan-tujuan organisasi, tujuan-tujuan tersebut kemudian menentukan dalam pembentukan dan pengembangan struktur, arus kewenangan yang berlaku serta hubungan interrelasi yang terjadi dalam organisasi.

1. Teori Neo-Klasik

Penggagas dari teori Neo-klasik ini yaitu Elton Mayo (1927) yang pada awalnya membentuk aliran antar manusia (*human relation school*), dengan pandangan bahwa organisasi sebagai suatu hal yang terdiri dari tugas-tugas dengan sisi kemanusiaan dibanding sisi mesin. Dimasa ini, dilakukan uji coba yang berkaitan dengan *redesign* pekerjaan. Berkaitan dengan perubahan hari dan waktu kerja dalam sepekan, menyampaikan waktu istirahat pekerjaan, dan penyampaian rencana upah baik individual maupun kelompok. Sehingga dari hal tersebut disimpulkan bahwa norma sosial kelompok adalah kunci penentu sikap kerja individu.

Pandangan Taylor, Fayol, serta Weber kemudian dipersatukan oleh Hawthorne dengan sebuah kesimpulan bahwasanya organisasi merupakan sebuah sistem kerjasama. Dimana organisasi tersebut terdiri dari berbagai tugas serta manusia yang semestinta harus dipertahankan pada suatu titik kesimbangan. Sejalan dengan pandangan tersebut, Chester Barnard menyampaikan gagasannya dalam “*the function of the executive*” yang tidak sejalan dengan teori klasik yang menyampaikan bahwa wewenang seharusnya didefenisikan sesuai dengan tanggapan dari anggota organisasi, ia juga mengenalkan bahwa peran dari organisasi informal ke dalam teori organisasi serta mengusulkan agar peran utama bagi seorang manajer yaitu memperlancar komunikasi serta mendorong para bawahan untuk berusaha lebih giat.

Douglas McGregor merupakan tokoh selanjutnya yang menyampaikan bahwa ada dua pandangan mengenai manusia. Dua pandangan tersebut yaitu teori X pandangan negative serta teori Y pandangan positif. Kesimpulan dari analisa mengenai teori yaitu pandangan seorang pimpinan tentang sifat manusia berlandaskan atas pengelompokan suatu asumsi tertentu dan manusia mempunyai kecendrungan untuk mampu beradaptasi perilaku/sikapnya terhadap anggotanya sesuai dengan asusmi yang dibangun tersebut. Dengan kata lain bahwa teori Y lebih disukai serta asumsi tersebut harus mampu membimbing para pimpinan dalam merancang organisasi dan memotivasi para anggota organisasi.

Selanjutnya Waren Benis mengatakan bahwa pada pengambilan keputusan di birokrasi yang sentraliasi, kepatuhan terhadap wewenag dan pembagian kerja yang sempit dirubah dengan struktur yang di desentralisasi serta lebih demokratis yang di organiasi bagi kelompok yang fleksibel. Pengaruh yang diambil dari kekuasaan dirubah dengan pengaruh yang diambil melalui keahlian. Beliau menyapaikan pula bahwa organisasi yang ideal yaitu *adhocracy* yang lebih fleksibel.

1. Teori Modern

Salah satu tanda dari lahirnya teori modern ini yaitu munculnya gerakan *contingency* yang diinisiasi oleh Herbet Simon dengan klaim bahwa filosofi organisasi harus melampaui konsep abstrak dan terlalu sederhana untuk memeriksa kondisi di mana teori-teori yang berlawanan dapat diimplementasikan dalam organiasasi.

Sebagai gantinya, dalam buku mereka "*he social psychology of organization*," Katz dan Robert Kahn membahas sudut pandang organisasi sebagai sistem terbuka. Buku ini menjelaskan keuntungan dari sudut pandang sistem terbuka untuk mengeksplorasi hubungan penting yang dimiliki organisasi dengan komunitasnya, dan kebutuhan organisasi untuk berubah jika organisasi ingin bertahan dalam lingkungan yang berubah.

Alasan yang diberikan oleh James Thomson pada tahun 1960 dinyatakan oleh Joan Woodward dan Charles Perrow bahwa diperlukan teknologi informasi dalam organisasi untuk menentukan struktur yang benar. Metode paling mutakhir untuk teori organisasi berfokus pada sifat politik organisasi. Teori ini pada awalnya dibuat oleh James March dan Herbert Simon, tetapi teori itu dibantah oleh Jeffrey Pfeffer.

Model yang dikembangkan selanjutnya adalah teori organisasi yang melibatkan koalisi kekuasaan, ketidaksepakatan yang melekat pada prioritas (konflik *inherent* atas tujuan), dan struktur organisasi pengambilan keputusan yang mencerminkan kepentingan pribadi pemegang kekuasaan. Teori ini mengacu pada kesadaran pengambilan keputusan berbasis perilaku dan ilmu politik yang telah meningkatkan kemampuan kita untuk menjelaskan fenomena organisasi.

**3. Pentingnya Manusia Dalam Organisasi**

Manusia menempati unsur utama dalam organisasi. Tanpa manusia, bisa dipastikan organisasi tidak mampu berjalan mencapai tujuan yang diinginkan. Tidak sebatas memproduksi suatu barang atau jasa, lebih dari itu manusia mempunyai peranan dalam menggerakkan, memajukan bahkan mundurnya sebuah organisasi. Oleh karenanya, manusia yang mempunyai komitmen, kualitas maupun kapabilitas adalah penentu bagi kemajuan serta keberlangsungan organsasi. Baik organisasi publik maupun privat, sama-sama membutuhkan sumber daya manusia yang komitmen, berkualitas maupun mempunyai kapabilitas sesuai tuntutan organisasi. Pembentukan organisasi berlandaskan visi dan misi manusia.

Bagi organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset utama bagi kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja SDM dalam organisasi dituntut agar berorientasi pada visi dan misi organisasi yang mereka ada di dalamnya. Maka, ada beberapa hal yang harus dimiliki oleh SDM dalam organisasi agar visi dan misi organisasi bisa terlaksana, diantaranya:

1. Komitmen,
2. Motivasi,
3. Pengetahuan, dan
4. Skills.

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian pembahasan adalah organisasi merupakan perkumpulan dua orang atau lebih demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, diperlukan kerjasama antar individu dalam oraganisasi tersebut. Kerjasama sebagai peran individu dalam organisasi ditentukan oleh (a) interaksi yang terjadi antara orang yang bekerja bersama; (b) individu dalam organisasi memiliki kemampuan untuk bekerja bersama; (c) tujuan bekerja sama adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Ketika orang bekerja sendiri dengan kendala biologis dan psikologis, mereka tidak dapat memenuhi semua kebutuhan mereka. Karena itu, manusia membutuhkan individu lain untuk diizinkan bekerja sama. Ini adalah sistem kolaborasi formal yang sengaja diatur untuk mencapai tujuan tertentu. Metode kerja sama memiliki fungsi tertentu, terjadi dalam waktu tertentu dan memiliki identitas.

Barnard mengatakan posisi individu dalam perusahaan difokuskan pada tiga faktor, yaitu (1) kesediaan untuk bekerja sama. Tidak setiap orang di perusahaan memiliki tingkat kemauan yang sama untuk bekerja sama, meskipun kebanyakan orang tidak memiliki keinginan untuk bekerja sama. Kemampuan untuk bekerja sama tergantung pada kepuasan peserta dalam bentuk kompensasi yang disediakan oleh organisasi sebagai hasil kolaborasi; (2) tujuan yang ingin dipenuhi, kemauan untuk bekerja sama tidak dapat ditetapkan jika tidak ada tujuan yang jelas saja, tujuan menjadi elemen penting dari organisasi; (3) interaksi, yang merupakan cara mengatur berbagai subsistem organisasi.

Ada dua jenis model interaksi, menurut Kohler (1976), yang pertama adalah komunikasi koordinasi, yaitu komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian subsistem organisasi, termasuk dalam komunikasi ini perumusan tujuan, koordinasi tugas dan kegiatan. Kedua, interaksi kolaboratif, yaitu sistem pertukaran informasi yang terbuka, pertukaran pandangan dan sikap yang digunakan sebagai dasar untuk perubahan antara bagian-bagian organisasi dan lingkungannya.

1. **KESIMPULAN**

Dari pembahasan diatas, maka ditarik tiga kesimpulan utama dalam tulisan ini diantaranya:

1. **Teori dan Konsep Organisasi.**

Teori organisasi bermakna menjelaskan kegiatan dan beragam kerjasama didalam organisasi serta dapat memberikan solusi berupa pengambilan keputusan atas permasalahan yang dihadapai oleh organisasi.

1. **Perkembangan Teori dan Konsep Organisasi.**

Perkembangan teori organisasi dimulai pada tahun 1919-an dengan lahirnya teori manajemen ilmiah, dan berakhir pada tahun 1960-an dengan lahirnya teori modern yang mengakomodasi segi manusia, mesin, teknolgi, dan lingkungan sebagai dasar peningkatan produktivitas organisasi. Pendekatan mutakhir untuk memahami organisasi dipengaruhi oleh persfektif sosial kerangka kerja sistem terbuka.

Evolusi atau perkembangan teori organisasi memunculkan berbagai macam pendekatan-pendekatan yang masing-masing dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan ini bisa dikelompokan menjadi tiga aliran utama, yaitu pendekatan teori klasik, pendekatan neo-klasik dan pendekatan modern.

1. **Pentingnya Manusia Dalam Organisasi.**

Manusia menempati unsur utama dalam organisasi. Tanpa manusia, bisa dipastikan organisasi tidak mampu berjalan mencapai tujuan yang diinginkan. Tidak sebatas memproduksi suatu barang atau jasa, lebih dari itu manusia mempunyai peranan dalam menggerakkan, memajukan bahkan mundurnya sebuah organisasi. Oleh karenanya, manusia yang mempunyai komitmen, kualitas maupun kapabilitas adalah penentu bagi kemajuan serta keberlangsungan organsasi. Baik organisasi publik maupun privat, sama-sama membutuhkan sumber daya manusia yang komitmen, berkualitas maupun mempunyai kapabilitas sesuai tuntutan organisasi. Pembentukan organisasi berlandaskan visi dan misi manusia.

**DAFTAR PUSTAKA**

Athoillah, Anton. 2010. Dasar-dasar manajemen. Bandung, CV. Pustaka Setia.

Handayaningrat, Soewarno. 1982. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta, Gunung Agung.

Hasibuan, S.P. Melayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, PT. Bumi Aksara.

**Kerlinger, N. Fred. 2006. Azaz-azaz Penelitian Perilaku. Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.**

Kusdi. 2009. Teori Organisasi dan Administrasi. Jakarta, Salemba Humanioka.

Manullang. 2001. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta, Ghalia Indonesia.

Mardalis. 2003. Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal, Cet. VI. Jakarta, Bumi Aksara.

Nazir, Moh. 2014. Metode Penelitian. Jakarta, Ghalia Indonesia.

Nawawi, Hadari. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, Cetakan keempat. Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

Siagian, P. Sondang. 2003. Filsafat Administrasi. Jakarta, Bumi Aksara.

Silalahi, Ulber. 2011. Asas-asas Manajemen. Bandung, Refika Aditama.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1998. Metide Penelitian Survei. Jakarta, LP3ES.

Soejadi, FX. 2006. Administrasi Pada Organisasi Modern. Jakarta, PT. Grasindo.

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung, CV. Alfabeta.

Sundarso, Astuti, S. Retno, dan Sulandari, Susi. 2015. Teori Administrasi. Tangerang Selatan, Universitas Terbuka.

Supardi, Anwar. 2002. Dasar-dasar Perilaku Organisasi, Cetakan Pertama. Yogyakarta, UII Press.

Wahyono, Hari. 2005. Makna dan Fungsi Teori Dalam Proses Berfikir Ilmiah dan Dalam Proses Penelitian Bahasa. Jurnal Universitas Tidar Magelang. Vol. 23, llo. 1. 203-211.

Wahono, Romi Satria, 2001. Manajemen Organisasi. Jakarta, LIPI.

Willoner, J. Donnald. 1975. Theory in Educational Administration. The Journal of Educational Administration. Vol. XIII, 1.

Zulkifli. 2005. Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen. Pekanbaru, UIR Press.

**MAZHAB MANAJEMEN PERUBAHAN**

Ahmad Suprastiyo1,Muhammad Miftahul Huda 2

Universitas Bojonegoro, Jl.Lettu Suyitno No. 2 - Bojonegoro

tiyopras207@gmail.com1,miftahjatim@gmail.com2

1. **PENDAHULUAN**
2. **Latar Belakang**

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern.Kecuali perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Karena sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya.

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan memahami hakekat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya. Sekolah (sebagai bagian dari organisasi sosial) tidak luput dari kondisi sebagaimana dikemukakan di atas, yang berarti jika sekolah ingin *survive* apalagi berkembang dituntut untuk tanggap terhadap berbagai perubahan yang terjadi dan mampu merespon dengan benar.

1. **Perumusan Masalah**
2. Bagaimana pemikiran manajemen perubahan ?
3. Bagaimana masalah-masalah penolakan atas perubahan?
4. Bagaimana definisi mazhab manajemen perubahan?
5. Bagaimana pendekatan model-model perubahan?
6. **PEMBAHASAN**
7. **Pemikiran Manajemen Perubahan**

Dikaitkan dengan konsep ‘globalisasi”, maka Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu ***customer, competition***, dan ***change***. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan **perubahan menjadi konstan.** 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.

1. Masalah dalam perubahan

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.

1. Penolakan atas perubahan

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

1. **Resistensi Individual**

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

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.

1. 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.

1. Faktor Ekonomi

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurun-nya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

1. Takut dengan Sesuatu yang tidak diketahui

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

1. 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.

1. **Resistensi Organisasional**

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-kan 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

1. Inersia Struktural

Artinya penolakan yang terstrukur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasil- kan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

1. Fokus Perubahan Berdampak Luas

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian dubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

1. 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.

1. Ancaman Terhadap Keahlian

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keakhlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

1. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

1. Ancaman Terhadap Alokasi Sumberdaya

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?

##### **Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan**

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

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 memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan 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.
7. **Pendekatan dalam Manajemen Perubahan Organisasi**

Pendekatan klasik (teori force-field) yang dikemukaan oleh Kurt Lewin mencakup tiga langkah.

1. *UNFREEZING the status quo*
2. *MOVEMENT to the new state*
3. *REFREEZING the new change to make it pemanent*

Gambar 1

Model Pendekatan Klasik Kurt Lewin

Sumber : Kurt Lewin, model pendekatan klasik, 1951

Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak . Melalui strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit.

**Unfreezing** : Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

**Movement** : Secara bertahap (step by step) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

**Refreezing** : Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendudung makin bertambah.

**Mazhab Manajemen Perubahan**

Pada tahun 1940 hingga 1980-an, wacana tentang manajemen perubahan sangat diwarnai oleh pendekatan Perubahan Terencana, yang dasar-dasarnya telah dirintis oleh Kurt Lewin. Namun setelah kematiannya, pendekatan ini diambil alih dan menjadi fokus sentral gerakan Pengembangan Organisasi (Organization Development), khususnya di negara-negara Barat. Dalam bentuk awalnya, Pengembangan Organisasi adalah pendekatan perubahan yang memfokuskan perhatiannya pada peningkatan kinerja kelompok di mana pimpinan organisasi atau manajer, para karyawan atau pekerja bekerja sama dengan agen perubahan, biasanya seorang atau lembaga konsultan. Melalui proses pembelajaran, mereka mengupayakan wawasan baru terhadap situasi yang mereka hadapi dengan harapan mereka mampu mengidentifikasi dan memperoleh cara-cara kerja sama yang lebih efektif. Para pendukung gerakan ini, khususnya pada masa-masa awal, meyakini bahwa pembelajaran kelompok dan pengembangan individu setidaknya sama pentingnya dari proses perubahan itu sendiri. Hal ini memang konsekuensi dari nilai-nilai humanisme dan demokrasi yang mendasari Perubahan Terencana, yang kalau dilacak sumbernya berasal dari keyakinan dan latar belakang pendirinya, Kurt Lewin.

Perkembangannya kemudian pengaruh nilai-nilai ini makin melonggar. Itulah yang membedakan pendekatan para perintis yang banyak bertumpu pada pendekatan analitis dengan pendekatan yang lebih bersifat preskriptif pada era-era berikutnya, khususnya dari para proponen gerakan Pengembangan Organisasi yang saat itu telah berkembang menjadi industri konsultansi tersendiri. Namun, semenjak tahun 1980-an, pendekatan Perubahan Terencana menuai banyak kritik terutama karena ketidakmampuannya dalam menangani situasi perubahan yang lebih radikal dan koersif atau di mana kekuasaan dan politik organisasi sangat dominan.

Mungkin karena wacana yang berkembang setelah itu, sebuah pendekatan baru semakin memperoleh perhatian dan pengikut pada tahun-tahun belakangan ini. Meskipun aspek-aspeknya kerap mendapat label yang berbeda-beda, seperti continous improvement atau pembelajaran, pendekatan ini lebih kerap diklasifikasikan dalam Pendekatan Emergent. Pendekatan ini lebih mendukung perubahan yang digerakkan dari bawah ke atas ketimbang top-down serta lebih menekankan pada proses berkesinambungan yang open ended dalam beradaptasi terhadap kecepatan dan intensitas perubahan yang makin menjurus ke arah turbulensi. Lebih dari sekedar metode perubahan struktur dan praktek-praktek organisasi, pendekatan ini juga lebih memerikan proses perubahan sebagai proses pembelajaran.

Manajemen perubahan bukanlah suatu disiplin ilmu terpisah dengan batasan-batasan kaku yang terdefinisikan dengan jelas. Namun, teori dan praktek manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin serta tradisi ilmu-ilmu sosial. Misalnya, teori pendidikan dan pembelajaran manajemen, yang membantu kita untuk memahami perilaku mereka yang mengelola perubahan, tidak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa kita mengacu ilmu psikologi. Permasalahan ini juga tak bisa dibicarakan tanpa menyentuh epistemologi.

Maka, tantangannya adalah bagaimana menjangkau rentang yang cukup luas agar kita dapat mencakup dasar-dasar teoritis manajemen perubahan, tanpa tersesat terlalu jauh dalam disiplin-disiplin terkait sehingga menyebabkan hilangnya fokus serta pemahaman. Demi mencapai keseimbangan pelik ini, peninjauan ini akan dibatasi pada tiga mazhab pemikiran sebagai pembentuk fondasi di mana teori-teori manajemen perubahan bersandar, yaitu masing-masing mazhab Perspektif Individual, mazhab Dinamika Kelompok dan mazhab Sistem Terbuka.

Mazhab Perspektif Individual

Pendukung mazhab ini dibagi menjadi dua kelompok: para psikolog Behavioris dan Gestalt-Field. Para psikolog Behavioris memandang perilaku sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya. Psikolog Gestalt-Field meyakini bahwa itu baru menjelaskan sebagian konsep secara utuh. Mereka menyatakan bahwa perilaku seseorang merupakan produk lingkungan dan penalaran.

Bagi Behavioris, semua perilaku dipelajari (learned); individu hanyalah penerima pasif data eksternal dan obyektif. Salah satu prinsip dasar Behavioris adalah bahwa tindakan manusia dikondisikan oleh konsekuensi yang diharapkan. Perilaku yang mendapat imbalan cenderung akan diulangi lagi, dan perilaku yang diacuhkan cenderung tidak diulangi. Alhasil, untuk mengubah perilaku, diperlukan perubahan pada kondisi-kondisi yang menyebabkannya.

Dalam prakteknya, modifikasi perilaku mencakup manipulasi memperkuat stimuli sebagai imbalan dari aktifitas yang diharapkan. Tujuannya adalah untuk segera memberi imbalan pada setiap contoh perilaku yang diharapkan, namun untuk mengacuhkan semua perilaku yang tidak diinginkan (karena bahkan pengakuan negatif sekalipun dapat bersifat menguatkan). Suatu perilaku tertentu akhirnya akan berhenti jika tidak mendapat imbalan (reward positif maupun negatif). Pendekatan Behavioris merefleksikan pendekatan Mazhab Klasik, di mana manusia digambarkan sebagai sekedar gir penggerak pada mesin yang terbatas hanya merespon stimuli eksternal saja.

Bagi teoritikus Gestalt-Field, pembelajaran merupakan suatu proses perolehan atau perubahan wawasan, pandangan, ekspekatasi atau pola pemikiran. Untuk menjelaskan perilaku seseorang, kelompok ini tidak hanya mempertimbangkan tindakan seseorang dan respon yang dimunculkan, namun juga interpretasi yang dibuat seseorang.

Maka, dari sudut pandang Gestalt-Field, perilaku tidak sekedar produk dari stimuli eksternal, namun lebih bisa dijelaskan dari cara individu memakai penalarannya untuk menginterpretasikan stimuli. Dalam rangka itulah, para pendukung Gestalt-Field berupaya membantu para anggota organisasi dengan cara mengubah pemahaman atas diri mereka sendiri dan situasi terkait, yang mereka yakini akan mendorong perubahan perilaku (Smith dkk., 1982). Namun di sisi lain, para pendukung Behavioris berupaya mewujudkan perubahan organisasi dengan cara mengubah stimuli eksternal yang mampu mempengaruhi individu.

Kedua kelompok dalam mazhab Perspektif Individual telah terbukti sangat berpengaruh dalam literatur manajemen perubahan; bahkan sejumlah penulis menyarankan penggunaan kedua teori ini bersama-sama. Misalnya, mazhab Cultural-Excellence yang menyarankan penggunaan kedua insentif individual ini (stimuli eksternal) dan diskusi, keterlibatan dan debat (refleksi internal) dalam rangka mendorong perubahan organisasi.

