

***A Change Based Organizational Model
Suatu Model Diagnostic Organisasional***

Nining Wahyuningsih
Fakultas Syari'ah dan Ekonomi Islam
IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Jl. Perjuangan By Pass Sunyaragi Cirebon
e-mail :niningwningsih@gmail.com

Abstrak

Perubahan merupakan sesuatu hal yang wajar, tetapi untuk menghadapi perubahan bukanlah hal yang mudah karena banyak factor-faktor yang perlu dipertimbangkan. Tujuan perubahan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Sebelum melakukan perubahan perlu dilakukan diagnosis organisasional karena bertujuan meningkatkan kinerja organisasi. Diagnosis organisasional meliputi pengumpulan dan analisis data mengenai system yang sedang berlaku saat itu, hasilnya diharapkan bisa menjadi pendorong perubahan. Salah satu model diagnostic organisasional untuk membantu organisasi penyelesaian masalah adalah a change based organizational model. Menurut model ini factor-faktor lingkungan internal organisasi yang meliputi susunan organisasi, factor sosial, lingkungan fisik, teknologi dan visi. Menurut model ini terjadi interaksi antara pengembangan individu dengan kinerja organisasional.

Kata Kunci: perubahan, model diagnosis organisasional

Abstract

Change is a natural thing, but to deal with change is not easy because a lot of factors that need to be considered. The purpose of the changes is to improve the organization's ability to adapt to environmental changes and seeking changes in the behavior of employees to increase productivity. Before making changes necessary organizational diagnosis because it aims to improve organizational performance. Organizational diagnosis involves the collection and analysis of data about the system that was applicable at the time, the result is expected to be a driver of change. One of the organizational diagnostic models to help organizations menyelesaikan problem is a change based organizational models. According to this model environmental factors internal to the organization that includes the organizational structure, social factors, physical environment, technology and vision. According to this model the interaction between individual development with organizational performance.

Keywords: the change, the organizational diagnostic models

Pendahuluan

Ketika suatu organisasi akan melakukan perubahan dan pengembangan organisasi karena ingin bertahan hidup tentunya harus melibatkan seluruh *stake holder* organisasi, karena para *stake holder* dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kehidupan yang selalu dinamis menuntut kita untuk mengarah pada suatu perubahan. Perubahan berarti membuat sesuatu lebih baik dari sebelumnya dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi harus mendapat dukungan dari seluruh *stake holder*. *Stake holder* merupakan semua pihak yang terlibat dalam perubahan.

Terdapat berbagai kekuatan eksternal yang mendorong terjadinya perubahan yaitu perkembangan teknologi informasi seperti teknologi komputer yang mengalami perkembangan yang cukup pesat, persaingan yang melingkupi lokal dan global, yaitu globalisasi ekonomi, faktor politik dunia, *trend* sosial serta kondisi demografi. Organisasi dapat dikatakan sukses adalah organisasi yang dapat menghadapi persaingan sehingga mengalami perubahan kearah yang lebih baik lagi.

Beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian yaitu pemimpin, seorang pimpinan suatu organisasi harus bisa menentukan arah perubahan seorang pemimpin dapat menjadi agen perubahan karena seorang pemimpin organisasi harus memiliki kemampuan dan pengetahuan yang berkompeten agar membentuk visi yang jelas. serta sumber daya manusia merupakan sumber masukan yang dapat menjadi kekuatan,

Perkembangan organisasi merupakan upaya menyeluruh dan terencana, dikelola dari atas dasar dengan bantuan seseorang agen perubahan dengan menggunakan pengetahuan perilaku untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Perkembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan *variable-variabel* sistem yang spesifik yang diidentifikasi melalui riset tindakan. Pengumpulan data bisa dilakukan

melalui wawancara, kuesioner, observasi langsung, analisis dokumen atau kombinasi semua kegiatan tersebut.

Oleh karena itu sebelum melakukan tindakan perubahan harus diadakan diagnosis organisasional. Survey diagnosis organisasional merupakan proses yang digunakan untuk memperoleh pemahaman berfungsinya organisasi dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan dan pertumbuhan. Sebagai alat, survey diagnosis organisasional dapat digunakan untuk mengetahui, menilai dan menganalisis kondisi organisasi saat ini berkaitan dengan pemahaman karyawan (anggota organisasi pada umumnya) terhadap visi, misi dan strategi, tingkat pencapaian atau keberhasilan organisasi, tingkat keberhasilan perubahan yang telah dilakukan, praktek manajerial, budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, iklim kerja sama, serta system imbalan, aliran komunikasi, motivasi dan kebutuhan individual, serta nilai-nilai. Survey juga dapat menjadi katalisator untuk mengkomunikasikan perubahan yang akan dilakukan dengan menyampaikan pesan-pesan dan harapan manajemen terhadap karyawan. Disamping itu, juga dapat digunakan mengumpulkan masukan (*input*), pendapat dari karyawan. Survey diagnosis organisasional juga menjadi alat yang baik untuk mengidentifikasi dan mengukur keefektifan praktek manajemen, divisi maupun fungsi-fungsi organisasi.¹

Teori Perubahan

Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan dimasa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, SDM dan budaya.

