

# Organisasi dan Lingkungannya

Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si.



## PENDAHULUAN

---

Saudara, perhatikan di sekeliling Anda. Apapun yang Anda lihat pasti berhubungan dengan organisasi, apakah itu jalan, rumah, kebun, kantor, kendaraan dan lain-lain. Setiap kegiatan manusia sejak lahir sampai meninggal berhubungan dengan organisasi. Anda lahir di organisasi rumah sakit, surat kelahiran diproses di organisasi yang bernama catatan sipil, kemudian belajar di organisasi sekolah, belanja di organisasi pasar atau mall, bekerja di organisasi kantor sampai meninggal juga diurus oleh dinas pemakaman umum. Apa makna organisasi bagi kehidupan?

Jika Anda perhatikan, organisasi berkaitan dengan kelompok orang/kegiatan, penataan, pengaturan, dan keteraturan. Dengan organisasi kehidupan ditata, diatur sehingga kehidupan menjadi teratur dan mudah dikelola. Anda perhatikan juga bahwa setiap organisasi berhubungan dengan lingkungan spesifiknya. Rumah sakit berhubungan langsung dengan lingkungan spesifik rumah sakit seperti apotek, pabrik obat, fakultas kedokteran, masyarakat yang sakit, dan sebagainya. Organisasi sekolah berhubungan dengan lingkungan spesifik seperti guru, murid, dinas pendidikan, toko buku, bank, dinas pendidikan, dan orang tua murid. Dengan demikian, organisasi tidak berdiri sendiri melainkan berkaitan dengan lingkungan spesifik. Kemudian organisasi juga memiliki lingkungan umum seperti sistem politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Sekolah, rumah sakit, dan pasar di suatu kota atau provinsi memiliki lingkungan umum yang sama walau lingkungan spesifiknya berbeda-beda.

Hal lain yang berkenaan dengan organisasi adalah perkembangan organisasi. Sebagaimana produk peradaban manusia yang lain, organisasi juga mengalami perkembangan. Perkembangan ini disebabkan oleh adanya perubahan lingkungan dan perubahan cara orang memandang organisasi. Pada awalnya organisasi dipandang sebagai entitas yang terpisah dari lingkungan, namun saat ini sudah sulit dibedakan antara organisasi dengan lingkungan. Organisasi seolah menyatu dengan lingkungan dalam bentuk jaringan.

Saudara, pada Modul 1 ini Anda akan belajar tentang makna organisasi, perkembangan organisasi, dan perubahan organisasi yang akan dibahas pada setiap kegiatan belajar (KB). Pada KB 1 Anda akan belajar tentang pengertian dan makna organisasi bagi manusia. Pada KB 2 akan dibahas tentang sejarah perkembangan organisasi, dan pada KB 3 akan disajikan tentang organisasi dan perubahannya.

## KEGIATAN BELAJAR 1

# Pengertian Organisasi

Saudara, cobalah amati sebuah perusahaan atau organisasi baik itu organisasi privat ataupun publik. Cobalah amati dengan saksama proses kerja mereka. Ambil contoh misalnya kantor pelayanan di sebuah kecamatan atau kantor pemerintah lainnya. Bandingkan dengan pelayanan nasabah pada sebuah bank swasta nasional ataupun asing. Perhatikan tatanan interior ruangnya, sikap melayani, cara berpakaian, cara berbicara, hubungan antarkaryawan mereka, kecepatan dalam melayani, jumlah staf yang memberikan pelayanan, teknologi yang digunakan, pengetahuan staf atau karyawan tentang pelayanan yang diberikan, dan fasilitas yang disediakan untuk masyarakat atau pelanggan oleh organisasi tersebut.

Apa yang menyebabkan organisasi yang Anda amati tersebut memiliki setting dan perilaku yang berbeda? Salah satu jawabannya adalah cara pengorganisasian yang berbeda. Mengapa harus berbeda?

Perbedaan tersebut muncul bisa karena visi dan tujuan yang berbeda, atau keterbatasan pengetahuan dalam mengorganisir sumber daya untuk mencapai tujuan, atau semangat dan motivasi yang berbeda, atau desain organisasi yang tidak tepat.

Pengorganisasian baik disengaja atau tidak akan berpengaruh besar terhadap keseluruhan kinerja. Untuk memperoleh desain organisasi yang efektif para manajer perlu mengetahui dengan baik dan tepat lingkungan tempat organisasi berada, teknologi yang digunakan, strategi yang akan dilaksanakan, kultur organisasi yang diperlukan, desain struktur organisasi yang efektif, dan hal-hal yang bersifat mikro seperti kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi.

Saudara, dari contoh kecil tentang bagaimana suatu desain organisasi yang tepat akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan diharapkan Anda semakin yakin bahwa organisasi adalah faktor yang menentukan dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Baiklah marilah kita tinjau dulu apakah pengertian organisasi itu?

## PENGERTIAN ORGANISASI

Dalam kehidupan sehari-hari Anda akan dihadapkan pada fakta bahwa kita harus selalu berhubungan dengan organisasi. Pada saat lahir kita berhubungan dengan organisasi rumah sakit, kemudian kita sekolah yang berarti kita berhubungan dengan organisasi sekolah, misalnya kemudian kita menonton bioskop kita berhubungan dengan organisasi bioskop, ketika kita bekerja kita berhubungan dengan organisasi yang mengelola pekerjaan, dan ketika kita meninggal kita harus berhubungan dengan dinas pemakaman.