Mazhab Dinamika Kelompok

Sebagai salah satu unsur teori perubahan, mazhab ini memiliki sejarah sangat panjang. Mazhab ini menekankan pada pencapaian perubahan organisasi melalui tim atau kelompok kerja, ketimbang pada individu. Pemikiran dasarnya sebagaimana disuarakan Kurt Lewin, adalah bahwa orang-orang dalam organisasi bekerja dalam kelompok, maka perilaku individual harus dipandang, bisa dimodifikasi atau diubah dalam rangka praktek-praktek dan norma kelompok yang berlaku.

Lewin (1947) menyatakan bahwa perilaku kelompok merupakan seperangkat rumit interaksi simbolik dan daya-daya kekuatan yang tidak hanya mempengaruhi struktur kelompok, namun juga mampu mengubah perilaku individu. Karenanya, perilaku individu merupakan fungsi dari lingkungan kelompok atau medan (field), di mana tercipta kekuatan dan ketegangan yang bersumber dari tekanan kelompok pada setiap anggotanya. Menurut Lewin, perilaku seseorang pada saat tertentu dipengaruhi oleh intensitas dan valensi (baik kekuatan positif ataupun negatif) dari pelbagai daya kekuatan yang berdampak pada individu tersebut. Lantaran itu menurut mazhab Dinamika Kelompok, untuk mendorong perubahan, tidak ada gunanya kita berkonsentrasi pada pengubahan perilaku individu. Individu secara sendiri-sendiri mendapat tekanan dari kelompok yang menyebabkannya harus beradaptasi. Maka, fokus perubahan mesti dipusatkan pada tataran kelompok dan selayaknya berkonsentrasi untuk mempengaruhi dan mengubah norma, peran, dan nilai kelompok (French dan Bell, 1984).

Meskipun fokusnya terbatas, mazhab Dinamika Kelompok terbukti cukup berpengaruh dalam mengembangkan teori dan praktek manajemen perubahan. Hal ini tercermin pada kelaziman bagi organisasi untuk melihat organisasi mereka sebagai satuan yang terdiri dari kelompok dan tim, dan bukan sekedar kumpulan individu-individu (Mullins, 1989). Dalam proses itu, norma, peran, dan nilai-nilai diuji, ditantang, dan jika perlu, diubah. Namun demikian, meski banyak penulis fokus pada kelompok dalam organisasi, sejumlah pakar lainnya lebih menekankan pendekatan yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan sebagai pendekatan yang lebih tepat.

Mazhab Sistem Terbuka

Setelah membahas pelbagai pendekatan terhadap perubahan yang menekankan pentingnya kelompok dan individu, kita sekarang sampai pada satu pendekatan yang acuan utamanya adalah organisasi secara keseluruhan. Menurut mazhab Sistem Terbuka, organisasi terdiri dari pelbagai sub sistem yang saling berkaitan, di mana perubahan pada salah satu bagian sistemnya akan berdampak pada bagian-bagian lain dalam sistem, lalu akhirnya pada kinerja keseluruhan (Scott, 1987). Pendekatan terhadap perubahan mazhab Sistem Terbuka didasarkan pada metoda deskripsi dan evaluasi pelbagai sub-sistem ini, agar kemudian dapat ditentukan bagaimana cara mengubahnya sehingga mampu memperbaiki cara keseluruhan organisasi berfungsi. Mazhab Sistem Terbuka lebih mementingkan pemahaman organisasi secara keseluruhan; karenanya, sistem ini berupaya menerapkan perspektif holistik ketimbang partikularistik.

Namun, perspektif Sistem Terbuka ini bukannya tidak dikritisi dalam hal kelemahan-kelemahannya. Walau banyak dikritik, namun banyak pula dukungan terhadap pendekatan ini. Itulah mengapa, pendekatan ini kini semakin berpengaruh.

Meskipun masing-masing mazhab menyatakan dirinya sebagai yang paling efektif atau bahkan sebagai satu-satunya pendekatan perubahan yang paling tepat, namun tidak perlu terjadi konflik ataupun kompetisi di antara mereka. Bahkan dapat dikatakan bahwa ketiganya saling melengkapi. Kuncinya adalah dengan cara mengidentifikasi situasi yang paling sesuai bagi salah satu pendekatan: apakah permasalahan ataupun tujuan perubahan berada pada tataran organisasi, kelompok, atau individual? Dapatkan tataran satu dipisahkan dari tataran lainnya?

1. **Model Perubahan**
2. Model Perubahan Lewin

Kurt Lewin (1951) mengembangan model perubahan terencana yang disebut force-field model yang menekankan kekuatan penekanan. Model ini dibagi dalam tiga tahap, yang menjelaskan cara-cara mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilkan proses perubahan, yaitu: unfreezing, changing atau moving dan refreezing.

1. Pencairan (Unfreezing), Pencairan merupakan tahap pertama yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Pencairan merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan status quo. Pencairan dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan untuk mempertahankan status quo dan bersedia membuka diri.
2. Changing atau Moving, Changing atau moving merupakan tahap pembelajaran di mana karyawan diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Tujuannya adalah membantu karyawan dalam mempelajari konsep atau titik pandang baru.
3. Pembekuan kembali (Refreezing), Refreezing merupakan tahap dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu karyawan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru.
4. Model Perubahan Tyagi

Tyagi (2001) beranggapan bahwa model Lewin tersebut belum lengkap, karena tidak menyangkut beberapa masalah penting. Pendekatan sistem dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Beberapa komponen sistem dalam proses perubahan dimulai dengan:

1. Adanya kekuasaan untuk melakukan perubahan
2. Mengenal dan mendefinisikan masalah
3. Proses penyelesaian masalah
4. Mengimplimentasikan perubahan
5. Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasilnya.
6. Model Perubahan Kreitner dan Kinicki

Pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki (2001) merupakan kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. Inputs, merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Di dalamnya terkandung unsur masukan internal dan masukan eksternal yang keduanya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Kondisi masukan ini sangat mempengaruhi jalannya proses perubahan.
2. Target element of change, mencerminkan elemen di dalam organisasi yang dalam proses perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia.
3. Outputs, merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategik. Hasil perubahan dapat diukur pada beberapa tujuan baik pada tingkat organisasional, tingkat kelompok maupun tingkat individual.
4. Model Perubahan Burnes

Burnes (2001) mengemukakan tiga macam model perubahan organisasional yang dikelompokkan berdasarkan frekuensi dan besaran perubahan, yaitu:

1. The increamental model of change, model ini berpandangan bahwa perubahan merupakan suatu proses yang berlangsung secara bertahap. Perubahan dapat terjadi secara bergantian pada masing-masing bagian dalam organisasi secara terpisah. Pada saat merespons suatu kondisi lingkungan internal dan eksternal, maka pada saat itu pula terjadi perubahan.
2. The punchtuated equilibrium model, model keseimbangan terpotong terjadi bila aktivitas organisasi menunjukkan stabilitas dalam jangka panjang sehingga disebut periode equilibrium. Situasi tersebut kemudian terpotong oleh gonjangan perubahan fundamental relatif jangka pendek, disebut sebagai periode revolusioner.
3. The continuous transformation model, model transformasi berkelanjutan merupakan model perubahan yang bertujuan untuk menjaga organisasi agar tetap survive dengan mengembangkan kemampuan untuk mengubah dirinya secara berkelanjutan. Rasionalisasi model ini adalah di mana lingkungan telah berubah dan akan terus berubah dengan cepat, radikal dan tidak dapat diprediksi.
4. Model Perubahan Victor Tan

Victor Tan (2002) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam proses perubahan organisasi, pemimpin harus dapat menenangkan pikiran dan hati orang. Victor Tan mengintroduksi empat tahapan yang harus dilalui dalam proses perubahan, yaitu sebagai berikut.

1. Membuka pikiran
2. Menenangkan hati
3. Memungkinkan tindakan
4. Menghargai prestasi
5. Model Perubahan Bridges dan Mitchell

Bridges dan Mitchell (dalam Wibowo, 2006) berpendapat, bahwa perubahan memerlukan tahapan transisi reorientasi psikologis yang berlangsung lambat, yaitu melalui tiga proses, sebagai berikut,

1. Saying goodbye, mengucapkan selamat tinggal pada cara lama. Di atas kertas adalah logis bergeser ke arah self-managed team, tetapi hal ini mengakibatkan orang tidak percaya lagi pada supervisor untuk membuat keputusan.
2. Shifting into neutral, merupakan tahap yang sulit, penuh ketidakpastian dan kabingungan. Tahap sulit selama ini merupakan tahap yang sulit, terutama pada saat merger dan akuisisi, dimana keputusan karier kebijakan dan aturan main ditinggalkan, sedangkan dua kepemimpinan mengerjakan masalah kekuasaan dan pengambilan keputusan.
3. Moving forward, merupakan tindakan bergeser ke depan dan berprilaku dengan cara baru. Fase ini memerlukan orang yang memulai berprilaku baru, meletakkan kompetensi dan nilai risiko.
4. Model Perubahan Kotter

Untuk mengatasi kesalahan, proses perubahan dilakukan melalui delapan tahap, yaitu sebagai berikut.

1. Menumbuhkan rasa urgensi,
2. Menciptakan koalisi pengarahan,
3. Membangin visi dan strategi,
4. Mengkomunikasikan visi baru,
5. Melibatkan dan memberdayakan karyawan secara luas,
6. Membangkitkan kemenangan jangka pendek,
7. Konsolidasi dan menghasilkan perubahan, dan
8. Menancapkan pendekatan baru ke dalam budaya.
9. Model Perubahan Pasmore

Perubahan menurut Pasmore (1994) berlangsung dalam delapan tahap, yaitu sebagai berikut:

1. Persiapan
2. Analisis kekuatan dan kelemahan
3. Mendesain sub-unit baru
4. Mendesain proyek
5. Mendesain sistem kerja
6. Mendesain sistem pendukung
7. Mendesain mekanisme integratif
8. Implimentasi perubahan
9. Model Accounting-Turnaround

Model ini diperkenalkan oleh Harlan D. Platt (1998) yang sangat kental dengan akuntansi dan hukum. Platt membedakan strategi perubahan ke dalam tiga kelompok, yaitu: transformasi korporat, turnaround, dan manajemen krisis. Ketiga strategi tersebut dijalankan menurut kondisi yang berbeda-beda pada keadaan perusahaan yang sedang menurun. Artinya teori yang diungkapkan oleh Platt ini harus menyesuaikan terhadap situsi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi.

1. **KESIMPULAN**

Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.

Dalam teori mazhab manajemen perubahan lebih menekankan pada pencapaian perubahan organisasi melalui perspektif individual, kelompok dan sistem untuk mencapai organisasi yang efektif dan efisien dalam menerima perubahan secara global.

**DAFTAR PUSTAKA**

Nasution, M. Nur, 2010, “*Manajemen Perubahan*”, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Nadler, D.A. and Thusman, M.L. 1983. “*A General Diagnostic Model for Organizational Behavior”*. New York: MacGraw Hill.

Robbins, S dan Coulter, M., 2007. “*Manajemen”*. Edisi Kedelapan, Jakarta: PT Indeks.

Senge, Peter M., 1996. *Disiplin Kelima (Terjemahan dari buku: The Fifth Discipline)*, Binarupa Aksara, Jakarta.

Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe, 1993, Competence at Work Modelas for Superrior Performance, John Wily & Son,Inc,New York, USA.

Winardi. 2005. Manajemen Perubahan. Jakarta: Pranada Media\Davidson, Jeff, Change Management, The Complete Ideal’s Duides, Jakarta : Prenada.

Wallace Jr. M.J. & A.D. Szilagy Jr. 1982. “*Managing Behavior in Organization”,* Glenview: Scott, Foresman and Company.

<https://www.academia.edu/13410999/Manajemen_perubahan>

<http://dedenabdulazizmd.blogspot.co.id/2015/12/makalah-manajemen-perubahan.html>

***KNOWLEDGE* DALAM ORGANISASI**

Erni Irawati1,Nikmatul Afiyah2

BPSDMD Prov. Jawa Tengah Jl. Setiabudi 201 A Semarang

Balai Diklat Keagamaan Semarang Jl. Temugiring Banyumanik Semarang

ernira234@yahoo.co.id1,noke3373@yahoo.com2

**A. PENDAHULUAN**

 *Knowldege management* menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Agar organisasi dapat bertahan hidup, maka diwajibkan agar setiap orang yang ada di dalam organisasi *sharing* pengetahuan. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi.

 Perkembangan dewasa ini mengajukan pada makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibatnya dari efek globalisasi serta pengembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap *survive*. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah saru respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

 Sehubungan dengan itu peranan ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pencapaiannya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi. Dari sinilah istilah mana-jemen pengetahuan berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan SDM pada Perusahaan/organisasi.

 Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Dalam hubungan ini belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan, oleh karenanya menjadikan individu sebagai pembelajar merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pengintegrasiannya dengan proses organisasi. Untuk itu organisasi perlu melakukan pengembangan dirinya menjadi organisasi pembelajar, sebab hanya dalam kondisi yang demikian individu/pegawai dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar. Pentingnya *Learning Organization* telah lama menjadi perhatian para ahli organisasi, terutama semenjak terbitnya buku karya Peter Senge “*The Fifth Discipline*” pada tahun 1990, disamping itu organisasi-organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis juga telah mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan organisasi mereka kompetitif, dan dalam konteks itulah manajemen pengetahuan menjadi amat penting, karena dengan pengelolaan yang tepat dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif yang tangguh yang diperlukan sekali dalam perkembangan global dewasa ini.

**B.** **PEMBAHASAN**

 Alvin Toffler membagi sejarah peradaban manusia dalam tiga gelombang yaitu era pertanian, era industri dan era informasi. Era pertanian faktor yang menonjol adalah *muscle* (otot) karena pada saat itu produktivitas ditentukan oleh otot. Era industri, faktor yang menonjol adalah *machine* (mesin), dan pada era informasi faktor yang menonjol adalah *mind* (pikiran, pengetahuan). Pengetahuan sebagai modal mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kemajuan suatu organisasi. Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, pengetahuan akan mengalami keusangan oleh sebab itu perlu terus menerus diperbarui melalui proses belajar.

 Belajar dalam era pengetahuan seperti sekarang ini sangatlah berbeda dengan belajar di masa lalu. Saat ini kita dituntut untuk belajar baik sendiri maupun bersama dengan cepat, mudah dan gembira, tanpa memandang waktu dan tempat. Hal ini mendorong berkembangnya konsep organisasi belajar (*learning organization*) yang menyatukan antara proses belajar dan bekerja. Disisi lain pengetahuan yang melekat pada anggota suatu organisasi juga perlu diuji, dimutahirkan, ditransfer, dan diakumulasikan, agar tetap memiliki nilai.

 Hasil riset Delphi Group menunjukkan bahwa pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi, 42 % tersimpan dan terstruktur di pikiran atau otak karyawan, 26 % pada dokumen kertas, 20 % pada dokumen elektronik dan 12 % berupa *knowledge base* elektronik (Bambang Setiarso, 2009).  Berdasarkan hasil riset ini, 42 % pengetahuan yang masih berada di pikiran atau otak masing-masing individu organisasi perlu mendapatkan ruang atau sarana yang baik sehingga dapat disampaikan atau dikomunikasikan kepada orang lain.  Upaya ini nantinya tidak hanya diharapkan untuk menambah pengetahuan atau informasi orang tersebut, tetapi juga untuk mendorong lahirnya ide atau gagasan baru untuk menciptakan produk atau sistem baru dan juga melakukan perbaikan pada produk atau sistem yang lama. Hal ini menyebabkan para pakar manajemen mencari pendekatan untuk mengelola pengetahuan yang sekarang dikenal dengan manajemen pengetahuan atau *knowledge management* (KM). Suatu organisasi agar dapat mencapai visi dan misinya harus mengelola pengetahuan yang dimilikinya dengan baik agar dapat bersaing dengan organisasi yang lain. Salah satu cara tersebut adalah dengan menerapkan manajemen pengetahuan atau KM.

 Definisi mengenai KM tergantung dari cara organisasi menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan. Salah satu definisi KM adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyarikan dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik. Atau secara umum KM adalah teknik untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

 Menurut Davenport manajemen pengetahuan adalah proses menterjemahkan pelajaran yang dipelajari, yang ada dalam diri/pikiran seseorang menjadi informasi yang dapat digunakan setiap orang. Manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang dikelola (Jerry Honeycutt, 2000). Sebab menurutnya konsep manajemen pengetahuan pada dasarnya adalah berkembang dari kenyataan bahwa dimasa sekarang dan dimasa depan, aset utama sebuah organisasi agar mampu berkompetisi adalah aset intelektual atau pengetahuan bukan aset kapital. KM terdiri dari 3 komponen utama yaitu *people, place,*dan*content.* KM membutuhkan orang yang kompeten sebagai sumber pengetahuan, tempat untuk melakukan diskusi, dan isi dari diskusi itu sendiri. Dari ketiga komponen tersebut peran teknologi informasi  (TI) adalah mampu menghilangkan kendala mengenai tempat melakukan diskusi. TI memungkinkan terjadinya diskusi tanpa kehadiran seseorang secara fisik. Dengan demikian kapitalisasi pengetahuan dapat terus diadakan walaupun tidak bertatap muka. Menurut Townley 2001, manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses menciptakan dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen pengetahuan adalah tentang meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasi melalui praktek manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetetitif dalam pengambilan keputusan.

 Dalam penerapannya, terdapat tahapan perkembangan KM dalam organisasi yaitu: (1) *Knowledge-chaotic*(tak sadar konsep, tak ada proses informasi, dan tak ada sharing informasi), (2) *Knowledge-aware* (sadar akan kebutuhan manajemen pengetahuan, adabeberapa proses manajemen pengetahuan, ada teknologi, ada isu tentang sharing informasi), (3) *Knowledge-enabled*(memanfaatkan manajemen pengetahuan, mengadopsi standar, isuisu berkaitan dengan budaya dan teknologi), (4) *Knowledge-managed*(kerangka kerja yang terintegrasi, merealisasikan manfaat, isu-isu pada tahap sebelumnya teratasi), (5) *Knowledge-centric* (manajemen pengetahuan merupakan bagian dari misi, nilai pengetahuan diakui dalam kapitalisasi pasar, manajemen pengetahuan terintegrasi dalam budaya). Berikut ini akan dibahas hal-hal mengenai *Konwledge Management*, yaitu;

**1. Pentingnya *Knowledge Management***

 KM dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk. Sebuah contoh betapa pentingnya peran KM adalah apabila perusahaan menghadapi kasus pengunduran diri dari karyawan yang memiliki *knowledge*menonjol, sementara pada saat itu belum ada transfer *knowledge* bagi penggantinya. Bisa terjadi kepindahan karyawan itu diikuti dengan kepindahan pelanggan. Bagi organisasi yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasinya perlu menyadari pertama, bahwa pengetahuan ada pada orang dan bukan pada sistem, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan. Kedua, penciptaan pengetahuan merupakan proses sosial, tercipta melalui interaksi antara individu-individu dalam kehidupan sehari-hari mereka. Penerapan KM akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis organisasi:

1. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka organisasi akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga organisasi akan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahaan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan organisasi akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Organisasi akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
4. Peningkatan produktfitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari organisasi akan meningkat.

**2. Model *Knowledge Management***

 *Knowledge Management* dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau Knowledge Management System (KMS). Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, menggunakan pendekatan tiga-cabang untuk mengelola pengetahuannya, yaitu Manusia (*People*), Proses (*Process*), dan Teknologi (*Technology*). Penekanan terhadap tiap-tiap elemen bisa berbeda di setiap bagian organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) menggambarkan 4 proses konversi pengetahuan: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Masing-masing proses melibatkan perubahan satu bentuk pengetahuan (*tacit* atau *explicit*) ke bentuk pengetahuan lain (*tacit* atau *explicit*). *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang berbentuk *know-how*, berdasarkan pengalaman, kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap suatu masalah yang pernah dihadapi sedangkan *explicit knowledge*adalah pengetahuan yang tertulis, terarsip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (*reference*) untuk orang lain. Model ini memfokuskan pada persoalan penting pada bagaimana pengetahuan dapat diciptakan melalui pembagian keorganisasian dan menjadi berguna untuk mengidentifikasi dan menilai aktifitas-aktifitas penting tertentu dalam manajemen pengetahuan. Model lain, yang dikemukakan oleh Oluic-Vukovic (2001) menguraikan 5 langkah dalam rantai pemrosesan pengetahuan: pengumpulan, penyusunan, penyaringan, penyampaian dan penyebaran. Model ini melingkupi lebih lengkap lagi cakupan aktifitas yang dilibatkan dalam aliran pengetahuan organisasi. Hampir menyerupai proses siklus hidup informasi yang menyarankan sekali lagi aspek yang saling berhubungan dari *Information Management* dan *Knowledge Management.*

**3. Konsep Mekanisme Trasformasi Pengetahuan dalam Organisasi Pembelajar**

1. Manusia
2. *Leadersihp*
3. Teknologi
4. Organisasi
5. *Learning*

 Dalam konteks secara umum, pelaksanaan KM menghadapi masalah utama yaitu masalah perilaku. Pertama, berkaitan dengan ketidakmauan orang untuk berbagi. Kedua berkaitan dengan ketidakdisiplinan untuk selalu menuliskan apa yang didapatkan. Ini merupakan suatu kendala karena budaya Indonesia lebih cenderung pada budaya lisan. Orang Indonesia belum bisa mendisiplinkan diri untuk selalu menuliskan pengetahuan dan pengalaman yang dialami dalam suatu sistem sebagai suatu aset organisasi.