¹ Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2004), 29.

Menurut Kasali (2006) terdapat beberapa karakteristik perubahan yaitu²: (1) Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang. (2) Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan (3) Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan (4) Perubahan terjadi setiap saat secara *continue*. (5) Ada sisi lembut dan sisi keras dalam perubahan. (6) Membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan. (7) Dibutuhkan upaya khusus untuk menyentuh nilai dasar/budaya corporate. (8) Banyak diwarnai mitos. (9) Perubahan menimbulkan ekspektasi yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan. (10) Perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan. Perubahan organisasional bukanlah proses yang sederhana. Perubahan organisasional adalah mengenal perubahan kinerja organisasi.

Tujuan dan Sasaran Perubahan

Tujuan perubahan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.

Sasaran perubahan diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, SDM, proses mekanisme kerja dan budaya organisasi.³ (a) Struktur organisasi adalah pembagian tugas secara formal, dikelompokkan dan diorganisasikan. Desain pekerjaan diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi *desain structural* dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau matrik. *Job description, job enrichment* atau fleksibilitas jam kerja didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi untuk meningkatkan motivasi

karyawan. (b) Teknologi, perubahan teknologi meyangkut peralatan baru, metode otomatisasi atau komputerisasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. (c) Pengaturan tata letak fisik ruang kerja. Pengaturan fisik dimaksudkan untuk memberikan kenyamanan kerja, perbaikan kualitas lingkungan kerja yang akhirnya diharapkan meningkatkan produktivitas kerja. (d) Sumber daya manusia. Proses mengubah orang tidak mudah. Langkah dasarnya adalah melalui pencairan (*unfreezing*), perubahan dan pembekuan kembali (*refreezing*). Pada dasarnya setiap orang mempunyai kebiasaan, sikap perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Namun perubahan memerlukan kondisi berbeda, sehingga harus ada kesediaan orang untuk mengubah dirinya. Dengan demikian perlu pencairan (*unfreezing*), sehingga keseimbangan baru tersebut telah diterima sebagai norma-norma yang diterima sebagai kebenaran oleh semua orang yang ada dalam organisasi. (e) Proses. Proses merupakan pengaturan mekanisme kerja dalam organisasi. Perubahan proses berusaha memperbaiki hambatan dalam cara kerja dan mencari terobosan baru untuk mengoperasikan usaha, sehingga dapat lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan memberikan kepuasan lebih tinggi pada pelanggan. (f) Budaya organisasi. Menyangkut nilai-nilai, norma dan kebiasaan yang dianut dalam organisasi. Budaya organisasi yang sudah berlangsung umumnya sulit diubah. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang partisipatif untuk memberikan pengertian tentang arti pentingnya melakukan perubahan budaya organisasi. Pemimpin akan memberikan pelibatan dan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan etos kerja karyawan dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Tipologi Perubahan

Menurut Kritner dan Kinicki (2001) mengelompokkan perubahan kedalam tipologi, yaitu: *adaptive change, innovative change* dan

² M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan* (Bogor: t.p., 2010), 4.

³ M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, 6-8.

radically innovative change.⁴ *Adaptive change*, merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya dan ketidakpastiannya. Perubahan ini menyangkut pelaksanaan perubahan yang sifatnya berulang dan meniru perubahan dari unit kerja yang berbeda, dan karyawan tidak merasakan kekhawatiran atas perubahan. *Innovative change*, memperkenalkan praktek baru dalam organisasi. Perubahan ini berada ditengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya dan ketidakpastian. Ketidakbiasaan dalam mengerjakan sesuatu yang baru dan ketidakpastian yang lebih besar akan hasilnya dapat membuat ketakutan terhadap perubahan. *Radically innovative change*, merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan, cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melaksanakan, karena memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan. Perubahan inovatif radikal merupakan perubahan yang bersifat mendasar/fundamental dengan dampak risiko yang luas.