 *Tacit knowledge* ataupun *explicit knowledge* diharapkan mampu di*sharing/*transfer dalam sebuah institusi atau organisasi. Pengelolaan untuk *tacit knowledge*lebih sulit karena masih tersimpan dalam pikiran beberapa orang, sedangkan pengelolaan dari *explicit knowledge* ini lebih mudah karena sudah tercetak dalam bentuk buku, blog ataupun dokumentasi yang tersimpan didalam perusahaan). Keberhasilan KM didukung peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya. Dukungan infrastruktur yang kuat dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula. Kemauan belajar untuk setiap individu sehingga muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama dalam KM. Hal yang esensial dalam KM adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan perusahaan atau organisasi, dan menumbuh kembangkan pengetahuan individualnya serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi, atau dengan kata lain KM fokus agar manusia didalamnya produktif untuk menumbuhkembangkan pengetahuan dan mau berbagi pengetahuan yang dimilikinya.

 Perkembangan teknologi informasi telah meningkatkan produktivitas penemuan pengetahuan (mempermudah proses pengelolaan pengetahuan) serta mempercepat proses implementasinya, sehingga organisasi untuk menginstitusionalisasikan dan mendistribusikan pengetahuan yang berasal dari individu anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya.

 Aplikasi sistem manajamen pengetahuan yang kompleks tidak akan berguna kalau tidak digunakan oleh komunitasnya. Karena itu perlu strategi yang tepat untuk memotivasi anggota komunitas agar menggunakan sistem. Pertama, sosialisasi. Sosialisasi bisa dila-kukan dengan melakukan edukasi kepada komunitas pemakai tentang layanan baru (intranet sistem manajemen pengetahuan). Edukasi juga harus disertai dengan pelatihan cara menggunakan sistem intranet. Kedua, promosi. Promosi sebaiknya berisi manfaat intranet bagi komunitas. Jaman sekarang, biasanya produk berbasis teknologi akan berhasil bisa dikaitkan dengan gaya hidup modern yang produktif. Karena itu perlu dirumuskan secara tepat bagaimana mempromosikan intranet ini sebagian dari gaya hidup modern. Ketiga, *reward*(hadiah). Hadiah merupakan salah satu motivasi orang untuk berbuat sesuatu. Pengelola KM sebaiknya perlu mengalokasikan dana untuk menyediakan hadiah bagi pemakai yang paling aktif dan banyak memberikan kontribusi penciptaan pengetahuan di intranet. Keempat, Evaluasi. Suatu pengembangan sistem dianggap baik, bila secara transparan melibatkan pemakai dalam pengembangannya. Karena itu perlu secara berkala komunitas pemakai diajak berdiskusi mengenai *usability* KMS yang digunakan. Dari sini, akan didapat masukan-masukan bagi pengembangan sistem lebih lanjut.

 Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

 Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Perkembangan teknologi informasi memang memainkan peranan yang penting dalam konsep manajemen pengetahuan. Hampir semua aktivitas kehidupan manusia akan diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi, sehingga jika berbicara mengenai manajemen pengetahuan tidak lepas dari pengelolaan.

 Pada perkembangan ini menunjukan makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas telah mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap survive. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

 Sehubungan dengan itu peranan ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut.

**4. Jenis Penerapan *Knowledge Management***

 Perbedaan yang paling signifikan di antara jenis *knowledge* ialah *tacit* versus *explicit* (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Di dalam organisasi *explicit* *knowledge* tidak menjadi masalah karena mudah didokumentasikan, diarsipkan, dan diberi kode. Di lain pihak, *tacit knowledge* merupakan suatu tantangan tersendiri karena pengetahuan sering kali dirasakan sangat berharga untuk dibagikan dan digunakan dengan cara yang tepat. Pemahaman akan perbedaan kedua jenis *knowledge* ini sangatlah penting, dan yang perlu diperhatikan juga adalah aplikasinya dengan cara yang berbeda untuk memindahkan jenis *knowledge* yang berbeda.

 Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al.,2004). *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. Menurut Polanyi (1966) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai: (1) Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar, (2) Susah untuk diucapkan, (3) Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman, (4) Berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story telling*). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

1. *Personal Knowledge*

 Menurut Berkeley (1957:23) pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya. Selanjutnya menurut Bahm (1995:199) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah subject dan object, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar. Davenport dan Prusak dalam Martin (2010:2) mendefinisikan *personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.* Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi yang baru. Menurut Martin (2010), *personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir.

1. *Explicit Knowledge*

 *Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Menurut pernyataan Polanyi (1966) pada saat *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *explicit knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara *tacit*, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*. Secara umum *explicit knowledge* dapat dijabarkan sebagai: (1) Dapat diucapkan secara tepat dan resmi, (2) Mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*.

 Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts (2006) awal mulanya *knowledge management* digerakkan oleh teknologi, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun. Menurut Marwick (2001) teknologi bukanlah hal baru dalam *knowledge management*, dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri.

 Seiring dengan berjalannya waktu teknologi yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses *penyebaran knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara ”*on line*”. Intranet merupakan salah satu bentuk teknologi yang diterapkan di Surabaya Plaza Hotel. Intranet atau yang disebut juga internal internet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet. Menurut pendapat Merali, peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktek (1999). Intranet bukan merupakan jaringan tunggal juga bukan merupakan perangkat yang menghubungkan jaringan-jaringan seperti internet. Nama intranet digunakan sebagai perwujudan dimana standar dan alat-alat dikembangkan dalam internet digunakan untuk menyimpan dan mengirim data perusahaan kepada pengguna dalam jaringan internal.

 Elemen Pokok dalam knowledge management adalah: (1) P*eople* yang merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge* baru. Tanpa ada orang tidak akan ada *knowledge*, (2) *Technology*, merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan, (3) *Processes*, terdiri dari menangkap, menyaring, mengesyahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan *knowledge* ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu.

 Implementasi *knowledge management* atau manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, beberapa manfaat *knowledge management* atau manajemen pengetahuan bagi perusahaan antara lain:

1. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka perusahaan akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahaan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat.
3. Kemampuan beradaptasi. Perusahaan akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
4. Peningkatan produktfitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari perusahaan akan meningkat.

**C. KESIMPULAN**

 Dapat disimpulkan bahwa, baik individu, kelompok ataupun organisasi harus mampu bertahan di era yang penuh ketidakpastian ini. Organisasi pembelajar yang berisi individu pembelajar yang didukung infrastruktur yang kuat mulai dari pengadaan informasi sampai dengan pengetahuan yang terstruktur dalam *digital library,* untuk selanjutnya disosialisasikan untuk menghasilkan nilai-nilai baru dalam organisasi. Dimana nilai-nilai baru tersebut mengubah cara pandang setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan ke arah yang lebih baik.

**DAFTAR PUSTAKA**

Birkinsaw, Julian (2001). “Making Sense of Knowledge Management”, dalam IVEY Business Journal, March/April, pp:32-36.

Bell, Housel (2001). Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill, Singapore.

Canadian Institute of Knowledge Management. (2003). Frid Framework f o r E n t e r p r i s e K n o w l e d g e Management, version 3.0, October 2003.

Davenport, Thomas H and Prusak,L (1998). Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.

Garvin, David (2000). Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work.Boston: Harvard Business School Press

[http://www.esaunggul.ac.id/article/penerapan-*knowledge*-management-dalam organisasi-2/](http://www.esaunggul.ac.id/article/penerapan-knowledge-management-dalam%20%20organisasi-2/)

[http://saifulrahman.lecture.ub.ac.id/files/2019/10/Management-*Knowledge*.pdf](http://saifulrahman.lecture.ub.ac.id/files/2019/10/Management-Knowledge.pdf)

[http://www.dosenpendidikan.com/10-pengertian-dan-manfaat-penerapan manajemen-pengetahuan/](http://www.dosenpendidikan.com/10-pengertian-dan-manfaat-penerapan%20manajemen-pengetahuan/)

[http://www.bppk.depkeu.go.id/berita-makassar/19407-*knowledge*-management-km-dalam-organisasi-publik](http://www.bppk.depkeu.go.id/berita-makassar/19407-knowledge-management-km-dalam-organisasi-publik)

<http://eprints.uny.ac.id/691/1/jurnal_lipi.pdf>

Honeycutt, Jerry. 2000. *Knowledge Management Strategies.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Jalaluddin. 2013. *Filsafat Ilmu Pengetahuan.*Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Sutarto. 2006. *Dasar-Dasar Organisasi.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Long, David De,1997, Building Knowledgebased Organization: How Culture.

Drives Behaviour. Center of Business Innovation. Ernest & Young.

Slamet Suyanto. 2008. Cakrawala Pendidikan, November 2008, Th. XXVII, No. 3 (Pengembangan Sekolah Bertaraf Internasional melalui Organisasi Belajar: Konsep dan Implementasi). FMIPA Universitas Negeri Yogyakarta.

Yayat M. Herujito. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.

Diunduh pada tanggal 09/10/2019*<http://tugas-manajemen-operasi-andrewvalendy.blogspot.com/2019/10/penerapan-knowledge-management-tujuan.html>*

Diunduh pada tanggal 09/10/2019 *<http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi_belajar>*

**LEARNING ORGANIZATION:**

**HOW TO LEARN AND HOW TO UNLEARN**

Mahrudin1,Aris Sunandar2

Institut Agama Islam Negeri Kendari, Jl Sultan Qaimuddin No 17 Kendari

RSUD Kelet Jepara, Jl. Jepara Kelet KU. 33 Keling Jepara

udinmahru@yahoo.co.id1, arissunandar.tugu@gmail.com2

1. **PENDAHULUAN**

Gagasan organisasi pembelajaran, kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia ke dalam organisasi pembelajaran, digunakan pada 1990-an sebagai metode kontemporer untuk teori organisasi. Literatur menunjukkan bahwa teori ini adalah salah satu jawaban organisasi untuk merespons perubahan lingkungan organisasi yang semakin rumit di dunia organisasi swasta, khususnya di negara-negara berkembang. Burnes (2000) mengatakan, misalnya, bahwa perusahaan saat ini dihadapkan dengan tekanan globalisasi; perubahan teknologi dan pertumbuhan *e-Commerce*; perubahan yang mengutamakan kualitas daripada kuantitas, di mana konsumen dan pemasok dapat berfungsi sebagai saingan atau mitra. Para ahli berpendapat bahwa organisasi harus bersikap reseptif dan adaptif terhadap kebutuhan akan sejumlah besar informasi untuk dikumpulkan dan digunakan. Ini akan memungkinkan organisasi untuk membuat perubahan agar tetap kompetitif dengan organisasi lain. Bahkan Jones (2007) mengatakan pendidikan organisasi adalah proses penting bagi manajer untuk mengelola organisasi dengan cara baru yang lebih efisien saat ini.

Di era globalisasi ini, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi secara signifikan mempengaruhi daya saing perusahaan. Ketika sebuah perusahaan berusaha untuk meningkatkan level produknya, diperlukan pengetahuan yang sangat besar dari setiap staf yang ada agar mereka berhasil dan bertahan. Organisasi pemerintah tidak dapat mengandalkan praktik lama, misalnya dengan memodifikasi struktur perusahaan ketika menghadapi perubahan pada lingkungan eksternal, tetapi dapat mengubah perilaku dan budaya manajemen yang selama ini dipraktikkan, yang dianggap tidak efisien dan tidak efektif. Oleh karena itu, pejabat atau manajer pemerintah melalui Pelatihan Tingkat II Kepemimpinan pertama kali berkenalan dengan perlunya menerapkan organisasi pelatihan dalam meningkatkan organisasi pemerintah. Namun, tampaknya definisi organisasi pembelajar tidak dapat sepenuhnya dipahami, karena lembaga pemerintah tidak dapat mengartikulasikan diri mereka sebagai organisasi pembelajar. Ini bisa dilihat dalam praktik.

Tingkat kompetensi, keahlian dan kontribusi untuk sektor ini dihitung sehubungan dengan organisasi pembelajaran di Rumah Sakit Regional Kelet Jepara. Kontribusi dari seorang individu menunjukkan kemampuan seseorang untuk mendeteksi minat dalam suatu organisasi. Dedikasi organisasi karenanya akan memberi para pekerja rasa identitas (sense of belonging). Perubahan dalam perusahaan sering berdampak pada perubahan dalam tugas dan tanggung jawab pekerja. Staf Rumah Sakit Kabupaten Kelet lebih imajinatif, inventif dalam peningkatan kelembagaan mereka dengan mengadopsi filosofi administrasi yang konsisten dengan kejujuran, netralitas, kompetensi.

1. **PEMBAHASAN**
2. **Konsep Learning Organization**

Setiap organisasi selalu menerapkan pembelajaran tetapi pertanyaannya adalah apakah sistem pembelajaran diterapkan atau tidak. Bentuk-bentuk pendidikan dan tingkat pembelajaran menimbulkan banyak tantangan, tetapi pembelajaran nyata tetap menjadi masalah utama saat ini. Melalui kepemimpinan, psikologi dan literatur tentang sumber daya manusia, kata "organisasi pembelajaran" telah menjadi salah satu istilah baru. Manajemen senior di beberapa perusahaan sering mengklaim bahwa pelatihan organisasi penting untuk efisiensi perubahan dan pertumbuhan. Pada tahun delapan puluhan, gagasan organisasi pembelajaran secara eksplisit diperkenalkan untuk seluruh manajemen kualitas dan rekayasa ulang proses bisnis.

Pelatihan adalah filosofi yang memungkinkan perusahaan untuk berhasil dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penggunaan organisasi pelatihan membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi. Namun, tidak mudah untuk mengubah organisasi, karena ada perubahan substansial yang terlibat. Perkembangan telah terjadi dalam literatur tentang pengembangan organisasi dalam dekade terakhir atau lebih sehingga model belum berhasil membuat proses perubahan yang sangat rumit. Masalah pelatihan ini tampaknya merupakan paradigma untuk manajemen kualitas penuh dan rekonstruksi proses bisnis dengan penekanan pada perubahan organisasi dan strategi linier yang bergantung pada laba jangka pendek untuk pembelajaran jangka panjang.

Dinamika kehidupan menjadi semakin kompleks dalam menghadapi tantangan dan masalah masa depan, dan mereka umumnya dicirikan oleh dinamika dinamis (Senge, 1996):

1. Kondisi atau keadaan dalam hubungan sebab akibat bersifat tidak kentara,dan pengaruh berbagai intervensi bersifat tidak tampak jelas
2. Kondisi yang mana tindakan yang sama memiliki pengaruh yang berbeda dalam jangka pendek dan panjang
3. Kondisi yang mana suatu tindakan mempunyai satu konsekuensi di satu pihak, dan memiliki konsekuensi yang sama sekali berbeda di bagian lain dari suatu sistem
4. Kondisi yang mana intervensi sering menghasilkan konsekuensi yang tidak kentara

Sistem ini tidak dapat diselesaikan dengan paradigma lama di bawah kondisi ketidakstabilan tersebut. Sistem, mentalitas, dan pengalaman yang sama seperti di masa lalu tidak dapat menyelesaikan masalah baru. Seperti yang dikatakan Albert Einstein, kita harus belajar melihat dunia dari kesadaran yang sama yang menghasilkannya. Organisasi yang tidak dapat mengubah atau beradaptasi dengan kepunahan dapat dibandingkan dengan dinosaurus. Perusahaan harus belajar untuk dapat beradaptasi. Peter Drucker (1997) mengungkapkan, *the greatest danger in times of turbulance is not itself, but it is danger if you still act with your yesterday logic.* Meskipun turbulensi itu berbahaya, akan lebih berbahaya jika teori pemikiran masih digunakan di masa lalu, sehingga pola pikir atau model berpikir perlu diubah.

Menurut Berger (1994) sejumlah pemacu yang mendorong terjadinya suatu perubahan adalah:

1. Proses pertumbuhan globalisasi industri dan bisnis ditandai dengan diperkenalkannya berbagai perusahaan multinasional yang sudah dibedakan oleh ini.
2. Fase lompatan teknologi yang ditandai dengan jumlah artikel dengan karakter PLC (Product life cycle) adalah produk yang sering berkembang.
3. Fase transisi industri, yang dipicu oleh salah satu kekuatan utama dari perubahan industri, adalah bahwa ada perbedaan dalam sejumlah besar target industri yang dilaporkan.
4. Sistem perubahan sosiodemografis, ditandai oleh pertumbuhan populasi yang stabil dan peningkatan standar hidup populasi ini di negara-negara berkembang.
5. Perubahan kebijakan dalam proses pemerintah yang terkait erat dengan politik kontrol dan privatisasi.

Pada dasarnya pentingnya organisasi melakukan *learning* sebagaimana dikemukakan Senge (1996) adalah disebabkan: (1) *to this problem come from yesterday solution;* (2) *the harder you push, the harder the system pushed back;* (3) *behavior growth better before it grows worst;* (4) *the easy way out usually lead back in; (5) the cure can be worst then deases; (6) flaster is slower;* (7) *cause & effect are not closely realted in time and space; and* (8) *small changes can produce big result, but the area of highest leverage are often the least obvious.*

 Selain itu, Senge menyarankan bahwa organisasi pembelajaran adalah: (1) di mana orang terus menggunakan kapasitas mereka untuk menghasilkan hasil yang mereka inginkan; (2) di mana paradigma baru pemikiran diperluas dipertahankan; (3) di mana keinginan bersama bebas; dan (4) di mana orang terus belajar bagaimana mengajar bersama. Marquardt (1996) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang melakukan pelatihan dengan serius dan kolektif, dan kemudian mengubah dirinya sendiri untuk mengumpulkan, menangani, dan menggunakan informasinya dengan lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Model Marquardt dari organisasi pembelajaran memiliki 5 (lima) subsistem yang saling terkait dan saling mendukung, yaitu, pelatihan, organisasi, individu, informasi dan teknologi yang didefinisikan dalam model sistem pembelajaran, misalnya model berikut:

**Gambar 1**



Sumber: Marquardt, Michael J hal. 24

1. *Learning Subsystem*

Pelatihan adalah landasan atau fondasi dari subsistem organisasi pelatihan. Siklus pelatihan dapat dilakukan di tingkat individu (terkait dengan peningkatan kemampuan, pemahaman, informasi, sikap dan nilai-nilai yang dipelajari melalui pembelajaran mandiri), di tingkat masyarakat dan tim (terkait dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) diperoleh dalam tim), serta di organisasi. Dalam bukunya "The Fifth Discipline" (1990), Peter Senge menyebutkan lima elemen yang diperlukan untuk membangun dan mengembangkan organisasi pembelajaran, yaitu: *System Thinking* : Semua fungsi dalam organisasi, yang semuanya bekerja dalam satu unit dalam satu sistem, memiliki keterkaitan dan saling ketergantungan. *Personal Mastery* : Setiap orang memiliki keterampilan unik di mana pengetahuan individu ditunjukkan oleh tingkat partisipasi yang tinggi dalam suatu organisasi dalam proses pembelajaran itu sendiri dan karenanya menjadi ahli di bidang yang menawarkan manfaat besar bagi perusahaan. *Mental Models* : Mekanisme mental bertukar kepercayaan yang sesuai dengan kebutuhan dan pertumbuhan bisnis dan memberhentikan nilai-nilai yang tidak berarti dan menghambat oleh semua anggota organisasi. *Building Shared Vision* : Visi organisasi dimiliki oleh semua orang. Kepemimpinan organisasi ini, tetapi sebuah visi yang dapat dipahami di semua tingkatan sehingga dapat diterima sebagai visi bersama, tidak menekan visi ini. Mimpi ini menyebabkan konsentrasi dan inspirasi dalam proses belajar. *Team Learning* : Akumulasi pengetahuan tentang pelatihan setiap orang, kemudian dibagikan dengan peserta organisasi lainnya, untuk menjadi pengetahuan kelompok.

1. *Organization Subsystem*

Organisasi adalah lokasi untuk proses pembelajaran, sehingga menjadikan perusahaan elemen penting dalam organisasi pendidikan. Dalam subsistem ini ada empat komponen utama: visi, sejarah, strategi dan struktur. Visi organisasi akan mencakup tujuan, prioritas, dan strategi bisnis masa depan. Budaya organisasi didasarkan pada kepercayaan, praktik dan kebiasaan yang sering dilakukan oleh perusahaan. Budaya belajar yang dapat menjadi kebiasaan perusahaan juga akan membantu misi organisasi untuk tumbuh dan memberikan produk atau layanan yang ditingkatkan secara konsisten. Pendekatan ini juga membahas cara di mana organisasi mengoptimalkan pelajaran yang diperoleh melalui pelatihan, menyebarkan informasi dan memasukkan pengetahuan atau pembelajaran dalam setiap rencana aksi dan kegiatan organisasi. Sementara itu, dimungkinkan untuk mendorong arus informasi dan kolaborasi antara bagian-bagian baik di dalam maupun di luar organisasi melalui struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pembelajaran.

1. *People Subsystem*

Pemimpin dan administrator bisnis, staf, klien, mitra bisnis, distributor, vendor, dan masyarakat sekitar adalah orang atau orang yang memainkan peran penting dalam organisasi pembelajaran. Ketika mengembangkan organisasi pembelajaran, setiap kelompok orang sangat penting karena dapat mempromosikan dan memungkinkan proses belajar. Pemimpin dapat melakukan pembinaan atau bimbingan untuk meningkatkan peluang belajar rekan kerja dan bawahan.Karyawan harus terinspirasi untuk melanjutkan pembelajaran dan tantangan berdasarkan hasil pembelajaran mereka. Berkat komunikasi yang memungkinkan pertukaran informasi dan kompetensi baru yang sebelumnya dimiliki oleh Organisasi, pihak-pihak tertentu aktif dalam organisasi pembelajaran.

1. *Knowledge Subsystem*

Pengetahuan adalah sumber utama makanan untuk organisasi pendidikan, yang membantu organisasi untuk menumbuhkan dan mengembangkan kesehatan mereka (Marquardt, 2002). Individu dapat datang dan pergi dengan cepat dalam organisasi, tetapi jika informasi penting dan kepergian orang hilang, mereka kehilangan banyak. Subsistem informasi harus menangani penciptaan dan produksi keahlian di perusahaan (subsistem pengetahuan). *Knowledge subsystem* Memerlukan enam langkah, termasuk: 1) perolehan informasi / pengumpulan data dari dalam dan luar organisasi; 2) pembentukan pengetahuan melalui proses yang berbeda (seperti kreativitas atau penelitian kolaboratif); 3) penyimpanan pengetahuan menggunakan teknologi tertentu sehingga semua anggota organisasi dapat dengan mudah mengaksesnya dari mana saja kapan saja; 4) penggunaan teknologi penyimpanan. (5) mentransmisikan dan menyebarluaskan informasi dan pengetahuan (transfer & diseminasi) secara sengaja dan tidak sengaja kepada organisasi, di mana semua Anggota Organisasi itu menunjukkan pengetahuan yang dikumpulkan dari penggabungannya melalui fungsi atau aktivitas fungsional. (6) menerapkan dan memvalidasi pengetahuan (aplikasi & validasi). Organisasi pelatihan yang efektif atau efektif, melalui enam tahap ini, biasanya secara rutin memandu pengembangan informasi dalam organisasi mereka.

**Gambar 2**



Sumber: Marquardt, Michael J hal. 28

1. *Technology Subsystem*

Infrastruktur rekayasa terdiri dari jaringan pendukung teknologi terintegrasi dan sumber daya pengetahuan lainnya untuk akses ke pelatihan dan pertukaran informasi. Ini melibatkan komputer dan metode pelatihan, termasuk simulasi, lokakarya, dan kemitraan. Selain itu, perangkat lunak untuk menangani data untuk teknologi berbasis komputer yang membantu untuk menyimpan, kode dan komponen lain dari subsistem aplikasi, Pemrosesan dan transisi pengetahuan melalui organisasi serta perangkat lunak peningkatan pembelajaran (teknologi untuk meningkatkan pelatihan), termasuk penggunaan gambar berbasis komputer, suara dan multimedia untuk menyediakan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Organisasi yang hidup didefinisikan sebagai organisasi, yang ingin terus berubah untuk mengelola informasi lebih baik dengan menggunakan teknologi, memberdayakan orang, beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan berhasil melakukannya. Marquardt juga berpendapat bahwa subsistem pembelajaran mengacu pada tiga hal, yaitu tingkat pendidikan, jenis pembelajaran yang diperlukan untuk pelatihan organisasi dan pembelajaran, yang didefinisikan dalam subsistem pembelajaran. Sejauh menyangkut ketrampilan, Senge (1996) mengemukakan seni dan praktik dalam badan akademik yang mencakup 5 (lima) bidang, termasuk proses pemikiran, penguasaan individu, templat kognitif, visi bersama, dan pembelajaran berbasis tim, yang kemudian menambah kapasitas to be dialoque to Marquardt (1996). Subsistem pembelajaran Marquardt dapat didefinisikan sebagai berikut:

**Gambar 3**

 Sumber: Marquardt, Michael J hal. 25

Perusahaan yang bekerja pada dasarnya adalah organisasi yang ramah iklim, yang memungkinkan anggota individu untuk terus belajar dan mencapai potensi penuh mereka, meningkatkan dan meningkatkan budaya kerja di tempat kerja dan membuat manajemen sumber daya manusia mendekati inti dari kebijakan kerja tentang penyempurnaan berkelanjutan (Mabey) dan Iles 1994). Organisasi pembelajaran membutuhkan pemimpin yang memiliki keahlian dan pengetahuan tentang perlunya mengubah kebiasaan poker secara terus-menerus untuk meningkatkan pekerjaan dan komunikasi organisasi. Pandangan setiap karyawan tentang perlunya pendekatan berbasis keterampilan harus diubah sehingga perusahaan dapat bekerja untuk meningkatkan kualitas organisasi secara terus menerus. Organisasi harus belajar untuk mengoordinasikan cara berpikir mereka, perencanaan dan bekerja dalam menanggapi pendorong perubahan. Kesadaran akan pelatihan individu tidak cukup untuk membuat organisasi berkembang, kemampuan untuk belajar di seluruh bisnis untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang berubah juga perlu ditingkatkan.

Inilah sebabnya mengapa organisasi pembelajaran global (GLO) diperlukan (Marquardt & Reynolds, 1994). Situasi seperti di atas. GLO adalah komunitas yang menghasilkan lingkungan sehingga orang dan kelompok dapat meningkatkan proses belajar mereka. GLO juga melatih para pekerja dalam pemikiran strategis untuk belajar lebih banyak tentang apa yang dilakukan perusahaan dan mengapa. Menurut Linda Moris (dalam Marquardt & Reynolds 1994), GLO adalah organisasi dengan karakteristik seperti: (a) visi yang jelas, (b) pemikiran strategis, (c) perubahan dan pertumbuhan setiap saat, (d) penekanan pada inovasi pengembangan dan (d) keterkaitan yang selalu ada antara R&D individu dan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasional mencakup 11 (sebelas) elemen yang dapat mendukung (Marquardt dan Reynolds, 1994) yaitu:

* 1. visi yang menantang dan merasa menjadi milik bersama merupakan penentu keberhasilan organisasi yang melakukan pembelajaran untuk menglobal.
	2. struktur organisasi yang tepat guna yang dapat mendorong pembelajarn suatu organisasi.
	3. kultur pembelajaran dalam organisasi yang memberikan iklim yang mendorong terjadinya pembelajaran.
	4. pemberdayaan dengan berusaha mengurangi ketergantungan pada atasan dan mendorong tanggung jawab karyawan yang mampu belajar menyelesaikan masalah dan berkreasi mengembangkan dirinya.
	5. mengamati lingkungan atau perubahan lingkungan organisasi sangat penting untuk mempersiapkan diri agar dapat menyelesaikan masalah secara antisipatif dan proaktif.
	6. kreasi pengetahuan dan penyebarluasannya yang bukan bersumber dari luar tetapi juga dari dalam individu dan organisasi.
	7. teknologi pembelajaran yang dipergunakan untuk memperdalam dan menyimpan serta menciptakan pengetahuan.
	8. kualitas jasa dan barang yang dihasilkan organisasi merupakan elemen pembelajaran organisasi dalam globalisasi.
	9. strategi pembelajaran harus ada dan berkesinambungan dan dintegrasikan dengan kerja nyata.
	10. lingkungan yang mendukung dengan menciptakan iklim yang lebih baik agar individu menjadi produktif dengan: pengembangan SDM yang optimal, dihargai martabat manusia, toleransi terhadap beda pendapat, autonom dan pemerataan/keadilan, dan menusiawi serta demokratis.
1. **Mengapa Organisasi Harus Belajar**

Jelas, kebutuhan organisasi harus tahu berdasarkan kemampuan organisasi untuk hidup atau berkembang. Sebuah perusahaan setidaknya dapat bertahan hidup; itu harus mampu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan, bersaing dan selaras dengan lingkungan.

Perubahan begitu cepat dan fluktuatif di berbagai bidang, seperti keuangan, budaya, ilmu pengetahuan, tempat kerja, tuntutan untuk perubahan upah pengusaha dan pekerja, mengharuskan organisasi, berdasarkan kondisi dan tuntutan perubahan, setiap saat membangun dan beradaptasi . Pada tahun-tahun terakhir abad ke-20, (a) dunia politik, sosial, dan sains (b) lingkungan kerja, (c) pelanggan, dan (d) karyawan telah mengalami perubahan yang sangat signifikan dalam marquard yang dikutip (Sitepu, 2010). Globalisasi, persaingan ekonomi dan pemasaran, tekanan finansial dan lingkungan, penelitian dan tuntutan kuat masyarakat menyebabkan perubahan ini. Perubahan drastis dan luas di keempat bidang telah memuncak pada perusahaan yang tidak memiliki metode konvensional untuk menyelesaikan masalah. Penggunaan pengetahuan, taktik, kepemimpinan, dan inovasi masa lalu tidak lagi dapat dicapai dalam manajemen organisasi. Untuk berhasil dan makmur dalam lingkungan yang berubah, bisnis perlu mengembangkan keterampilan belajar mereka.

Selain itu, Yusufhadi Miarso (2002) mengajukan banyak alasan yang saat ini membutuhkan organisasi pembelajaran. Pertama, kita tidak bisa lagi bergantung pada ketersediaan pekerjaan besar dan murah dalam arti pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan tetapi pada staf yang berpendidikan, terlatih dan berpengetahuan luas, terlatih baik dan berpengetahuan luas. Teori pelatihan organisasi adalah perubahan organisasi untuk menanggapi perubahan di lingkungan. Selain itu, pertumbuhan organisasi yang lebih berorientasi internal tidak lagi dianggap tidak memadai. Organisasi perlu secara komprehensif menguasai data lingkungan sejalan dengan pergerakan masyarakat informasi. Informasi lebih lanjut dibutuhkan oleh organisasi. Pengembangan ekonomi lebih difokuskan pada informasi dengan aset paling penting, karyawan yang berpendidikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Sitepu (2010) Organisasi Literacy Operasional mendapat manfaat dari: (1) kinerja dan daya saing yang lebih tinggi; (2) kebutuhan konsumen, (3) kualitas yang lebih baik; (4) lebih banyak kesadaran akan risiko dan keragaman; (5) kesejahteraan sosial dan spiritual; (6) kapasitas yang lebih besar untuk menangani perubahan;

Dari sudut pandang akademik, perubahan yang terjadi memiliki dampak besar pada model pembelajaran. Transisi dalam pendidikan dari era industri ke era informasi, dijelaskan oleh Belt seperti dikutip dalam Sitepu (2010), adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Perubahan Sistem Pendidikan dari Era Industri ke Era Informasi**

| ERA INDUSTRI | ERA INFORMASI |
| --- | --- |
| Buku sebagai alat | Teknologi sebagai alat |
| Buku teks tunggal | Perpustakaan elektronik |
| Ruang kelas sebagai dunia | Dunia sebagai ruang kelas |
| Berfokus kepada pembicara | Berfokus pada pertanyaan |
| Tingkatan tergantung usia | Pengembangan terus menerus |
| Kelulusan | Belajar seumur hidup |
| Orang terdidik | Pemelajar mandiri |
| Menguasai materi | Berbasis hasil |
| Tes beracuan standar | Tes berbasis kinerja |
| Kelas atau sekolah menentukan standar | Dunia menentukan standar |
| Ingatan hafalan | Pemecahan masalah |
| Fakta-fakta terisolasi | Keterhubungan divisualisasikan |
| Keterampilan membaca terisolasi | Keterampilan komunikasi di semua media |
| Pembelajaran bersaing | Pembelajaran kooperatif |
| Kompetisi antar rekan kelas | Kolaborasi dengan komunitas pemelajar |
| Guru sebagai pengucur pengetahuan | Guru sebagai pelatih, pembimbing, dan fasilitator |
| Pamer hasil | Bimbingan dari orang lain |
| Belajar sesuai kasus | Belajar sesuai waktu |
| Tertutup | Terbuka |
| Langkah dan tahapan standar untuk semua siswa | Identifikasi tujuan belajar individual |

**Sumber :** Sitepu [http://www](http://www/). bintangsitepu.wordpress.com

1. **Bagaimana Organisasi Belajar**

Sitepu (2010) menjelaskan bahwa praktik pembelajaran dilakukan pada tiga tingkatan dalam organisasi, yaitu: tingkat individu, kelompok / tim, dan tingkat organisasi secara keseluruhan. Pelatihan individu sangat penting karena orang dapat berpikir dan bertindak walaupun itu bukan jaminan bahwa ketika orang belajar, perusahaan belajar secara otomatis. Namun demikian, tanpa proses pembelajaran di tingkat individu, sulit bagi organisasi profesional. Sitepu menjelaskan lebih lanjut bahwa langkah-langkah menuju menjadi LO adalah bahwa LO harus menjadi janji. Sebaliknya, kemajuan administrasi dan penyederhanaan sistem pemerintahan berkorelasi dengan peran pemerintahan. Birokrasi tidak akan berhasil ketika ada kekacauan untuk menghentikan tujuan yang dicapai. Mendorong tata kelola menjadi efektif dan penyederhanaan kelembagaan berarti menjalankan flat perusahaan alih-alih perusahaan besar, pakar, dan pemahaman tentang apa yang terjadi. Koordinasi dan pengawasan sangat penting. Pemberdayaan Memberikan informasi, keahlian dan insentif untuk pembelajaran berkelanjutan, menyediakan sumber daya tambahan untuk meningkatkan keterampilan dan penghargaan. Kompensasi juga bisa disebut kompensasi, dan bukan hanya di ruang keuangan.

1. **Langkah-Langkah Membangun Learning Organization**

Dalam membangun OB, yang penting adalah komitmen bersama untuk OB. Dalam situasi ini, birokrasi harus dipromosikan dan struktur disederhanakan. Birokrasi terkait dengan pekerjaan pekerjaan, administrasi OB yang sukses. Birokrasi tidak baik jika ada kegagalan untuk mencapai tujuan. Mendorong administrasi menjadi efektif dan menyederhanakan sistem berarti menjalankan apartemen administrasi daripada perusahaan besar, pakar, dan keahlian. Koordinasi dan pemantauan sangat penting.

Empowering → menyediakan dan mendorong pengetahuan, keahlian, dan peluang untuk belajar lebih lanjut, menyediakan sumber daya tambahan untuk mengembangkan bakat mereka dan menghargai mereka. Dalam hal ini, insentif dapat dipandang sebagai hadiah tidak hanya dalam bentuk sumber daya keuangan atau ekonomi, tetapi juga idealisme. Ketua tidak harus lebih pintar dari pemimpin organisasinya dalam hal ini. Melalui organisasi memiliki makna, dan setiap organisasi memiliki kode etik, yang harus mematuhi kode etik. Jika janji itu tidak ditepati, maka kontrak telah dilanggar. Kode Etik dimaksudkan untuk memungkinkan perusahaan untuk berhasil, berkembang dan makmur.

Tujuannya adalah untuk: (1) membangun keinginan yang kuat dan menjadi OB; (2) membentuk koalisi yang kuat mempromosikan sinergi antara OBA dan menggabungkan kesamaan organisasi yang berbeda dengan diagram venn (irisan) yang menggabungkan kesamaan antara elemen yang berbeda, menghasilkan kekuatan baru (nilai tambah); Di mana birokrasi bertanggung jawab atas OB, birokrasi akan dikurangi, persaingan yang adil, kontrol atas tanggung jawab, interaksi / kontak ceroboh (gosip), hierarki, pembagian tugas dan tanggung jawab; (6) hasil jangka pendek akan dihasilkan; (7) peningkatan akan diintegrasikan dan dipromosikan; (8) perubahan dalam budaya organisasi dipromosikan.

Faktor-faktor yang mempromosikan OB adalah: 1) tuntutan lingkungan; 2) kesenjangan kualitas; 3) perhatian evaluasi; 4) berpikir kreatif; 5) keterbukaan iklim; 6) pelatihan berkelanjutan; dan 7) keragaman tugas.

1. **KESIMPULAN**

Organisasi semakin dibutuhkan oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi untuk membangun kemampuan manajemen pengetahuan mereka. Dengan kata lain, organisasi harus membentuk organisasi pelatihan. Model organisasi pendidikan saat ini adalah bentuk alternatif dari organisasi yang dapat berfungsi dalam era global yang ditandai oleh situasi (dinamis) yang berubah dengan cepat. Karena itu, perusahaan harus berada dalam posisi untuk mempromosikan proses pembelajaran bagi semua anggota organisasi dan untuk terus-menerus mengubah dirinya. Organisasi perlu memperkuat diri mereka sendiri dengan belajar untuk mencapai tujuan mereka secara efisien dan efektif, dan untuk berkembang, berkembang dan berkembang. Betapapun besar dan dalamnya suatu organisasi, jika tidak melakukan perubahan ekonomi, sosial dan perubahan, sains, teknologi dan lingkungan, tidak akan berada dalam posisi untuk berhasil, berevolusi atau menghilang. Untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk bersaing, untuk menghadapi perubahan iklim organisasi dan untuk berkolaborasi dengan organisasi lain, proses pembelajaran yang berlangsung di tingkat individu, tim / kelompok dan organisasi harus dilakukan secara efisien.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ambarwati, S. D. A. (2003). Mengelola perubahan organisasional: Isu peran kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran dalam konteks perubahan. *Jurnal Fakultas Hukum UII*, *2*(8).

Berger, Lance A. and Skora, Martin J. (1994). *The Change Management Handbook - A Road Map to Corporate Transformation.* Chicago-London-Singapore: Irwin Professional Publishing.

Belt, S. 1997. Emerging Vision of an Information Age Education, <http://www.pnx.com/gator>

Burnes, Bernard. 2000. Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics. London: Pearson Education Ltd.

Drucker, Peter F. (1997). *Manajemen di tengah Perubahan Besar.* Jakarta: Elex Media Komputindo.

Gilley, Jerry, W. & Maycunich, Ann. 2000. Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practices, New York: HarperCollins Publishers.

Jones, Gareth, R. 2007. Organizational Theory, Design and Changes (5 edition). New Jersey: Pearson education Inc.

Lukito, S. K. (2014). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Pada Sektor Non Manufaktur Di Surabaya. *Business Accounting Review*, *2*(2), 111-122.

Mabey, Christopher and Iles, Paul. (1994*). Managing Learning*. London:

Marquardt, Michael J. and Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization.* New York: Irwin Professional Publishing.

Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization – A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.* New York: McGraw Hill.

Miarso, Y. 2004. Menyemai Benih Teknologi Pendidikan.  Jakarta Prenada Media Bekerjasama dengan Pusat Teknologi dan Informasi Pendidikan.

McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. 1998. “Managing learning: what do we learn from a learning organization?” The Learning Organization. 5 (5) pp. 209-220

Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford New York: Oxford University Press.

Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. 1997. The Learning Company: A strategy for sustainable development (2 edition). London; McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. & Barnwell, Neil. 2002. Organization Theory: Concepts and Cases (4 edition). New South Wales: Pearson Education Australia.

Senge, Peter M. (1996). *The Fifth Discipline - The Art & Practise of the Learning Organization.* New York: Doubleday Dell Publishing Group.

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas,T., Smith, B. , Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who cares about education.   New York: Doubleday.

Sitepu, Bintang., Organisasi Belajar, [http://www](http://www/). bintangsitepu.wordpress.com

Soemantri, Dibyo. (2000). *Privatisasi BUMN dan Etika Korporasi*, dalam Republika Tanggal 19 Juni 2000.

Sofyan Zaibaski, 2012. <https://sofyanzaibaski.wordpress.com/2012/06/07/membangun-learning-organization/> di unduh tgl, 29 September 2019

Serenko, Alexander, Bontis, Nick, & Hardie, Timothy. 2007. Organizational Size And Knowledge Flow: A Proposed Theoretical Link. Journal of Intellectual Capital, Volume 8 Nomor 4, pp: 610-627.

Stacey, Ralph. 2003. Learning as an Activity of Interdependent People. The Learning Organization, Volume 10 Nomor 6, pp: 325-331.

Tompkis, Jonathan, R. 2005. Organization Theory and Public Management. USA: Thomson Learning, Inc.

Tushman, Michael L. and O’Reilly III, Charles A. (1997). *Winning Through Innovation A Practical Guide to Leading Orgaizational Change and Renewal*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Uniati, M. I. (2014). Learning organization, komitmen pada organisasi, kepuasan kerja, efektivitas penerapan sistem iso dan dampaknya terhadap kinerja organisasi (Studi kasus staf administrasi UK Petra Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, *8*(1), 27-38.

**ORGANISASI PEMBELAJARAN DALAM**

**PERUBAHAN ORGANISASI**

Muhammad Noor Ifansyah1 ,Irwan Abdu Nugraha2

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong, Jl. Komplek Stadion

Olah Raga Saraba Kawa Pembataan Tanjung-Tabalong 71571.

Universitas Sains Al Qur,an Wonosobo, Jl. KH. Hasyim Asy’ari Km. 03 Kalibeber Mojotengah-Wonosobo 56351.

mnifansyah@stiatabalong.ac.id1, irwanradenmas@gmail.com2

**A. PENDAHULUAN**

**1. Latar Belakang**

 Pada umumnya organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem sosial di dalam masyarakat. Ketika menjadi bagian dari suatu organisasi, suatu komunitas adalah sistem yang kompleks dimana sering terjadi perubahan dan inovasi. Karakteristik budaya sering kali mencakup kemampuan beradaptasi untuk organisasi. Kalau tidak, organisasi akan merasa sulit untuk berkembang dan berkembang tanpa kemampuan beradaptasi yang sesuai dengan dinamika sosial. Perubahan dalam bisnis adalah persyaratan dasar yang tidak bisa dihindari. Secara *ajeg* organisasi dituntut mampu menyesuaikan diri sesuai tuntutan dan perubahan dalam lingkungannya. Proses adaptasi terhadap lingkungan kadang kala menjadi salah satu permasalahan yang selalu menghampiri organisasi modern.

 Untuk meningkatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang dinyatakan, perusahaan harus melakukan perbaikan strategis selain perubahan untuk menanggapi perubahan lingkungan. Variasi dalam esensi dan prioritas organisasi yang berbeda tidak akan sama dalam hal frekuensi atau tingkat perubahan. Perubahan sering terjadi pada organisasi tertentu, sementara organisasi lain relatif jarang melakukan perubahan. Istilah manajemen merupakan istilah yang dikenal oleh banyak orang saat ini. Robin dan Coulter (2007) mengatakan bahwa manajemen kegiatan tenaga kerja adalah sistem organisasi dan integrasi yang dapat diterapkan secara efektif dan efisien oleh orang lain. Semua tugas terkoordinasi dan terkoordinasi, dimulai dengan penjadwalan, koordinasi, manajemen, dan perintah.