Hambatan dan Kegagalan Perubahan

Hambatan perubahan yaitu: 1) demografis, perkembangan demografis jangka panjang akan mempengaruhi arah perubahan organisasi, 2) persepsi terhadap revolusi informasi, perbedaan persepsi dan kepentingan terhadap perubahan teknologi informasi dapat menyebabkan hambatan proses perubahan, 3) lingkungan dan sosial, pemimpin perubahan harus lebih memperhatikan masalah kelestarian lingkungan dan kesenjangan sosial karena pada hakekatnya perubahan harus mampu memberikan kesejahteraan kepada masyarakat luas.⁵

Menurut Hussey (2000) ada sepuluh penyebab kegagalan dalam melaksanakan

perubahan yaitu:⁶ (a) Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada yang direncanakan. (b) Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya. (c) Aktivitas dalam implementasi tidak cukup koordinasi. (d) Aktivitas dan krisis bersaing memecahkan perhatian, sehingga keputusan tidak dilakukan. (e) Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan. (f) Pelatihan dan instruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup. (g) Faktor eksternal yang tidakcukup memberikan dampak pada implementasi. (h) Manajer departemen tidak cukup memberikan kepemimpinan dan arahan. (i) Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara rinci. (j) Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi.

Organizational Development

Pengembangan organisasi merupakan sekumpulan intervensi perubahan terencana yang dikembangkan berdasarkan berbagai nilai humanistik-demokratis, yang berupaya meningkatkan keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Adapun nilai-nilai yang mendasari upaya pengembangan organisasi sebagai berikut:⁷ (1) Penghormatan terhadap manusia. Manusia dipandang sebagai makhluk Tuhan yang bertanggung jawab, sadar dan memiliki kepedulian. Mereka harus diperlakukan dengan penuh martabat dan penghormatan. (2) Kepercayaan dan dukungan. Organisasi yang efektif dan sehat ditandai dengan kepercayaan, autensitas, keterbukaan dan suasana yang mendukung. (3) Penyeimbangan kekuasaan. Organisasi yang efektif tidak member tekanan terlalu besar pada kewenangan dan kendali yang bersifat hierarkis. (4) Konfrontasi. Masalah tidak semestinya disembunyikan. Masalah sebaiknya

⁴ M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, 15.

⁵ M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, 16-17.

⁶ M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, 17-18.

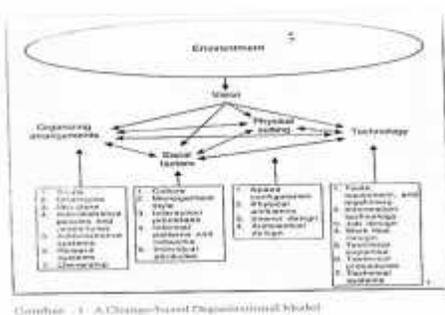
⁷ Stephen P Robbins & Timothy a Judge, *Perilaku Organisasi, Buku 2* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 353.

dikonfrontasi secara terbuka. (5) Partisipasi. Semakin banyak orang yang akan terkena dampak oleh sebuah perubahan dilibatkan dalam keputusan menyangkut perubahan itu, mereka akan semakin berkomitmen untuk menerapkan keputusan-keputusan itu.

Teknik-teknik organizational untuk mendorong perubahan

Adapun teknik-teknik organizational untuk mendorong perubahan yaitu:⁸ (1) Pelatihan kepekaan (*sensitivity training*), pelatihan laboratorium, pertemuan kelompok atau kelompok pelatihan. (2) Umpan balik survey, suatu pendekatan untuk menilai sikap anggota organisasi, mengidentifikasi perbedaan, diantara persepsi anggota dan memecahkan perbedaan. (3) Konsultasi proses, adalah proses dimana konsultan luar membantu klien, untuk mencerap, memahami dan bertindak berdasarkan proses kejadian. (4) Pembangunan tim. Merupakan interaksi yang intens antara anggota-anggota kelompok untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan.

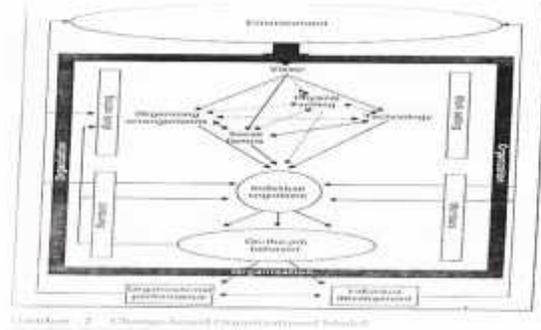
Model Organisasional Berdasarkan Perubahan (*a Change Bases Organizational*)



Model ini salah satu dari model diagnostik organisasional. Menurut model ini, faktor-faktor dalam lingkungan internal organisasi yang membentuk dan membimbing perilaku karyawan dikelompokkan kedalam

empat kategori: susunan organisasi, faktor sosial, lingkungan fisik dan dan teknologi.⁹