 Berdasarkan uraian tersebut, bisa disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah pengelolaan sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan dari organisasi dalam kondisi lingkungan yang terus menerus bergerak (dinamis). Manajemen perubahan dapat mengambil sebuah pelajaran berdasarkan pengalaman sebelumnya dengan melaksanakan proses perubahan secara benar dan mendesentralisasikan peran dan tanggung jawab kepada semua pihak yang terlibat secara proporsional.

 Salah satu masalah yang dihadapi organisasi modern adalah siklus penyesuaian organisasi dengan lingkungan. Perubahan lebih sering terjadi pada organisasi tertentu, meskipun perubahan relatif jarang terjadi pada organisasi lain. Tidak ada cara yang lebih baik bagi pemimpin daripada memahami sifat perubahan itu sendiri dan merencanakan cara yang ideal untuk melakukannya dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Dalam perubahan, kunci sukses sebuah perubahan salah satunya adalah *human capital* yaitu sebagai inisiator utama dan *agent of change* secara terus menerus, pembentuk proses berjalan bersama budaya berupaya meningkatkan kemampuan organisasi dalam perubahan. Ada tingkat keanekaragaman sumber daya manusia yang cukup tinggi dalam organisasi, menghasilkan kapasitas yang beragam karena agen perubahan berbeda. Namun demikian, reformasi kelembagaan dapat dicapai jika didukung oleh kehendak karyawan, tidak hanya melalui kemampuan saja (Murkinson, 1996).

 Pencapaian keunggulan organisasi biasanya diawali dengan mengupayakan perbaikan kinerja individu dengan tingkat yang setinggi-tingginya. Sehingga hapan organisasi adalah perbaikan perilaku individu sebagai acuan dari kinerja organisasi yang baik. Organisasi mengharapkan pagawai memiliki perilaku yang sesuai dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) dan *personal mastery.*

 Konsep lain dalam mempengaruhi sebuah perubahan dalam organisasi adalah kepemimpinan. Bentuk pendekatan kepemimpinan dalam perubahan salah satunya adalah “Kepemimpinan Stratejik dengan Pendekatan Organisasi Pembelajaran”. Organisasi pembelajaran (Learning Organization) dikenalkan oleh Peter Senge (1996) sebagai sebuah konsep, yaitu organisasi yang individu-individunya secara rutin meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan hasil yang benar-benar Anda inginkan, ciptakan, dan pertahankan kebiasaan berpikir baru secara terus-menerus dan sistematis, mengembangkan kebebasan berpendapat secara kolektif, dan mereka terus belajar secara kolektif dan sinerjik. Organisasi tersebut memiliki alasan dasar adalah bahwa dalam situasi perubahan yang cepat yang dapat bertahan hanya mereka yang fleksibel, adaptif dan produktif. Agar hal ini terwujud, Senge mengklaim bahwa organisasi harus merumuskan bagaimana keterlibatan dan kemauan individu untuk belajar di semua tingkatan digunakan.”.

 Kunci untuk mencapai organisasi seperti uraian tersebut diidentifikasikan Senge dalam teori “Lima Disiplin”. Dalam aspek *learning* *organization* Peter Senge (1996) ada lima aspek yang akan memungkinkan organisasi belajar, tumbuh dan berkembang, khususnya perusahaan pembelajaran yang efektif, yaitu:

1. *Personal Mastery,* Keinginan untuk mengembangkan perspektif terus-menerus dan mantap untuk melihat kebenaran dengan memusatkan perhatian pada masalah taktis secara kritis.
2. *Mental Model,* Metode menilai diri sendiri untuk memahami, menganggap, percaya dan menilai rangsangan.
3. *Shared Vision,* Komitmen untuk tulus dan tanpa paksaan mengejar visi bersama tentang masa depan.
4. *Team Learning,* Kapasitas dan motivasi untuk pembelajaran adaptif, generatif, dan berkelanjutan.
5. *System Thinking,* Organisasi pada dasarnya terdiri dari unit-unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis.

 Perpaduan secara utuh kelima dimensi dari Peter Senge oleh setiap bagian organisasi dikembangkan dan dihayati serta diaplikasikan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Dalam peningkatan kualitas pengembangan SDM organisasi kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir secara holistik, karena akan membantu proses percepatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kemampuan organisasi untuk *survive* pada perubahan dan mampu beradaptasi terhadap perubahan pada masa depan.

**2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana model mental yang diterapkan dalam organisasi?
2. Bagaimana definisi dan konsep *personal mastery* dalam organisasi
3. Bagaimana peran *Team Learning* dalam organisasi ?
4. Bagaimana organisasi berbasis pada *knowledge*?

**B. PEMBAHASAN**

**1. Model Mental Dalam Organisasi**

 Definisi model mental menurut Peter Senge *sebagai* semua asumsi, hal umum, bahkan gambaran kuat yang terdeposit dalam pikiran dan perasaan sehingga berpengaruh terhadap segala respon, perilaku dan pandangan tentang dunia dan kehidupan secara umum.

*The discipline of mental models starts with turning the mirror inward; learning to unearth our internal pictures of the world, to bring them to the surface and hold them rigorously to scrutiny. It also includes the ability to carry on “learningful” conversations that balance inquiry and advocacy, where people expose their own thinking efectively and make that thinking open to the influence of others. (Senge 1996:9).*

 Mental Model adalah ‘asumsi yang tertanam, generalisasi, atau bahkan deskripsi yang mempengaruhi bagaimana pemahaman kita tentang dunia dan bagaimana tindakan yang akan kita ambil’. Hal tersebut tercermin pada perilaku tindakan kita. Didalam mempelajari model mental (mental models) dimulai dengan melihat diri sendiri seperti sebuah cermin, mengembangkan kemampuan yang diri sendiri dan kemampuan untuk ‘*learningful’*, membuat pemikiran yang terbuka untuk mempengaruhi orang lain dan mengungkapkan pemikiran secara efektif.

 *Mental models* adalah bagian dari lima disiplin yang dikemukakan Peter Senge (1996). Mental models merupakan refleksi diri, menelusuri dan mendukung, dimana orang-orang mengekspos pemikiran yang terbuka untuk mempengaruhi orang lain dan mengungkapkan pemikiran secara efektif.

 Tjakraatmadja dan Lantu (2006:189) menyatakan bahwa model mental mendefinisikan kemampuan masing-masing organisasi untuk mencerminkan, menjelaskan dan memperkuat persepsi (pemahaman) dunia internal berdasarkan pada prinsip dan kepercayaan yang dibebankan dengan etika dan moral..

 Senge (1996:8) menyatakan “*These are ‘deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures and images that influence how we understand the world and how we take action*” bahwa model mental adalah konsep umum yang tersirat dalam pemahaman dunia, atau bahkan bayangan/gambar-gambar yang memengaruhi perilaku kita. Agar model mental dapat dinyatakan sebagai teori itu sendiri, yang menghasilkan pengambilan keputusan yang baik melalui kerangka kerja ini.

 Mental model memungkinkan terjadinya perubahan pola kerja yang lebih cepat. Namun kadang kala tidak berfungsi dengan baik karena perubahan organisasi yang terus menerus, sehingga menghambat proses adaptasi. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini terus didiskusikan, dicermati, dan dilakukan revisi pada level individual, kelompok, dan organisasi. Adapun dimensi model mental meliputi:

1. Prinsip dan nilai-nilai: pengetahuan seluruh organ organisasi terhadap prinsip-prinsip dan nilai yang dimiliki bersama.
2. Terus memperbarui nilai yang dibagikan untuk mematuhi kondisi lingkungan.
3. Memperkuat kohesi: upaya untuk menjaga dan meningkatkan solidaritas anggota organisasi.

 Ketika bisnis dirancang untuk mengembangkan kemampuan untuk bekerja dengan pemodelan kognitif, keterampilan baru harus diperoleh dan orientasi baru dibuat, dan perubahan organisasi harus dilakukan. Mental model yang berdiri kuat menggagalkan perubahan yang dapat berasal dari sistem pemikiran.

**2. Personal Mastery**

 Istilah *Mastery* secara etimologiberasal dari bahasa inggris dan latin yang bermakna penguasaan atau keahlian dominasi terhadap sesuatu. Sedangkan dari istilah Perancis, berasal dari kata *Maitre* yang memiliki makna sebagai seseorang mempunyai keahlian khusus, cakap, dan ahli dalam sesuatu. *Personal mastery means that our personal dream is continually explained and furthered, our attention is concentrated, our endurance established and truth objectively seen (*Peter Senge*) “*Penguasaan diri adalah sebuah disiplin yang terus menerus, memperjelas dan memperdalam penglihatan personal kita, memfokuskan energi kita, menyampaikan kesabaran dan melihat objek secara realistis.” (Peter Senge, 1996)

 Penguasaan diri menurut Fran Sayers Ph.D seperti yang dikutip Senge adalah kemampuan pengembangan diri seseorang yang prosesnya terus berkesinambungan, selalu mencari jalan untuk terus berkembang, hal baru untuk dipelajari, bertemu dengan orang baru, merupakan suatu jalan kehidupan yang menekankan pada perkembangan dan kepuasan dalam kehidupan personal dan professional. Adapun kegunaan bagi seseorang yang mempunyai tingkat penguasaan diri tinggi adalah:

1. Mampu bertanggung jawab.
2. Jelas dalam bertindak dan memiliki visi yang profesional.
3. Kohesifdan bekerja dalam tim.
4. Menurunkan jumlah karyawan yang mangkir dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
5. Sebagai pengendali stress dan berfikir positif.
6. Menjaga stabilitas organisasi dalam jangka panjang.
7. Pemenuhan tanggung jawab sosial.
8. Kepemimpinan kreatif yang kuat.
9. Meningkatkan kecerdasan emosi.

 Berdasarkan hal diatas dapat terlihat jelas bahwa *Personal Mastery* tidak saja baik bagi individu akan tetapi juga mempengaruhi lingkungan kerja dan lingkungan tempat tinggal dengan cara yang positif. Praktik *Personal Master*y dapat dilihat dari dua sisi dimensi yang saling berkaitan. Dimensi dimana seseorang tidak hanya dilihat sebagai individu tetapi juga sebagai personl yang menjadi bagian dari suatu kelompok (team). Sebagai individu, upaya pengendalian diri (Personal Mastery) membentuk karakter personal dengan segala unsurnya, sementara perannya pada kelompok, *Personal Mastery* merupakan jaminan adanya pembelajaran organisasi (Learning Organization). Perpaduan karakter personal yang dimiliki oleh anggota team dalam suatu organisasi akan menciptakan dinamika dan menumbuhkan organisasi. Dari interaksi ini akan memunculkan bibit *leadership* yang diharapkan mampu melahirkan pemimpin-pemimpin yang hebat.

 *Personal Mastery* menunjukkan bahwa kekuatan pribadi sangat mendukung kekuatan sebuah organisasi. Peter Senge (1996) juga mendeskripsikan tujuh dimensi penguasaan diri untuk mendukung proses pengembangan mencapai *Personal Mastery* yang harus dibudayakan:

1. Kesadaran Diri (Self-Awareness)Dalam studi oleh Komisi Pendidikan UNESCO di The Jewel Within, pengembangan diri adalah mekanisme pengenalan diri dan pemahaman sehingga orang dapat berinteraksi dengan diri mereka sendiri.. *Self-awareness* merupakan dasar untuk *Personal Mastery* dan menciptakan hubungan yang efektif dengan orang lain. *Self-awareness* merupakan kunci sebagai pemegang kendali pengembangan personal dan profesionalisme.
2. Akurasi Perseptif (Perceptual Acuity*),* Akurasi perseptif adalah kemampuan untuk memahami pesan (yang tidak tertulis) yang diperoleh melalui penglihatan, interpretasi, dan pendengaran.
3. Kecerdasan Emosional *(*Emotional Mastery*), “We know too much and feel too little. At least we feel too little of those creative emotions from which a good life springs.* (Bertrand Russel)*”* Kecerdasan emosional adalah kemampuan kita untuk memahami emosi kita sendiri, untuk memahami emosi orang lain dan untuk mengatur kemampuan kita untuk menghormati orang lain.Goleman membagi lima kecerdasan emosi dalam buku “*Emotional Intelligence*”, yaitu:
4. Kesadaran Diri, Pertimbangkan emosi tentang kapan, di mana dan mengapa emosi menyala, melacak perasaan dengan keadaan dan kondisi dan mempertimbangkan pengaruhnya terhadap orang lain.
5. Regulasi Diri *(*Self-Regulation*),* Kemampuan dalam mengendalikan emosi, menahan diri dan mencoba untuk menenangkan diri. Mengontrol atau mengarahkan stimulus emosi dan mempunyai kecenderungan untuk berpikir sebelum bertindak.
6. Motivasi Diri *(*Internal Motivation*)*, sadari bahwa perasaan tidak benar-benar menyelesaikan masalah. Seseorang akan berusaha untuk alasan internal yang melampaui status tunai dan bonus eksternal dan akan muncul dengan upaya dan ketekunan untuk mencapai tujuan.
7. Empati (Empathy), Kemampuan untuk memahami karakter dan emosi orang lain. Kemampuan untuk memperlakukan orang lain dengan mengetahui bagaimana mereka bereaksi secara emosional.
8. Kemampuan Sosial (Social Skills*),* Kemampuan untuk mengelola hubungan, mengembangkan jaringan dan membangun hubungan bersama.
9. Keterbukaan (Openness), tidak hanya dengan perasaan yang sama/jelas, dikemas. Seseorang harus dapat menerima pikiran orang lain secara bebas dan mengeksplorasi ide-ide dan perspektif baru untuk mengembangkannya.
10. Fleksibilitas dan Adaptasi (Flexibility and Adaptability*),* Perubahan pada perusahaan dan / atau inovasi mendorong orang untuk mengikuti proses pengembangan / perubahan. Maka para pemimpin organisasi, sehingga mereka melihat perubahan sebagai peluang, harus serba bisa dan pintar.
11. Otonomi *(*Autonomy*), “Personal Mastery goes beyond competence and skills, although it is grounded in competence and skills. It goes beyond spiritual unfolding or opening, although it requires spiritual. It means approaching one’s life as a creative work, living life from a creative as opposed to reactive viewpoint (*Peter Senge, 1996*)”* Seseorang harus berada dalam posisi untuk mengendalikan kehidupan sehingga ide-ide dan pemahaman yang baik, sensitivitas tinggi, makna estetika, akuntabilitas dan nilai-nilai spiritual diperoleh. Orang yang mandiri memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, sangat ingin tahu dan lebih proaktif daripada reaktif.
12. Akal dan Daya Kreatif *(*Creative Resourcefullness*),* Seseorang dituntut kreatif dan inovatif serta selalu terus menerus menemukan hal baru dalam melakukan sesuatu. Selalu terbuka akan ide-ide dan pengalaman baru serta fleksibel dan adaptasi.

**3. Shared Vision**

 Visi bersama adalah tentang bagaimana membangun komitmen didalam sebuah group dengan mengembangkan pandangan bersama terhadap masa depan yang ingin dibuat dan prinsip-prinsip dengan acuan praktis yang dapat mengarahkan kepada tujuan yang ingin dicapai. Menurut Peter Senge, *shared vision* mengembangkan keterlibatan kelompok bersama dengan menciptakan citra, nilai, dan tindakan potensial menuju pencapaian tujuan. Terdapat lima tahap pembentukan visi bersama, yaitu:

1. *Telling*

 Pada tahapan ini, pemimpin menetapkan visi dan anggota mentaati. Instruksi dikomunikasikan secara langsung, jelas, dan konsisten. Hal-hal yang dapat dinegosiasikan atau tidak dapat dinegosiasikan, dikemukakan pada tahapan ini. Biasanya yang terjadi anggota hanya dapat mengingat sekitar 25% dari instruksi yang disampaikan oleh pemimpin. Anggota yang loyal akan mengikuti instruksi, tetapi hanya sebagian yang memiliki komitmen terhadap instruksi tersebut.

1. *Selling*

 Pimpinan mengetahui visi yang sebaiknya dimiliki oleh organisasi dan menawarkannya kepada anggota. Namun, pimpinan memerlukan penerimaan oleh anggota. Pada tahap ini organisasi bersifat terbuka dalam rekrutmen anggota, mendukung inisiatif dan masukan anggota, serta memupuk hubungan baik dengan anggota dan pelanggan. Kekurangan dari tahap ini adalah anggota kerap kali menerima visi pimpinan namun berujung tidak setuju dengan visi pimpinan.

1. *Testing*

 Pimpinan sudah memiliki beberapa gagasan visi, tetapi masih ingin menilai pengatahuan anggota melalui reaksi anggota sebelum melanjutkan. Penyampaiannya dilakukan dengan memberikan informasi sebanyak mungkin, menyelenggarakan tes mengenai motivasi, kegunaan, dan kemampuan; membuat kuesioner serta melakukan wawancara. Kekurangan tahap ini adalah sulit untuk mengemukakan visi dengan tes.

1. *Consulting*

 Pada tahapan ini, pemimpin menyusun visi terlebih dahulu kemudian meminta masukan kreatif dari anggota untuk melanjutkan penyusunannya.

1. *Co-Creating*

 Pimpinan bersama anggota organisasi berkolaborasi menciptakan visi bersama. Dimulai dengan menyampaikan visi pribadi para anggota dan berdiskusi untuk membentuk visi bersama. Kekurangan dari tahap ini adalah tahap ini akan memakan waktu yang sangat lama.

 Disiplin dalam membangun visi bersama merupakan proses yang tidak pernah berakhir dimana individu dalam organisasi saling mengemukakan ide, visi, tujuan, keinginan, nilai, mengapa dan apa yang mereka kerjakan itu penting serta bagaimana mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Sebuah tim yang memiliki visi bersama akan berjalan selaras menuju tujuan yang sama. Visi bersama diciptakan berdasarkan beberapa prinsip utama:

1. Setiap organisasi memiliki tujuan spesifik yang menggambarkan alasan keberadaan organisasi tersebut.
2. Aspirasi-aspirasi dari para pendiri organisasi dan alasan-alasan mengapa industri tersebut terbentuk.
3. Tidak semua visi itu sama, visi harus berupa gabungan dari refleksi para anggota terhadap target organisasi.
4. Berdiskusi kepada anggota organisasi dan belajarlah untuk mendengarkan jawabannya.
5. Permbangunan visi bersama intinya adalah tugas mendesain dan mengembangkan proses-proses yang berkelanjutan dimana setiap tingkat dari organisasi dapat mengemukakan pendapat dan didengar oleh level yang lebih tinggi.
6. Tegangan kreatif. Memiliki gambaran secara jelas tentang visi yang disesuaikan dengan kondisi saat ini.

 Secara teori, disiplin pandangan bersama berfokus pada membangun definisi spesifik yang sebelumnya tidak tersedia. Arti yang umum adalah pemahaman umum tentang apa yang penting dan mengapa itu penting. Guna mencapai pemahaman yang sama dengan tujuan bersama diperlukan beberapa komponen yaitu:

1. Visi, Tata bahasanya menggambarkan visi masa depan yang akan dibentuk seolah-olah itu terjadi. Karena tidak berwujud dan jelas (abstrak), mimpi akan membentuk dan membimbing masa depan organisasi.
2. Nilai-nilai, Secara sistematis mengembangkan hubungan keberanian dan kelayakan. Nilai-nilai menguraikan tentang bagaimana cara kita mengejar visi.
3. Tujuan atau Misi, Misi atau tujuan merupakan alasan paling utama dalam keberadaan sebuah organisasi.
4. Sasaran, Sasaran yang spesifik dan dapat direalisasikan merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi. Sasaran-sasaran ditentukan komitmen anggota prganisasi dalam menyatakan apa yang akan dilakukan.

 Fullan (1993) menunjukkan bahwa berbagi visi tidak berarti mengadopsi visi orang lain. Ketergantungan pada visi orang lain menjadikan budaya ketergantungan dan penyesuaian. Visi akan mati sebelum waktunya ketika mereka hanyalah pernyataan hampa yang dikembangkan oleh tim pemimpin dan ketika mereka mencoba memaksakan konsensus palsu yang menekan daripada membiarkan penglihatan pribadi berkembang.

 Salain itu Fullan (1993) juga menyatakan bahwa kepemimpinan mendalam dan visi bersama didapatkan dari komitmen kuat untuk menyelesaikan masalah. Pembentukan visi secara kolektif adalah sebuah proses pendalaman, peningkatkan kejelasan visi, antusiasme, komunikasi, dan komitmen. Seiring dengan berjalannya waktu, anggota akan mencoba melakukan berbagai hal. Kemudian akan timbul pertanyaan yang akan membuat anggota mencoba hal baru. Jika dilakukan bersama-sama dan berulangkali, anggota akan menjadi lebih terampil, memiliki ide yang lebih jelas, dan lebih komitmen bersama menjadi lebih kuat.

**4. Team Learning**

 *Group learning discovers that group intelligence equals the amount of the individual members' intelligence* (Senge, 1990 dalam Tee, 2005). Artinya, keberhasilan suatu kelompok kerja adalah jika masing-masing anggota dalam kelompok tersebut bisa saling mengisi kekurangan yang ada dengan kelebihan yang dimiliki oleh anggota kelompok. Dengan demikian, capaian hasil yang diperoleh akan melebihi capaian setiap individu dalam organisasi apabila bekerja sendiri-sendiri. Seperti dalam penjabaran sebelumnya bahwa dalam organisasi modern, *team learning* merupakan suatu bentuk kerjasama yang paling penting dan mendasar, karena *team learning* perannya sangat penting dalam membawa sekelompok orang mencapai level kinerja yang lebih tinggi (Tee, 2005).

 Hal ini dapat digambarkan dalam penjelasan berikut. Menurut konsep *team learning* dari Tee (2005) jika suatu pekerjaan dilakukan secara individu per individu maka 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 5. Tetapi jika dilakukan secara sinergis, maka 1 + 1 + 1 + 1 + 1 bisa menjadi 15 atau bahkan 25. Dalam kondisi tertentu 1 + 1 + 1 + 1 + 1 bisa menjadi -5 (minus 5). Jika hal minus ini terjadi, berarti dalam kelompok tersebut terdapat sesuatu yang salah atau mungkin faktor komunikasi serta faktor lainnya yang berpengaruh.

 *Team Learning* merupakan proses mentransformasikan keterampilan komunikasi dan keterampilan berfikir (thinking skill), sehingga suatu kelompok dapat menyelaraskan dan mengembangkan kapasitas anggota tim yang lebih besar dibandingkan ketika masing-masing anggota bekerja sendiri (Senge, 1994). Dalam pernyataan ini, Tee (2005) juga mengatakan bahwa untuk mengangkat suatu organisasi ke tingkat yang lebih tinggi, terlepas dari seberapa tinggi seseorang dalam organisasi tersebut. Yang diperlukan dalam suatu organisasi adalah kekuatan kolektif yang diwujudkan dalam bentuk *team learning*, bukan kekuatan atau kehebatan seorang individu. Karena itulah mengapa *team learning* mendesak untuk dilaksanakan dalam organisasi.

 Berdasarkan definisi dapat disimpulkan team learning merupakan suatu proses penyelarasan dan pengembangan kemapuan anggota tim melalui transformasi keterampilan, pengalaman, kemampuan berfikir antara satu individu dengan anggota tim lainnya.

 *Team* *Learning* adalah metode untuk mengoordinasikan dan membangun kapasitas tim bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ini adalah salah satu fungsi *Learning Organization*. Kehidupan organisasi akan tumbuh dengan baik jika anggotanya memahami tujuan bersama dan mengembangkan diri bersama dengan terus belajar sesuai dengan kemampuan atau kompetensi masing-masing. Anggota tim biasanya memiliki potensi diri (personal mastery) dan *mental model* yang kuat yang dapat berpikir secara holistik dan sistemik serta memiliki intuisi untuk mencapai visi bersama*.*

Proses pembelajaran, pada kenyataannya, tidak mempertimbangkan perbedaan, terlepas dari konteks keberadaan seseorang. Diperlukan bagi manusia dan makhluk hidup lainnya untuk dapat beradaptasi agar dapat bertahan hidup. Adaptasi membutuhkan imajinasi dan kemampuan kreatif. Dan semua ini dapat dicapai dengan membaca, secara individu maupun bersama.

Tahap pembentukan Team Learning:

1. *Orientation*; sebuah tahap berfokus pada kegembiraan yang intens, kadang-kadang dengan harapan yang tidak realistis dan kurangnya kejelasan bagi anggota terhadap tujuan standar atau visi mereka.
2. *Dissatisfaction*; Ada perbedaan antara harapan dan kenyataan, optimisme menurun, dan fungsi dan niat terus frustrasi.
3. *Integration*; kejernihan dan pengabdian pada tanggung jawab, tugas, dan visi mulai terjadi. Ada rasa saling percaya dan saling menghormati, dan ketidaksetujuan cenderung diterima untuk menghindari konfrontasi.
4. *Production*; Fase di mana fungsi, nilai, dan tujuan sudah jelas.

 Visi yang ditetapkan harus disepakati bersama dan dipahami untuk konsistensi dan kepastian dalam konteks tujuan tim. Fungsi anggota yang berbeda dapat diperkenalkan tetapi tetap di jalur target yang sama. Kombinasi dan kemitraan yang juga dikembangkan melalui dialog dan dialog akan menciptakan sesuatu yang luar biasa baik dalam proses ketidakpuasan produksi.

 Proses pembelajaran tim akan berhasil jika difokuskan pada responsif terhadap perubahan, *up to date* dan praktis. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama, ini dapat diterapkan untuk kehidupan organisasi. Dengan terus mengembangkan proses pembelajaran di tingkat pribadi dan tim, kreativitas akan tercipta. Oleh karena itu *team learning* dapat menghasilkan karya inovatif dan dalam beberapa kasus menjadi pemimpin dalam memperbarui prinsip atau tradisi yang berkembang pada saat yang sama.

 Team Learning harus melalui serangkaian interaksi di antara para anggotanya dalam menciptakan sistem learning organization. Bahkan mungkin dengan debat bisa dalam bentuk dialog, diskusi, seminar. Percakapan dua arah adalah interaksi di mana pihak pertama mengajukan pertanyaan dan pihak lain, terlepas dari apakah sudah diputuskan atau belum, membahas atau mengklarifikasi untuk mendapatkan makna yang sama. Sedangkan diskusi adalah metode interaksi multi-arah, untuk mencapai konsensus tentang topik yang sedang dibahas di antara berbagai komunikator.

**5. Model Organisasi Berbasis *Knowledge***

 Dalam teori motivasi Maslow, pentingnya Sumber Daya Manusia sebagai aset dijelaskan dalam kaitannya dengan kapasitas organisasi, potensi yang memberikan dampak penting pada kemajuan baik di sektor bisnis dan sektor publik (Gunastri, 2013). Industri psikologis Amerika (Mitrani, Palziel dan Fitt, 1992) mengatakan bahwa sejak akhir 1960-an dan awal 1970-an gerakan kompetensi telah dimulai. Penelitian menunjukkan bahwa tes sikap dan tes pengetahuan, tes akademik, prestasi akademik, di perguruan tinggi dan diploma tidak mungkin untuk memprediksi kualitas hidup atau kesuksesan dengan kinerja sejumlah studi / proyek penelitian. Ini sering menghasilkan prasangka bagi mayoritas, perempuan dan individu dari strata sosial ekonomi yang berkurang.

 McClelland mengutip Veithzal Rivai (2003), kompetensi didefinisikan "sebagai fitur dasar dari seseorang yang mempengaruhi, atau mampu memprediksi, kinerja yang sangat baik," yaitu, "apa yang dilakukan seniman unggul lebih sering dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan rata-rata pemain. Sementara keterampilan dijelaskan (Mitrani et al, 1992; Spencer dan Spencer, 1993; "Fitur mendasar dari seorang individu yang merujuk pada kriteria yang direferensikan menghasilkan hasil yang lebih tinggi dan lebih tinggi dalam pekerjaan atau situasi (sebagai fitur yang mendasari individu dan berkaitan dengan kemanjuran pekerjaan individu).

Ada 5 karakteristi kompetensi:

1. "Pengetahuan” (knowledge*)* berarti pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam sektor tertentu, menurut Spencer dan Spencer (1993), Mitrani et al., (1992). *Konnaissance* adalah keterampilan yang rumit, skor pengujian pengetahuan sering gagal memperkirakan hasil SDM karena gagal mengevaluasi keterampilan dan pengetahuan apa yang harus dilakukan pada pekerjaan. Tes Wissen mengukur kapasitas peserta tes untuk memilih respons yang tepat, tetapi tidak melihat apakah ada yang bisa berfungsi berdasarkan pemahaman mereka.
2. "Keterampilan” (skill) adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas tertentu secara fisik dan mental. Misalnya, seorang dokter gigi memiliki pengetahuan untuk mengekstrak dan menambal gigi tanpa merusak saraf. Selain itu, seorang programmer komputer mampu mengatur 50.000 kode secara berurutan.
3. “Motif” (motives), perilaku yang mengarahkan dan memilih tindakan atau tujuan tertentu dan motif yang menciptakan tujuan yang selalu menantang dan sepenuhnya bertanggung jawab untuk mencapai tujuan ini dan berharap pengumpan untuk meningkatkan diri adalah motif yang jauh dari yang lain.
4. "Watak” (traits), adalah karakter yang, dalam cara tertentu, membuat individu bertindak atau bereaksi. Misalnya. kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi steril, ketahanan (daya tahan dan daya tahan), kepercayaan diri (kontrol diri).
5. Sikap dan nilai-nilai yang ada pada individu adalah “konsep-diri” (self concept*)*. Sikap dan nilai dievaluasi menggunakan tes untuk mengetahui bagaimana nilai-nilai orang, apa yang menarik bagi seseorang yang melakukan sesuatu. Seseorang yang dianggap "pemimpin" harus melakukan sehingga tes kapasitas manajemen diperlukan.

4 tingkat pengetahuan ditetapkan (Quinn, JB, Philip A dan Sidney G, 1998), yaitu:

1. *Know what* yang harus didefinisikan dalam hal pengetahuan kognitif yang diperoleh melalui praktik, pengajaran dan kualifikasi formal.
2. Know how menerjemahkan pengetahuan teoritis bagaimana aplikasi praktis.
3. *Know why*, jelaskan jumlah pengetahuan yang dipahami sistem dan kembangkan alternatif untuk masalah baru.
4. *Care why* menggambarkan kreativitas inovatif organisasi.

 Menurut Nonaka (1991), dalam setiap organisasi ada dua jenis keahlian yang ada: a. Pengetahuan Tacit adalah pengetahuan yang tidak dapat dibaca, sangat pribadi, sulit untuk dibentuk dan dikodifikasikan, dan disimpan dalam otak manusia, sehingga sulit untuk berinteraksi dan berbagi dengan orang lain. Lebih mudah dipahami dan diungkapkan. Sebuah Pengetahuan Tacit (tacit knowledge) untuk kreativitas dan inovasi adalah pengetahuan paling signifikan. b. Informasi yang dijelaskan (explicit knowledge) adalah informasi yang siap dikirim dalam bentuk yang berbeda dan dinyatakan dalam kata-kata dan angka.

**C. KESIMPULAN**

 Organisasi pembelajaran, seperti penemuan teknologi, elemen yang dikenal sebagai teknologi, dan elemen tersebut harus dilihat sebagai disiplin ilmu untuk dapat berinovasi dalam umat manusia. Dengan "disiplin," itu berarti bukan "ketertiban diciptakan" atau "berarti hukuman;" itu adalah tubuh teori dan teknologi untuk berevolusi. Disiplin adalah cara untuk mengembangkan kemampuan atau kemampuan tertentu. Seperti semua disiplin ilmu, beberapa individu memiliki "bakat" bawaan untuk bermain piano atau insinyur listrik, tetapi semua orang dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam praktik.

**DAFTAR PUSTAKA**

Fullan, M. (1993). *Change Forces*. Bristol, PA: The Falmer Press.

Gunastri, N. M. (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *Forum Manajemen*, *11*(2), 77–86.

Mitrani, A, Daziel, M. And Fitt, D. (1992). Competency Based Human Resource Management: ValuaDriven Strategies for Recruitmen, Development and Reward; Kogan Page Limited London.

Nonaka, I. (1991). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, 5, p. 14–37.

Quinn, J.B, Philip A, and Sidney G, (1998). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Publishing.

Rivai Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi 2, PT. Raja Grafindo, Persada Jakarta.

Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jakarta: PT Indeks.

Senge, Peter M. (1996). *Disiplin Kelima (Terjemahan dari buku: The Fifth Discipline)*, Binarupa Aksara, Jakarta.

Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe, (1993), Competence at Work Modelas for Superrior Performance, John Wily & Son,Inc,New York, USA.

Turnipseed, D., dan Murkison, G. (1996). *Organization Citizenship Behaviour: an Examination of the Influence of the Workplace*. Leadership & Organization Development Journal.

Tjakraatmadja, Hidajat Jann dan Donald Crestofel Lantu. (2006). *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung: SBM ITB.

Tee, Pak Ng. (2005). *The Learning School*. Singapore: Pearson Prentice Hall.

**ANALISIS PERUBAHAN KEBIJAKAN PENERIMAAN ANGGOTA POLRI**

Rakhmad Setyadi1

Staf Sumber Daya Manusia Polri, Jl. Trunojoyo No. 3, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan

rsetyadi91@gmail.com1

**A. PENDAHULUAN**

 Organisasi saat ini menghadapi perubahan lingkungan yang amat cepat. Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi (Kasali, 2005).

 Perubahan merupakan suatu proses di mana terjadinya peralihan atau perpindahan dari status tetap (statis) menjadi status tetap yang bersifat dinamis , artinya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada , perubahan dapat mencakup keseimbangan personal sosial maupun organisasi untuk dapat menjadikan peribadian atau penyempurnaan serta dapat menerapkan ide atau konsep terbaru dalam mencapai tujuan tertentu. Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang bergerak terus-menerus. Manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar dan memberika peran dan tanggung jawab kepada semua *stakeholder*sesuai proporsinya.

 Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) Polri telah melakukan perubahan yang signifikan di tubuh Polri. Perubahan itu dirasakan, mulai rekrutmen yang bersih dengan sistem teknologi informasi yaitu aplikasi whistle blowing system dan aplikasi clear and clean sebagai bentuk kontrol kinerja panitia penyelenggara dan peningkatan pelayanan kepada orang tua/wali calon Pendaftar Anggota Polri serta sebagai langkah pencegahan dan pemberantasan KKN penerimaan calon siswa Polri.

 Secara garis besar, bab ini kita akan membahas tiga komponen mendasar dalam Kebijakan & Manajemen Perubahan. Diantaranya:

1. Teori manajemen perubahan
2. Analisis teori manajemen perubahan

**B. PEMBAHASAN**

**1. Teori Manajemen Perubahan**

 Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia.  Perubahan mulai disadari  menjadi bagian yang penting dari suatu organisasi. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya  perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk  memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

 Berdasarkan Buku Change Management karangan Jeff Davidson bahwa Manajemen Perubahan (Change Management) merupakan sebuah proses penyejajaran (alignment) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukanya lebih tanggap dan efektif dari pada para peasingnya. Dimana Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan  dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

 Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya. *Last but not least*, agar terjadi perubahan yang signifikan dan dapat diimplementasikan dengan baik kedalam suatu organisasi

 Kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (survive) sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi. Tanpa adanya perubahan, maka dapat dipastikan usia organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Setiap organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami dampak negatif yang timbul oleh karenanya. Organisasi modern dewasa ini harus menghadapi dan menyelesaikan sejumlah persoalan yang menyebabkan terciptanya kebutuhan akan perubahan internal organisasi.

 Wibowo, (2006:241) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya. Sementara itu, perubahan selalu dimulai dengan inisiatif pandangan pada hasil positif. Hambatan paling umum untuk keberhasilan perubahan adalah resistensi dan perubahan terjadi lebih cepat dan lancar.

 Aradea dkk (2010:27) mengatakan bahwa*Change Management* adalah serangkaian proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan strategis yang signifikan dalam organisasi dilakukan secara terkontrol dan sistematis, untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan pencapaian tujuan organisasi untuk transformasi efektif. Pencapaian perubahan yang berkelanjutan dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang keadaan organisasi saat ini, diikuti dengan pelaksanaan strategi yang tepat dan ditargetkan. *Change Management* difokuskan pada hasil perubahan yang akan dihasilkan dan peraturan baru harus bisa dipahami. Perubahan proses biasanya berlaku untuk tugas dan/atau perubahan struktur. Strategi *Change Management*yang komprehensif diarahkan pada tujuan yang diinginkan dan menciptakan rasa kepemilikan, sehingga memungkinkan perbaikan berkelanjutan, terukur dan membangun kemampuan untuk menghadapi perubahan di masa depan.

 Berbagai perubahan akibat globalisasi dan perubahan sistem ketatanegaraan, membawa implikasi penting bagi Kepolisian. Polri sebagai institusi kenegaraan yang memiliki fungsi menegakkan hukum, sebagai aparat penegak hukum, pemelihara keamanan dan ketertiban, serta pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat, Polri harus menyesuaikan diri terhadap perubahan dengan meningkatkan kualitas diri agar mampu menjalankan tugas pokoknya secara profesional. Untuk itu pula Polri telah melakukan berbagai perubahan baik struktural, instrumental, maupun kultural, dengan membangun paradigma baru Polri.

 Pembangunan Nasional sebagai penjabaran Operasional Nawa Cita, dimana dalam agenda pertama yaitu menghadirkan negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara, dengan salah satu sub agenda yaitu membangun Polri yang profesional. Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam sub agenda dimaksud adalah terwujudnya Polri yang profesional guna meningkatkan kepercayaan publik (*publik trust*) terhadap Polri dengan arah kebijakan dan strategi Polri Tahun 2015-2019 (*Strive For Excellent*), dimana tahun ini akan melanjutkan pelayanan masyarakat yang prima dan kebulatan sinergi polisional yang produktif dengan didukung almatsus Polri berbasis Teknologi Kepolisian guna menghadapi kondisi daya saing bangsa dan keunggulan nasional.

 Program Penguatan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur sipil negara dan hasil yang diharapkan melalui program ini adalah:

**AREA PERUBAHAN : SDM APARATUR POLRI**

| Hasil Yang diharapkan | Kegiatan | Rencana Aksi |
| --- | --- | --- |
| Rencana Aksi | Indikator |
| 1. Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif;
2. Meningkatnya kepatuhan instansi untuk penerapan manajemen SDM aparatur yang berbasis merit;
3. Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur;
4. Meningkatnya jumlah instansi untuk membentuk talent pool (kelompok suksesi) untuk pengembangan karier pegawai di lingkungannya;
5. Meningkatnya jumlah instansi yang mampu mewujudkan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi di lingkungannya;
6. Meningkatnya penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan;
7. Meningkatnya pengendalian penerapan sistem merit dalam manajemen SDM Aparatur;
8. Meningkatnya profesionalisme aparatur
 | 1. Perbaikan berkelanjutan sistem perencanaan kebutuhan personel Polri;
 | 1.Penyusunan rencana kebutuhan personel Polri dalam memunuhi standar ideal minimal dengan prinisp minimal *zero growth;*2.Pendistribusian kuota pendidikan pembentukan dan pendidikan pengem bangan secara proporsi onal dengan mempertim bangkan kebutuhan Satker dan Satwil dan kaderisasi personel; | 1. Dokumen perencanaan kebutuhan personel Polri tahun 2015-2019;2. 4 Kep Kapolri tentang pendistribusian hasil didik secara proporsional proporsional dengan mempertimbangkan kebutuhan Satker dan Satwil dan kaderisasi personel; |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem rekruitmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi;
 | 1. Rekrutmen anggota Polri di wilayah perbatasan, wilayah pesisir dan pulau-pulau terluar;2. Pendaftaran untuk rekrutmen dan seleksi anggota Polri melalui penggunaan teknologi informasi (online) di tingkat Polda.3. Pelaksanaan rekrutmen yang proaktif melalui kampanye rekrutmen setiap hari sepanjang tahun di tingkat Polres | 1. 10% Anggota Polri yang direkrut berasal dari wilayah perbatasan negara, wilayah pesisir dan pulau-pulau terluar;2. 32 Polda menggunakan teknologi *online*3. 453 Polres |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan *assessment center;*
 | Kebijakan sistem promosi dengan mekanisme:a. Pengumuman dan pendaftaran secara terbuka,b. Penilaian kompetensi manajerial dan kompetensi bidang (substansi tugas)c. Tata cara pengisian jabatan struktural dan fungsional;  | Peraturan Kapolri tentang sistem promosi terbuka di lingkungan Polri; |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan *assessment center;*
 | 1.Menetapkan Kebijakan kompetensi dalam jabatan struktural di tingkat Mabes, Polda, Polres dan Polsek maupun jabatan fungsional umum;2.Menetapkan Kebijakan pengembangan *assessment center* dalam pembinaan karier sampai pada tingkat Polda melalui revisi Perkap No. 12 tahun 2012.3. pelatihan dan sertifikasi bagi para assessor tingkat Polda | 1. Peraturan ASSDM Kapolri;2. Hasil revisi Peraturan Kapolri tentang *Assessment Center;*3. Peraturan Kapolri tentang *Assessment Center;*4.Penyelenggaraan uji kompetensi jabatan dgn menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)* di tingkat Mabes Polri dan 16 Polda5. 40 Pelatihan di 32 Polda |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan penilaian kinerja personel Polri
 | Revisi Peraturan Kapolritentang penilaian kinerja bagianggota Polri dengan SMK; | Peraturan Kapolri tentangSistem Penilaian Kinerja; |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan *punishment* berbasis kinerja;
 | Penyusunan Kebijakan tentang *reward and punishment* bagi anggota Polri. | Peraturan Kapolri tentang*Reward and punishment**system;* |
| 1. Pembangunan/ pengembangan sistem informasi personel Polri
 | Pengembangan aplikasi rekam jejak personel Polri di tingkat Mabes Polri dan Polda; | Tersedianya aplikasi rekamjejak personel Polri di seluruh satker Mabes Polri dan 32 Polda |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem pengkaderan personel Polri;
 | Menyusun peraturan tentang penerimaan anggota Polri terpadu | Peraturan Kapolri tentang penerimaan anggota Polri terpadu. |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan pemanfaatan/ pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi Polri.
 | Kebijakan pemanfaatan dan pengembangan data base profil kompetensi calon dan pejabat tinggi pada level Mabes dan Polda. | Keputusan Kapolri tentang Sistem Pembinaan Karir. |
| 1. Perumusan dan penetapan kebijakan pengendalian kualitas Diklat;
 | Evaluasi dan validasi Diklat meliputi Diktuk, Dikbangpim , Dikbangspes dan Program latihan Polri serta pelaksanaan Kerja samapendidikan dan latihan Dagri/Lugri dalam rangka mendukung penguatan sistem dan kualitas Diklat sesuai kebutuhan guna mendukung kinerja. | Laporan Hasil evaluasi danvalidasi. |
| 1. Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan.
 | 1. Diterapkan promosi secara terbuka pada jabatan tertentu di tingkat Mabes Polri, Polda dan Polres.2. Penerapan prosedur dan kriteria pelaksanaan seleksi dalam rangka promosi secara terbuka untuk pengisian jabatan struktural dan fungsional;3. Penerapan tim pengawasan pelaksanaan proses seleksi promosi jabatan struktural dan fungsional untuk menjamin *system merit* dalam Binkar personel Polri; | 1. Naskah profil kompetensi jabatan;2. Assesment tingkat Mabes, 32 Polda dan Polres |
|  | 1. Menyusun dan menetapkan pola karier
 | 1. Menyusun dan menetapkan pola karier dengan pedoman *merit system* yang bebas dari KKN, transparan, dan akuntabel;2. Menyusun dan menetapkan seleksi/uji kompetensi bagi pemangku jabatan yang telah habis masa jabatannya untuk menduduki jabatan pada periode tertentu. | 1. Peraturan Kapolri tentang sistem promosi terbuka di lingkungan Polri;2. Assesment tingkat Mabes, 32 Polda dan Polres |
| 1. Pengukuran GAP Competency (kesenjangan kompetensi) antara pemangku jabatan dan syarat kompetensi
 | Melakukan monitoring danevaluasi pengukuran hasil*assesement* | laporan Hasil Monitoringdan evaluasi |
| 1. Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja.
 | Kerjasama pendidikan dan pelatihan Dagri/Lugri dengan perguruan tinggi, dan Kementerian/Lembaga guna pengembangan kapasitas SDM Polri dlm rangka mendukung pelaksanaan tugas melalui perintisan MoU maupun perpanjangan MoU bidang pendidikan dan latihan. | MOU |

Sumber : *Roadmap* Reformasi Birokrasi Polri Gelombang III 2016 -2019

 Wibowo, (2006:246-251) menjelaskan terdapat pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang dinamakan *planned change*(perubahan terencana) dan *emergent change*(perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change*lebih tepat daripada kondisi lainnya mungkin *emergent change*lebih cocok.