Organizational Arrangements
Organizational Arrangements (Susunan Organisasi)



Organizational Arrangements merupakan unsur formal yang mengkoordinasikan perilaku orang dan kelompok dalam sebuah organisasi. Unsur-unsur ini biasanya ditulis dan menjelaskan cara bagaimana organisasi ingin melaksanakan pekerjaan. Susunan organisasi mencakup: 1) tujuan (*goals*), 2) strategi (*strategy*), 3) struktur (*structure*), 4) kebijakan dan prosedur administrative (*administrative policies and procedure*), 5) sistem administrasi (*administrative system*). 6) sistem imbalan (*reward system*) dan 7) kepemilikan (*ownership*). Kepemilikan adalah dokumentasi hak-hak orang yang memiliki perubahan. Susunan perusahaan merupakan bagian sistem formal.

Social Factors (Faktor-faktor Sosial)

Social Factors merupakan karakteristik orang dalam organisasi dan berbagai macam hubungannya. *Social Factors* ini mencakup: 1) budaya manajemen (*managemen*), 2) gaya manajemen (*management style*), 3) proses interaksi (*interaction processes*), 4) jaringan

⁸ Stephen P Robbins & Timothy a Judge, *Perilaku Organisasi, Buku 2*, 353-356.

⁹ Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2004), 41-44.

kerja dan pola-pola informal (*informal patterns and network*) dan 5) atribut-atribut individual (*individual attributes*). Faktor-faktor ini termasuk dalam sistem informal.

Physical Setting (Lingkungan Fisik)

Physical Setting mencakup beberapa aspek: 1) konfigurasi lingkungan (*space configuration*), bagaimana tempat kerja dirancang, 2) kondisi fisik (penerangan, kebisingan, panas/dingin), 3) desain interior (dekorasi dan mebel), 4) disain arsitektur.

Technology (Teknologi)

Teknologi mencakup alat-alat, peralatan, mesin, 2) teknologi informasi, 3) disain pekerjaan, 4) disain aliran kerja, 5) keahlian teknis, 6) prosedur teknis, dan 7) system teknis. Kategori ini sama dengan sub-sistem teknis dengan *sociotechnical system theory*.

Vision

Vision (visi atau cita-cita) menyatakan suatu keadaan yang diinginkan. Visi berdasarkan pada keyakinan dan nilai dasar organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang untuk para anggota organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang untuk para anggota organisasi. Berdasarkan pengalaman dan hasil riset bahwa perusahaan yang mempunyai visi yang jelas dan dianut dengan sungguh-sungguh oleh para anggotanya mempunyai dampak yang positif dalam tindakan

Faktor-faktor kunci dalam lingkungan kerja dikombinasikan dengan kognisi individu yakni pengetahuan, sikap dan keyakinan serta persepsi karyawan, yang menentukan perilaku di dalam pekerjaan. Perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan (*environment*) dan lingkungan kerja (*work setting*). Perilaku didalam pekerjaan, kemudian menghasilkan kinerja individual dan kinerja organisasi,

Organizational Performance and Individual Development

Kinerja organisasional mengacu pada produktivitas anggota organisasi dalam hal jumlah produk atau layanan yang dihasilkan. Banyak faktor memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasional maupun faktor yang paling penting dan menentukan adalah perilaku kerja karyawan. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Karyawan yang bertindak dengan efektif dan berperilaku secara benar.

Individual development

Individual development mengacu pada pengembangan keterampilan karyawan menjadi lebih baik. Organisasi secara aktif membantu karyawan meningkatkan keterampilannya dengan memberikan pelatihan baik ditempat kerja maupun diluar tempat kerja. Untuk mengantisipasi perubahan lingkungan karyawan harus memiliki keterampilan yang lebih baik dibanding di masa lalu.

Kesimpulan

Organisasi menghadapi berbagai tekanan perubahan karena adanya sistem terbuka sehingga kebutuhan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Beberapa dinamika lingkungan saat ini meliputi teknologi komputer, globalisasi, persaingan dan demografi. Sebelum melakukan tindakan perubahan harus dilakukan survai diagnosis organisasional. Survey diagnosis organisasional merupakan proses yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Salah satu model diagnostic yang digunakan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan dalam organisasi yaitu *a change based organizational model*. Menurut model ini terjadi interaksi antara pengembangan individu dengan kinerja organisasional. Semakin baik kemampuan karyawan, akan semakin baik kinerja organisasional.

Daftar Pustaka

Mas'ud, Fu'ad, *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogoro, 2004.

Salemba Empat, 2008.

Nasution, M. Nur, *Manajemen Perubahan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.

Sophiah, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta, 2008.

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi, Buku 2*, Jakarta: Penerbit