1. *Planned Change*(Perubahan Terencana) Untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut.
2. *Exploration phase*(fase eksplorasi)

Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumberdaya untuk merencanakan perubahan. Perubahan menyangkut kepedulian akan perlunya perubahan; mencari bantuan eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasi perubahan; dan melakukan kontrak dengan konsultan yang mendefinisikan tanggung jawab masing-masing pihak.

1. *Planning phase*(fase perencanaan) Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptkan diagnosis yang tepat tentang masalahnya; menciptkan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut; dan membujuk pengambil keputusan kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang diusulkan.
2. *Action phase*(fase tindakan) Pada fase ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan yang akan dating yang diharapkan, dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang dilakukan; dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpan hasil sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan.
3. *Integration phase*(fase integrasi) Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah dengan sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong memelihara mereka. Proses perubahan menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan system penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan; dan melatih manajer dan pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya.
4. *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat) *Emergent Approach*memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu :
5. *Organizational structure*(struktur organisasi) *Organizational structure*adalah perubahan struktural menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi. Salah satu aspek yang berkembang adalah dengan adanya gerakan menciptakan organisasi yang berpusat pada pelanggan. Tanggapan pelanggan menempatkan tekanan lebih besar pada proses horizontal yang efektif dan mewujudkan konsep bahwa setiap orang adalah pelanggan.
6. *Organizational culture*(budaya organisasi) *Organizational culture*adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekadar dengan berusaha mengubah budayanya.
7. *Organizational culture*(organisasi pembelajaran) Pembelajaran memegang peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan.
8. *Managerial behavior*(perilaku manajerial) Manajer diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator dan memiliki kemampuan meredam hambatan hierarki, fungsi dan organisasional. Dapat mengajak dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.
9. *Power and politics*(kekuatan dan politik) Memanfaatkan kekuatan dan keadaan politik untuk terjadinya perubahan yang efektif.

**2. Analisis teori manajemen perubahan**

 Roger (1962) mengembangkan teori dari Lewin (1951) tentang 3 tahap perubahan dengan menekankan pada latar belakang individu yang terlibat dalam perubahan dan lingkungan dimana perubahan tersebut dilaksanakan. Roger (1962) menjelaskan teori AIETA yakni singkatan dari *awareness (*kesadaran), *interest* (keinginan), *evaluation* (evaluasi), *trial* (mencoba), *adoption (*penerimaan). Dalam teori ini, Rogers berpendapat bahwa proses penerimaan terhadap perubahan itu lebih kompleks dari teori yang dikemukakaan oleh Lewin tersebut. Rogers berpendapat bahwa setiap individu yang terlibat dalam perubahan itu mungkin menerima atau bahkan menolak perubahan. Bahkan mungkin saja terjadi, pada mulanya orang itu menerima. Tetapi setelah dirasakan bahwa perubahan itu dirasakan sebagai hal yang menghambat keberadaannya, maka mereka menolaknya. Dikatakan selanjutnya bahwa perubahan yang efektif itu tergantung pada individu yang terlibat, tertarik, dan berupaya untuk selalu berkembang dan maju serta mempunyai suatu komitmen untuk melaksanakan. Berikut penjelaskan teori Rogers pada lima faktor yaitu:

1. Tahap *awarness*

Tahap ini merupakan tahap awal yang mempunyai arti bahwa dalam mengadakan perubahan di perlukan adanya kesadaran untuk berubah apabila tidak ada kesadaran untuk berubah. Maka tidak mungkin tercipta suatu perubahan.

Upaya melaksanakan kemandirian POLRI dengan mengadakan perubahan-perubahan melalui tiga aspek yaitu aspek sruktural, aspek instrumental, aspek kultural. Berkenaan dengan uraian tugas tersebut, maka POLRI akan terus melakukan perubahan dan penataan baik di bidang rekrutmen. Rekruitmen anggota Polri adalah proses seleksi calon-calon anggota baru yang berasal dari masyarakat. Tentunya untuk bisa memperoleh anggota polisi yang profesional, dia hrus dipilih dari calon-calon yang berkualitas, memenuhi standar-standar yang sudah ditentukan kepolisian. Di sini berarti proses selesksinya harus sesuai prinsip yang sudah diterapkan, bersih, transparan, akuntable, dan humanis, juga berkualitas.

1. Tahap *interest* Tahap yang kedua dalam mengadakan perubahan harus timbul perasaan minat terhadap perubahan yang dikenal. Timbul minat yang mendorong dan menguatkan kesadaran untuk berubah. Polri dalam rekrutmen anggota Polri berusaha meningkatnya transparansi dalam rekruitmen. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan ujung tombak dalam meningkatkan roda organisasi mencapai Polri yang paripurna. Betapapun baiknya sarana prasarana yang dimiliki, berapapun anggaran yang dimiliki, dan sebagus apapun sismet yang dikembangkan, namun tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi Polri akan mengalami kesulitan mencapai cita-citanya. Penataan manajemen SDM Polri sangat penting untuk segera dilakukan mengingat perkembangan lingkungan strategis yang makin komplek sehingga diperlukan SDM yang berkualitas. Strategi optimalisasi SDM Polri sangat mendesak untuk dirumuskan sehingga akan mampu mengantisipasi perkembangan globalisasi dan mampu mendukung pelaksanaan tugas pokok Polri dalam rangka terwujudnya Kamdagri.
2. Tahap *evaluasi* Pada tahap ini terjadi penilaian terhadap suatu yang baru agar tidak terjadi hambatan yang akan ditemukan selama mengadakan perubahan. Evaluasi kebijakan perubahan rekrutmen anggota Polri ini dapat memudahkan tujuan dan langkah dalam melakukan perubahan. Proses pelaksanaan rekrutmen anggota Polri dilakuan secara objektif dan jujur.  Seluruh proses harus clear and clean jangan ada penyimpangan seperti yang selama ini menjadi rumor di massyarakat.
3. Tahap *trial* Tahap ini merupakan tahap uji coba terhadap suatu yang baru atau hasil perubahan dengan harapan suatu yang baru dapat diketahui hasilnya sesuai dengan kondisi atau situasi yang ada dan memudahkan untuk diterima oleh lingkungan. Tantangan tugas cukup berat bidang SDM mulai dari hulu rekrutmen sampai hilir penempatan para pejabat yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selaras dengan visi misi Kapolri yaitu Profesional. Modern dan Terpercaya (Promoter).
4. Tahap *adoption* Tahap ini merupakan tahap terakhir dari perubahan yaitu proses penerimaan terhadap suatu yang baru setelah dilakukan uji coba dan merasakan adanya manfaat dari suatu yang baru sehingga selalu mempertahankan hasil perubahan.

Rekrutmen anggota Polri merupakan sebuah sistem yang  terdiri dari berbagai komponen. Perubahan pada salah satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen yang lain. Rekrutmen anggota Polri tidak akan terlepas dari visi dan misi yang menjadi planning untuk menjadi pondasi kekokohan lembaga Polri. Akan tetapi di sini dalam prihal mengkaji sumber daya yang ada seharusnya lebih meningkatkan kualitas, karena sistem yang baik dan visi misi yang sempurna jika tanpa dorongan sumber daya yang memadai apalah arti semua itu, karena sumber daya manusia sebagai penggerak dan pelaksananya.

Rekrutmen Polri merupakan dasar dalam perubahan budaya yang ada dalam tubuh institusi Polri sehingga apabila salah merekrut maka dampaknya 36 sampai 40 tahun kedepan terhadap kinerja Polri dan tingkat kepercayaan masyarakat yang saat ini menduduki peringkat ke 3 tentu akan menurun akibat ulah para oknum Polri yang salah dalam rekrutmen polri.

**C. PENUTUP**

 Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk  memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi 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. Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukam 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.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alamsyah, Kamal. 2004. Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan. Pustaka Raja. Yogyakarta.

Arsyad, Azhar. 2003. Pokok Pokok Manajemen. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Maxwell, John C., 1995, Mengembangkan Kepemimpinan di Dalam Diri Anda (terjemahan), CV. Bina Rupa Aksara, Jakarta.

Nadler, D.A. and Thusman, M.L. 1983. A General Diagnostic Model for Organizational Behavior. New York: MacGraw Hill.

Wibowo, 2006, Manajemen Perubahan, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Winardi, 2004, Manajemen Perubahan, PT. Kencana, Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2003. Filsafat Administrasi. Bumi Aksara. Jakarta.

Siagian, Sondang P. 1997. Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. PT Toko Gunung Agung. Jakarta.

Suganda, Dann. 1986. Manajemen Administrasi. Sinar Baru. Bandung.

Utomo, Warsito. 2007. Administrasi Publik Baru Indonesia. Pustaka Pelajar. Jakarta.

Wicaksono, Kristian Widya. 2006. Administrasi dan Birokrasi Pemerintah. Graha Ilmu.Yogyakarta.

**PENGELOLAAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI**

Trimurti Ningtyas1, Nugraheni Triastuti2

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri, Jl.Sunan Ampel No 7 Ngronggo Kediri.

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Tengah, Jl. Kyai Mojo Srondol Kulon, Banyumanik, Semarang.

tyas03@iainkediri.ac.id1, nugraheni.smg@gmail.com2

**A. PENDAHULUAN**

 Organisasi adalah tempat dimana sekelompok orang melakukan kegiatan kegiatan dengan satu tujuan yang sama, yaitu kinerja organisasi. Menjadi sebuah dilematika tersendiri apabila pelaksanaan kegiatan kegiatan didalam sebuah organisasi tersebut menjadi bagian yang berbeda dalam berbagai pandangan individu. Maksud berbeda ini bukan berbeda sebagai tujuan individu melainkan tujuan organisasi yang dipersepsikan berbeda bagi masing masing anggota organisasi. Bisa digambarkan organisasi atau perusahaan manufaktur dimana memproduksi barang barang dibidang kesehatan misalnya obat obatan. Setiap organisasi manufaktur yang memproduksi barang pastinya keuntungan menjadi hal utama agar sistem produki tetap terus berjalan. Disamping itu perlu dipertimbangkan tentang tujuan tujuan kemanusiaan yang lainnya, tetapi tidak semua memahami tentang hal tersebut. Sehingga pada pelaksanaan kegiatan kegiatan organisasi diperlukan adanya pengelolaan agar kegiatan kegiatan tersebut dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan organisasi.

 Bentuk pengelolaan ini menjadi sebuah kajian tersendiri dalam bagian prinsip prinsip ilmu manajemen. Mengelola organisasi menjadi sebuah tantangan sedar apabila dihbungan dengan perubahan lingkungan. Organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan agar mereka dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Jadi organisasi sebagai pengembang mekanisme pemantauan dan umpan balik untuk mengidentifikasi dan mengikuti lingkungan mereka, menginderai perubahan dalam lingkungan, dan membuat penyesuaian yang tepat jika dibutuhkan (Robbin, 1994). Ketidak pastian lingkungan inilah yang menuntut organisasi harus senantiasa waspada dalam berbagai bentuk perubahan agar tujuan organisasi dapat tercapat sesuai apa yang telah dirumuskan dari awal. Lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan umum dan khusus, yang di dalamnya, sumber daya manusia adalah yang mendominasi kedua lingkungan tersebut. Adanya bentuk perubahan tersebut juga didominasi dari sumber daya manusia menggambarkan juga bahwa setiap manusia baik dari dalam organisasi maupun di luar organisasi juga menjadi obyek dan subyek perubahan.

 Masyarakat berubah seiring perubahan lingkungan yang lainnya. di dalam institusi publik, bentuk perubahan manusia di dalam organisasi sektorpublik dapat digambarkan melalui cara dan bentuk pelayan publik melayani masyarakatnya. Reformasi birokrasi menjadi sebuah tawaran menarik bagi negara yang ntabene menjadi sorotan akibat ketidakpuasan masyarakat atas bentuk pelayanan yang disedikan negara pada saat itu. Sebelum adanya reformasi yaitu sebelum tahun 1998, masyarakat merasa ada yang tidak beres dengan adanya pemerintahan yang diajlankanpada saat itu. Munculnya banyak masalah ke publik, dan buruknya kinerja pemerintah yang diindikasi dari melemahnyarupiah serta kinerja kinerja lembaga publik membuat masyarakat semakin cemas dan menuntut sebuah perubahan dengan adanya perubahan lingkungan tersebut. Diantara tuntunan yang mendasar dari perubahan tersebut adalah tentang perbaikan kualitas pelayanan. Reformasi mengubah manusia di dalam organisasi baik masyarakat maupun pelayan masyarakat itu sendiri. Menurut (Worral : 2000, Osborne dan Gaebler 1992) bahwa skala reformasi dan restrukturisasi telah mengubah dasar-dasar karakter dan ideologis masyarakat sehingga berbentuk secara transformasional. Terkair perubahan transformasional yang terjadi dalam perubahan pelayanan publik hal tersebut bersifat mendadak dan begitu fundamental (Patrickson dan Bamber 1995), menurut welch dan Wong (1998) dimensi yang terjadi pada perubahan pelayanan publik tersebut tidak hanya bersifat lokal namun juga berskala global, karena merupakan bentuk dari tekanan global. Hal ini membenarkan bahwa terdapat perubahan tranformasional pada pemerintahan kita.

 Menurut Yeatman (1994) bahwa faktor lingkungan global memperngaruhi konteks perubahan pelayanan publik dan mengutip perubahan organisasi industri model post-Fordis, disamping itu juga perubahan sosial yang terjadi pada masyarakat saat itu menunjukkan bahwa perubahan sosial yang luas telah mengiring agenda perubahan pelayanan publik. Perubahan pelayanan publik meruakan hal yang tidak bisa dipungkiri lagi, karena lingkungan global yang terus menerus mengalami perubahan. Institusi publik ini juga mengikuti perubahan institusi privat, karena memang pada dasarnya setiap organisasi itu prinsipnya sama dalam mengelola, begitupun ketika ada perubahan juga pada prinsipnya dalam mengelolanya juga hampir sama.

 Tujuan Perubahan adalah untuk memperbaiki kemampuan Organisasi, untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2001). Adanya perubahan ternyata membawa dampak tersendiri dalam organisasi. Bagaimana organisasi bisa bertahan dalam setiap perkembangan perubahan yang ada, yatu dengan cara mengelola perubahan tersebut. Dalam artikel ini disajikan bagaimana sebuah organisasi mengelola perubahan agar segala bentuk perubahan yang datang pada organisasi dapat dimanfaatkan dengan baik dan meminimalisir dampak buruk dalam sebuah organisasi.

**B. PEMBAHASAN**

**1. Kekuatan Perubahan**

 Perubahan pada dasarnya adalah bentuk pergeseran dari apa yang sekarang dijalankan / posisi sekarang menuju keadaan atau posisi yang diharapkan. Perubahan organisasi secara sederhananya dapat diartikan adalah pembahasan mengenai mengapa, kapan, dan bagaimana organisasi melakukan perubahan (Hatch, 1997). Pembahasan dalam bentu pengelolaan tersebut juga harus disesuaikan dengan adanya perubahan dalam lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun ligkungan eksternal dalam organisasi. Pada dewasa ini semakin banyak organiasi yang menghadapi lingkungan yang dinamis dan terus berubah ubah dan menuntut organisasi harus menyesuaikan dari dengan perubahan tersebut (Robbin, 2007). Perubahan inilah yang seharusnya mulai menjadi fokus perhatian organisasi agar tetap bisa mempertahankan kinerja mereka, sehingga dapat diindentifikasi potensi potensi apa yang dimiliki oleh organisasi yang nantinya dapat disipakan untuk menghadapi perubahan.

 Menurut stephen Robbin (2007) terdapat kekuatan untuk perubahan dalam organisasi. Berikut adalah kekuatan untuk perubahan tersebut.

Tabel 1

Kekuatan untuk perubahan

| **No** | **Kekuatan** | **Contoh** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Sifat tenaga kerja | Lebih beragam budaya |
| Kenaikan jumlah profesional |
| Banyak pendatang baru dengan keahlian yang tidak memadai |
| 2 | Teknologi  | Komputer semakin cepat dan murah |
| Alat komunikasi baru yang cepat dan murah |
| Kemampuan menguraikan kode genetik manusia |
| 3 | Goncangan ekonomi | Naik dan jatuhnya harga saham |
| Turunnya nilai euro |
| Rontoknya enron corp |
| 4 | Persaingan  | Pesaing global |
| Konsolidasi dan merger |
| Pertumbuhan e commerce |
| 5 | Trend sosial | Ruang ngobrol di internet |
| Pensiunnya generasi Baby Boomers |
| Semakin tingginya minat tinggal di kota |
| 6 | Politik dunia | Meluasnya kekerasan di Timur Tengah |
| Pembukaan pasar cina |
| Perang terhadap teroris setelah 9/11/01 |

Sumber: Stephen Robbin (2007)

 Patrickosn dan Bamber (1995) berpendapat dalam perubahan yang multidimensi dari sebuah organsisasi adalah mengubah dan mengabungkan aspek manajerial, teknis dan budaya agar dapat dipahami ke dalam dimensi organisasi yang berbeda dimana perubahan itu terjadi. Berbeda dengan dengan Lynn (2001) perubahan sektor publik dan konteks organisasi berkaitan dengan dimensi budaya, yaitu semacam pluralismen budaya, partisipasi, kerjasama, motivasi dan kepemimpinan.

**2. Jenis Perubahan**

 Ada bentuk bentuk perubahan di dalam organisasi, yaitu perubahan yang tersencana dan tidak terencana. Perubahan rganisasi tersebut dapat terjadi pada struktur, teknologi dan orang (Greenberg dan Baron 2003). Disamping itu, ditambahkan pula terjadinya perubahan dalam pengaturan fisik (Robbins, 2001). Perubahan yang **direncanakan** sasarannya adalah untuk mempertahankan organisasi tersebut agar tetap seperti sekarang ini dan dapat hidup terus (Robbin, 1994). Robbin juga menggambarkan selama mengalami perubahan organisasi akan terus mengahadapi perubahan pada barang dan jasa menuju daur ulang yang diinginkan oleh pelanggan, menghadapi pesaing yang menawarkan jasa dan produk baruyang lebih menarik, menghadapi kebijakan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi organisasi, tenaga kerja yang banyak tuntutan melalui serikat kerja dan juga bentu perubahan perubahan yang lainnya. Banyak pula organisasi yang manajemennya terjatuh akibat tidak dapat menanggapi perubahan lingkungan padahal organisasi sangat tergantung dengan lingkungannya. Adanya perubahan lingkungan yang terus terjadi dan dinamis, maka organisasi harus siap dan mempersiapkan diri untuk mengahadapinya. Perlu adanya usaha perubahan yang direncanakan, agar organisasi tetap bertahan. Perubahan yang direncanakan inilah yang disebut sebagai mengelola perubahan ( Robbin, 1994)

 Jenis perubahan yang dicoba diciptakan sseorang manajer pada sebuah organisasi bervariasi tergantung dengan kebutuhannya dan tujuan yang ingin dicapai. Pada tingkat individual, manajer berupaya mempengaruhi pegawai dengan cara pelatihan, sosialiasasi, konseling. (Robbin, 1994). Perubahan yang bersifat individu ini digunakan dalam sebagian kecil teknik dalam mengelola perubahan organisasi. Sehingga yang paling ditekankan oleh Robbin adalah perubahan pada struktural yaitu mengenai wewenang, akses informasi, teknologi, imbalan dan sejenisnya yang bersifat struktural dan cakupannya luas.

 Sedangkan jenis perubahan kedua adalah **perubahan tidak terencana** (*Unplanned Change).* Perubahan tidak terencanamerupakan pergesaran aktivitas organisasional karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, yang berada di luar kontrol organisasi (Greenberg dan Baron, 1997). Kekuatan eksternal ini adalah lingkungan eksternal organisasi dimana lingkungan ini ada tetapi tidak berpengaruh secara signifikan ataupun periodik. Misalkan kondisi alam, dimana ada bencana alam pada beberapa daerah yang mungkin potensi bencananya rendah. Contoh lain lagi misal ada tuntutan massa dari demonstran, yang menuntut tentang suatuhal sesuai kebutuhan demonstran. Bisanya perubahan yang tidak direncanakan ini memicu dan menimbulkan banyak permasalahan bagi organisasi dan masyarakat. Upaya untuk meminimalisir dampak tetap perlu dilakukan dengan mengelola perubahan tersebut. Bagaimana bentuk perubahan yang datang tersebut walaupun negatif dan mempunyai dampak negatif bagi sebagian besar lingkungan organisasi, dapat ditekan dampak dampak tersebut sehingga dampak yang ditimbulkan minimal.

**3. Model Mengelola Perubahan Organisasi**

 Menurut Robbin terdapat model dalam mengelola perubahan organisasi. Mulai dari mengidentifikasi apakah perubahan tersebut diperlukan dalam organisasi, perubahan seperti apa, sampai memetakan cara dan hasil yang ingin dicapai.

Gambar 1

Model untuk mengelola perubahan organisasi

**Kekuatan yang memprakarsai perubahan**

**Agen perubahan**

**Apa yang harus diubah?**

(struktur?teknologi?proses?organisasi?)

**Proses perubahan**

Mencairkan🡪menggerakkan🡪membekukan kembali

**Taktik implementasi**

Intervention, Participation, Persuasion, Edict

**Perubahan**

**Keefektifan organisasi**

Determinan

Pemrakarsa organisasi

Strategi intervensi

Pelaksanaan

Hasil

Sumber : Robbin,1994

 **Determinan** disini adalah mengidentifikasi peluang yang akan dimanfaatkan oleh manajemen.peluang peluang tersebut bisa dari internal maupun eksternal organisasi. Fungsi lain dari identifikasi selain mengetahui peluang yang ada juga mengetahui masalah, sehingga antisipasi pun akan didapatkan dalam tahap ini. Banyaknya peruahan yang bersifat tak terduga karena faktor lingkungan yang dinamis, membuat faktor faktor detirminan ini urung dikelompokkan dalam kategori tertentu. Tetapi Robbin mmeudahkan kita untuk mendata bebrapa determinan yang sering didapatkan dalam organisasi. Berikut adalah determinan perubahan struktural menurut Robbin (1994).

1. Perubahan tujuan
2. Pembelian peralatan baru
3. Kelangkaan tenaga kerja
4. Implementasi dari suatu sistem pemrosesan yang canggih
5. Peraturan pemerintah
6. Ekonomi
7. Izin masuknya serikat kerja
8. Meningkatnya tekanan dari kelompok lembaga konsumen
9. Penggabungan atau akuisisi
10. Tindakan para pesaing

 **Pemrakarasa organisasi** disini adalah agen perubahan. Sedangkan yang dimaksud dengan agen perubaahan menurut Pfeffer dalam Robbin(1994) disini adalah mereka yang berkuasa dan mereka yang ingin mengganti atau menghambat mereka yang sedang berkuasa. Apabila kita bicara tentang kekuasaan yang erat kaitannya juga dengan pengambilan keputusan maka dapat digaris bawahi tentunya mereka tidak bebas nilai. Tidak bebas nilai disini mengandung arti bahwa setiap agen perubahan yang ingin berkuasa tentunya mempunyai kepentingan masing masing yang dibawa. Apakah setiap agen perubahan tersebut membawa kepentingan yang subyektif ? bagaimana dengan agen perubahan yang berasalah dari luar organisasi, misalnya konsultan. Independensi seorang konsultan tentunya terikat dengan aturan dan kode etik profesi mereka. Seharusnya setiap konsultan independen dari luar iitu bersifat obyektf. Tetapi pada kenyataannya masih terdapat celah celah untuk memasukkan kepentingan kepentingan agen agen perubahan dalam internal organiasi yang nantinya mempengaruhi keputusan atau hasil analisa dari agen perubahan eksternal yaitu konsultan tersebut.

 **Strategi** adalah cara yag digunakan agar tujuannya tercapai. Tujuan yang dimaksudkan pada materi ini adalah perubahan itu sendiri. strategi yang digunakan dalam mengella proses perubahan ini terdiri dari empat kategori, yaitu manusia, struktur, teknologi dan proses organisasi. **Manusia** itu sendiri berhubungan erat dengan perilaku, seperti yang telah dibahas pada pengantar perubahan sebelumnya, bahwa perilaku manusia yang menjadi obyek perubahan itu sendiri. Bagaimana manusia bisa berubah sesuai dengan tujuan yang telah diubah oleh organisasi. Perilaku manusia ini adalah bagian dari seorang manajer/pemimpin untuk menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya, salah satunyadengan cara sosialisasi,pelatihan dan sejenisnya. Sedangkan **struktur** ini adalah bagian perubahan yang membengaruhi distribusi banyak bagian salah satunya imbalan, wewenang, posisi atau rantai komando dan sejenisnya. Hal yang paling sulit dilakukan oleh bagian struktur ini adalah memberikan kesempatan atau peluang bagi tenaga baru atau calon calon profesional untuk menduduki jabatan jabatan strategis. Ini adalah bentuk perubahan yang paling dihindari oleh pemegang kekuasaan yang mementingkan status quo. Padahal sejatinya perubahan pada aspek ini banyak dampak positif bagi organisasi karena tentunya lebih variatif, terbuka dan punya nuansa baru dan tenaga tenaga yang fresh. Bagian ketiga adalah **teknologi,** teknologi menjadi suatu tantangan tersendiri dalam perubahan organisasi. Seperti yang telah kita ketahui teknologi bagai 2 sisi pisau, menguntungkan dan merugikan tergantung bagaimana kita memafaatkan dengan posisi yang tepat. Biasanya teknologi dalam sebuah organisasi ini erat kaitannya dengan modifikasi dan modernisasi alat alat yang digunakan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Contohnya saja sistem daring dan segala bentuk alat bantu yang berbasis online membuat persaingan dalam organisasi baik yang meghasilkan barang ataupun jasa membuat organisasi mau tidak mau harus semakin inovatif untuk mengikuti perkembangan tersebut, apabila tidak ini akan membuat organisasi ketinggalan dan mungkin mengalami penurunan terhadap kinerjanya. Terakhir adalah **proses organisasi**, strategi yang terakhir ini sanngat dibutuhkan sentuhan atau peran manajer yang menggunakan kemampuan seni nya dalam menentukan dan mengatur bagaimana organisasi ini akan berjalan dengan baik. Seperti halnya proses komunikasi yang sering mendapatkan banyak sorotan dalam proses hubungan kerja baik secara vertikal maupun horisontal. Untuk itulah proses perubahan ini harus banyak meberikan ruang komunikasi pada anggota organisasi agar mereka dapat mempunyai peran dalam pengambilan keputusan. Apabila pada masing masing unit ini dapat mempunyai dan telah mengambil peran dalam pengambilan keputusan, maka proses perubahan ini menurut Robbin agen perubahan telah dianggap berhasil.

 **Implementasi** adalah tahapan pelaksanaan perubahan itu sendiri. proses pelaksanaan perubahan dapat digambarakan dalam beberapa proses. Proses perubahan menurut Lewin digambarkan hanya dalam tiga tahap, yaitu: (1) pencairan (unfreeze), (2) perubahan (change) atau gerak (move), dan (3) pembekuan kembali (refreeze). Di dalam suatu perubahan memang cukup fundamental, yakni bahwa suatu perubahan organisasi selalu diiringi dengan dua kekuatan yang menolak dan menerima perubahan. Ini dilambangkan dengan deretan anak panah ke atas dan ke bawah unfreezing status quo. Status quo tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2

Tahap perubahan menurut Kurt Lewwin

movement

unfreezing

refreezing

Driving force

Restraining force

Desire State

**Status Quo**

**Time**

Sumber : Kurt Lewin, 1951 dalam Robbin 2007

 Unfreezing *the status quo* Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang & pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yg sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman. Movement *to the new state* Secara bertahap tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan mulai berkurang, sedang jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan Refreezing *the new change to make it permanent* Jika kondisi yang diinginkan tercapai, stabilkan kondisi melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, & cara pengelolaan organisasi yang baru juga. Jika berhasil, maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung semakin bertambah banyak (Kurt Lewin, 1951 dalam Robbin 2007)

 Proses perubahan status quo Lewin tersebut biasa disebut sebagai tahap transformasi. Menurut Cummings (2008), Transformational change is concerned with choices organizations make to improve their competitive performance. Menurut Cummings (2008) perubahan transformasional berfokus pada pilhan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga tidak ada entuk pilihan lain untuk menghadapi sebuah perubahan selain dengan transformasi. Lanjutnya, Cummings (2008), To establish a competitive advantage, organizations must achieve a favored position their competitors or perform internally in ways that are unique, valuable, and difficult to imitate. Bahwa untuk berada pada posisi keuntungan yang kompetitif pada organisasi harus menerima tawaran posisi dari kompetitor atau melakukan kinerja yang unik,bernilai, dan sulit untuk ditiru. Tantangan ini yang menjadikan tahapan transformasi dalam perubahan itu sangat penting untuk diperhatikan. Berikut adalah tahapan transformasi menurut Lewin.

Tabel 2

Tahap Transformasi Lewin

| Tahap  | Langkah  | Strategi  |
| --- | --- | --- |
| Unfreezing  | Menghilangkan keseimbangan (equilibrium) yang menopang stabilitas dari organisasi | 1. Memanfaatkan ketertekanan atau ketidakpuasan pada sistem yang sedang berjalan
2. Menciptakan kekuatan tambahan pada perubahan atau mengurangi resistensi. Ex: sosialisasi pentingnya perubahan
 |
| Change or Movement | Mempengaruhi gerak atau perubahan yang terjadi pada sistem yang tidak seimbang menuju yang diinginkan | 1. Memberi pelatihan pola perilaku baru
2. Mengubah hubungan pelaporan dan sistem imbalan
3. Menerapkan gaya manajemen baru
 |
| Refreezing  | Terjadi bila ketika perilaku baru mulai stabil dan terinsitusional | Membuat kebijakan rekrutmen yang disesuaikan dengan kebutuhan kultur yang baru (struktur, sistem imbalan dan manajemen) |

Sumber : Kurt Lewin, 1951 dalam Robbin 2007

**4. Strategi Mengelola Perubahan Dalam Organisasi**

 Strategi adalah sebuah pendekatan secara keseluruhan yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Strategi ini juga digunakan dalam mengelola sebuah perubahan dalam organisasi. Mengapa diperlukan strategi?hal ini dikarenakan bahwa dalam setiap pencapaian tujuan dalam organisasi diperlukan suatu cara bagiamana proses mencapai tujuan itu bida dilakukan secara efektif, efisien, terukur dan terarah. Melalui pendekatan inilah dapat diukur dan diarahkan pada masing masing bagian tujuan organisasi agar pencapaiannya dapat dengan maksimal.

 Dasar dari pendekatan dari strategi perubahan organisasi (SOC) adalah sebuah kerangka. Kerangka dalam pandangan Auster et al (2005) menjelaskan 3 bagian yaitu dimana posisi organisasi, apa perubahan yang dibutuhkan dalam organisasi sekarang, dan bagaimana mengiplementasikan perubahan yang membangun dinamika organisasi. Hal tersebut bisa dijelaskan pada gambar di bawah ini:

Gambar 3

The strategic organizational change (SOC) framework

 Sumber : Ellen Auster dkk (2005)

 Dalam menyusun strategi perubahan organisasi, perlu dipahami posisi organisasi sekarang. Perubahan apa yang ingin dicapai organisasi dengan melihat tujuan dari organisasi. Mengidentifikasi masalah dan sebabnya, mengidentifikasi peluang dan bagaimana mengarahkan perubahan tersebut. Setelah menentukan perubahan yang dibuthkan dalam sebuah organisasi, iniah yang disebut dengan perubahan terencana dalam sub bab sebelumnya. Kebutuhan masing masing organisasi tidak akan sama, karena masalah dan tujuan serta tantangan yang dihadapi tidaklah sama. Setelah menentukan perubahan yang dibutuhkan oleh organisasi baru menentukan baimana cara mengimplementasikan perubahan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Terdapat ahal halyang mempengaruhi kesuksesan dalam strategi perubahan ini, yaitu kondisipolitik, kesiapan organisasi, dukungan emosional dari semua pihak, sportifitas dan kreatifitas, pembelajaran dari pelaksanaan sebelumnya, serta perencanaan yang matang dan rinci. Semua aspek ini sangat mempengaruhi kesuksesan dari pelaksanaan strategi dalam perubahan organisasi.

**5. Penolakan Dalam Perubahan**

 Sebuah perubahan tentunya selalu ada tujuan baruyang hendak dicapai. Setiap perubahan tidak selalu berjalan sesuai dnegan yang dikendaki, kadang kala perubahanyang direncanakan agar berdampak posistif bagi organisasi ternyata mendapatkan hasil yang sebaliknya. Adapula realitas dimana perubahan yang tidak terencana dan ditolak oleh organisasi dan anggotanya. Bentuk bentuk penolakan ini dapat dari individu dan dari organisasi. Penolakan individu ini bersifat manusiawi yaitu tergantung pada persepsi, kepribadian serta kebutuhan dari masing masing individu. Sedangkan alasan individu melakukan penolakan terhadap perubahan menurut Robbin (2007) adalah kebiasaan, keamanan, faktor ekonomi, rasa takut pada hal yang tidak diketahui, dan pengolahan informasi selektif.

 Kebiasaan masing masing individu membuat cara merespon perubahan pada individu juga berbeda, misalkan apabila kebiasaan menunda nunda pekerjaan pada sebuah individu hal ini juga akan berdampak pada bagimana dia merespon perubahan. Sedangkan organisasi membutuhkan perubahan dan hasil yang diinginkan sesuai tujuan perubahan, apabila kebiasaan menunda individu ini ada maka hal ini bisa dimasukkan dalam bentuk penolakaan, sehingga tidak mau menjalankan bentuk dan proses perubahan dalam organisasi. Menurut Robbin (2007), orang dengan kebutuhan keamanan yang tinggi cenderung menolak pada adanya perubahan. Misalkan sebuah organisasi yang mau membeli mesin untuk menggantikan pekerjaan manusia, maka pegawai di dalam organisasi tersebut akan merasa terancam keamanan dan kenyamanannya di dalam organisasi tersebut. Sehingga muncul penolakan akan adanya kebijakan baru itu. Faktor ekonomi biasanya berhubungan dengan penghasilan. Apabila individu merasa terancam dengan jumlah penghasilan mereka yang dimungkinkan berkurang maka, kemungkinan besar akan muncul bentuk penolakan perubahan tersebut. Contohnya, aturan tentang jumlah standar capaian kerja dan insentif dalam perusahaan. Bila tidak sesuai dengan yang diinginkan dan kebutuhan dari pegawai maka akan muncul banyak penolakan. Rasa takut ini biasanya ditimbulkan pada tempat tempat yang baru, misalkan adanya kebijakan mutasi atau rotasi. Sudah menjadi bayangan kalau ditempat baru banyak perubahan yang tidak pasti dan ini mengganggu bentuk bentuk perencanaan individu pada tempat yang baru. Terakhir, pengolahan informasi yang selektif. Bahwa naluriah bahwa manusia itu menciptakan dunia menurut apa yang mereka dengar dan lihat. Maka batasan batasan tentang informasi ini biasanya dilakukan agar mereka tidak mendegar hal hal yang tidak ingin mereka dengar. Ini merupakan alasan mengapa penolakan itu ada, karena perubahan tidak diinginkan manusia dan yang diinginkan hanya sesuatu yang memang diinginkan pikirannya.

 Penolakan oleh organisasi juga dapat menimbulkan dampak yang tidak baik bagi organisasi. Biasanya perubahan perubahan yang ditolak oleh oragnisasi ini berasal dari luar dan juga tidak terencana. Misalkan saja organisasi pada sektor publik yang melaksanakan aturan secara terus menerus dan dalam kurun waktu yang lama, cenderung tidak mau merubah sistem dan aturan menjadi lebih baik sesuai kebutuhan masyarakat. Yang dipertahankan adalaah kenyamanandalam organisasi sehingga bentuk perubahan perubahan ini tidak diinginkan oleh organisasi karena dianggap mempersulit. Bentuk bentuk senioritas juga mejadi hal buruk dalam institusi publik, dimana adanya bentuk senioritas tanpa assesment atas kompetensi membuat budaya budaya yang tidak berkeadilan dalam mengapresiasi kompetensi masih tumbuh subur dalam institusi publik. Terdapat enam sumber utama penolakan perubahan oleh organisasi menurut Robbin (2007).

 Pertama adalah kelembagaan struktural, organisasi ini mempunyai sistem yang stabil sehingga apabila ada bentuk perubahan.bentuk sistematis ini membuat hal ahal apapun ditentukan organisasi harus sesuai dengan yang telah ditentukan. Apabila ada suatu bentuk perubahan, maka lembaga struktural ini enggan untuk melakukan karena akan berdampak pada perubahan seluruh sistem. Kedua yaitu fokuspada perubahan terbatas, hal ini berada pada sub sistem pada bagian kecil. Sehingga adanya perubahan pada sub sistem yang kecil ini cenderung ditolak sub sistem yang lebih besar. Alhasil penolakan perubahan dalam organisasi akan terjadi. Ketiga adalah kelembagaan kelompok, bisa disebut sebagai serikat kerja. Aspirasi dari serikat kerja ini sangat mempengaruhi bagimana organisasi menyikapi perubahan. Keempat adalah ancaman terhadap keahlian, bentuk prfesionalisme disini menjadi bagian penting dalam sebuah perubahan organisasi. Selain itu mengancam suatu keahlian keahlian tertentu, misalkan kerahasissan yang dilanggar dan berakhir pada pelanggaran kode etik sebuah profesi. Kelima, ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan. Bisa diibaratkan apabila ada proses pengambilan keputusan yang bersifat parsitipatif cenderung ditolak oleh kekuasaan yang sudah lama dan mapan berkuasa. Terakhir ancaman terhadap alokasi sumberdaya yang mapan, hal ini berfokus pada kelompok kelompok yang cenderung mempunyai kuasa terhadap sumberdaya tertentu. Sehingga perubahan yang dapat mengakibatkan perubahan alokasi sumberdaya membuat kelompok kelompok penguasa sumberdaya ini menolak perubahan.

**C. KESIMPULAN**

 Mengelola organisasi menjadi sebuah tantangan bedar apabila dihbungan dengan perubahan lingkungan. Organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan agar mereka dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Jadi organisasi sebagai pengembang mekanisme pemantauan dan umpan balik untuk mengidentifikasi dan mengikuti lingkungan mereka, menginderai perubahan dalam lingkungan, dan membuat penyesuaian yang tepat jika dibutuhkan (Robbin, 1994). Menurut stephen Robbin (2007) terdapat kekuatan untuk perubahan dalam organisasi. Berikut adalah kekuatan untuk perubahan tersebut adalah Sifat tenaga kerja Teknologi Goncangan ekonomi Persaingan Trend sosial Politik dunia. Ada bentuk bentuk perubahan di dalam organisasi, yaitu perubahan yang tersencana dan tidak terencana

 Model untuk mengelola perubahan organisasi mulai tahap Determinan , Pemrakarasa organisasi, Strategi, (Manusia, struktur, teknologi, proses organisasi), Implementasi. Proses perubahan menurut Lewin digambarkan hanya dalam tiga tahap, yaitu: (1) pencairan (unfreeze), (2) perubahan (change) atau gerak (move), dan (3) pembekuan kembali (refreeze). Dasar dari pendekatan dari strategi perubahan organisasi (SOC) adalah sebuah kerangka, dalam pandangan Auster et al (2005) menjelaskan 3 bagian yaitu dimana posisi organisasi, apa perubahan yang dibutuhkan dalam organisasi sekarang, dan bagaimana mengiplementasikan perubahan yang membangun dinamika organisasi.

 Adapaun penolakan perubahan ada dari individu dan organisasi. Sedangkan alasan individu melakukan penolakan terhadap perubahan menurut Robbin (2007) adalah kebiasaan, keamanan, faktor ekonomi, rasa takut pada hal yang tidak diketahui, dan pengolahan informasi selektif. Terdapat enam sumber utama penolakan perubahan oleh organisasi menurut Robbin (2007). Pertama adalah kelembagaan struktural. Kedua yaitu fokus pada perubahan terbatas. Ketiga adalah kelembagaan kelompok. Keempat adalah ancaman terhadap keahlian. Kelima, ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan. Terakhir ancaman terhadap alokasi sumberdaya yang mapan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Auster Ellen R., Krista K. Wylie and Michael S. Valente Strategic Organizational Change Building Change Capabilities in Your Organization, palgrave macmillan, First published, 2005.

Cummings, Thomas G, Organizational Development and Change, South-Western Cengage Learning, 2008.

Greenberg, J and Robbert Baron, Behaviour in organization international edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Hatch, Mary Jo, Organization Theory: Modern Symbolic and Post modern perspective, New York, Oxford University, Press inc, 1997.

Osborne dan Gaebler 1992, reinventing Goverment: how to the enterpreneur spirit is transforming the public service, alih bahasa abdul roshid, PPM:Jakarta

Robbin, Stephen P, perilaku organisasi, edisi kesepuluh, alih bahasa, Benyamin Molan, Indeks, Indonesia, 2007.

Robbin, Stephen P, Teori Organisasi: struktur, desain dan aplikasi, edisi 3, alih bahasa, Jusuf Udaya, Jakarta, 1994.

Welch. Wong, Earning Mangement and thelong run under performance of initial Public offering, Journal of Finance, 1998.