Perhatikan, kala kita berhubungan dengan organisasi selalu berhubungan dengan tujuan. Dari sisi kita, ketika kita ke rumah sakit tujuannya adalah karena kita ingin sembuh, kala kita sekolah tujuannya adalah mencari ilmu. Sebaliknya dari sisi organisasi, adanya sekolah bertujuan untuk menyediakan layanan pendidikan, adanya rumah sakit bertujuan untuk menyediakan layanan kesehatan, adanya gedung bioskop bertujuan untuk mencari keuntungan finansial, dan sebagainya. Dengan demikian, organisasi itu didirikan adalah untuk mencapai tujuan tertentu.

Perhatikan lagi hal-hal kecil yang berhubungan dengan organisasi, rumah sakit misalnya. Di rumah sakit akan Anda jumpai sekelompok dokter, perawat, ahli gizi, *cleaning service*, apoteker, petugas *laundry*, juru masak dan sebagainya. Mereka melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya masing-masing. Dalam bertugas mereka menggunakan alat-alat yang berbeda, baik bentuk, harga, fungsi, maupun bahan. Namun, semuanya bertujuan untuk membantu orang sakit cepat sembuh. Nah, dari uraian tersebut nampak bahwa fungsi organisasi adalah untuk “mengorganisasikan” berbagai sumber daya (misalnya alat-alat, manusia, skill, dan bahan) untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya, ketika kita berhubungan dengan organisasi-organisasi tersebut kita merasa puas karena hal yang diperoleh sesuai dengan harapan. Namun tak jarang pula, hal yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan. Ada perasaan puas jika keinginan terpenuhi, dan ada perasaan “jengkel” ketika keinginan kita tidak dapat dipenuhi oleh organisasi. Dengan demikian, organisasi yang sama dapat memberikan kepuasan kepada kita dan ada kalanya tidak. Organisasi seolah memiliki jiwa, memiliki kemampuan layaknya manusia. Oleh sebab itu, para ahli sepakat bahwa organisasi itu memiliki perilaku. Jika dikaitkan dengan alinea di atas maka perilaku organisasi tersebut harus selalu diarahkan pada tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi harus berhubungan dengan lingkungan. Perhatikan sebuah rumah sakit. Bagaimana rumah sakit berhubungan dengan lingkungannya. Lingkungan di sekitar rumah sakit dapat berfungsi sebagai pemasok tenaga kerja kurang terampil, sebagai pemasok bahan mentah, lalu Anda juga akan melihat banyak orang yang kemudian berjualan di sekitar rumah sakit, tukang parkir, dan sebagainya. Mungkin orang-orang tersebut sebelumnya memiliki pekerjaan lain atau tidak bekerja. Dengan adanya rumah sakit di lokasi tersebut mereka lalu memiliki pekerjaan. Dengan demikian, organisasi juga dapat berdampak pada lingkungan. Semakin besar ukuran organisasi tersebut akan semakin besar dampaknya pada lingkungan. Bahkan sebagian besar hidup dan perilaku kita berada dan dipengaruhi oleh organisasi.

### **Lalu apa pengertian organisasi?**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “organon”, yang artinya alat atau instrumen. Pada awalnya organisasi hanyalah dipandang sebagai tool atau alat mekanis yang digunakan untuk membantu mencapai tujuan. Selanjutnya, para ahli mengemukakan apa definisi organisasi secara berbeda-beda. Salah satu definisi organisasi dikemukakan oleh Barnard seperti yang dikutip oleh Steers, Ungson, dan Mowday. Ia merumuskan organisasi sebagai sebuah sistem yang mengkoordinasikan secara sadar kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dari rumusan Barnard tersebut paling tidak ada tiga komponen organisasi yaitu jaringan komunikasi, sistem koordinasi, dan orang-orang yang ingin bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Definisi yang agak berbeda dikemukakan oleh Jones, organisasi adalah sebuah alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan atau nilai-nilai yang diinginkan. Organisasi adalah jawaban dan alat untuk memuaskan kebutuhan manusia.

Perbedaan dari dua definisi tersebut adalah pada kedudukan manusia, yang pertama manusia merupakan komponen organisasi dan yang kedua organisasi adalah alat manusia. Pada definisi kedua ini secara implisit menyatakan bahwa organisasi baru akan muncul jika ada teknologi baru yang muncul dan adanya kebutuhan-kebutuhan baru, sebaliknya jika kebutuhan-kebutuhan manusia telah terpuaskan atau digantikan oleh yang lain maka organisasi akan mati atau ditransformasi. Dengan demikian, kemunculan atau kematian organisasi sangat tergantung pada muncul atau terpaukannya kebutuhan manusia.

Sementara itu, Robbins mengemukakan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang memiliki batas yang

relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Definisi Robbins ini menyatakan bahwa organisasi memiliki batas-batas yang dapat diidentifikasi. Jika dielaborasi maka definisi yang dikemukakan oleh Robbins ini mengandung unsur-unsur dikoordinasikan secara sadar, merupakan kesatuan sosial, memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi, ada keterikatan keanggotaan yang teratur, dan memiliki tujuan. Sementara itu, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1995) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.

Sementara itu, Jones (2007) menyatakan bahwa organisasi adalah alat/instrumen yang digunakan manusia untuk mengkoordinasikan tindakannya dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Jones menjelaskan bahwa organisasi merupakan alat bagi manusia untuk mencapai tujuan. Manusia membentuk organisasi rumah sakit demi mencapai tujuan untuk menyembuhkan dan merawat orang yang sakit dan sebagainya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan:

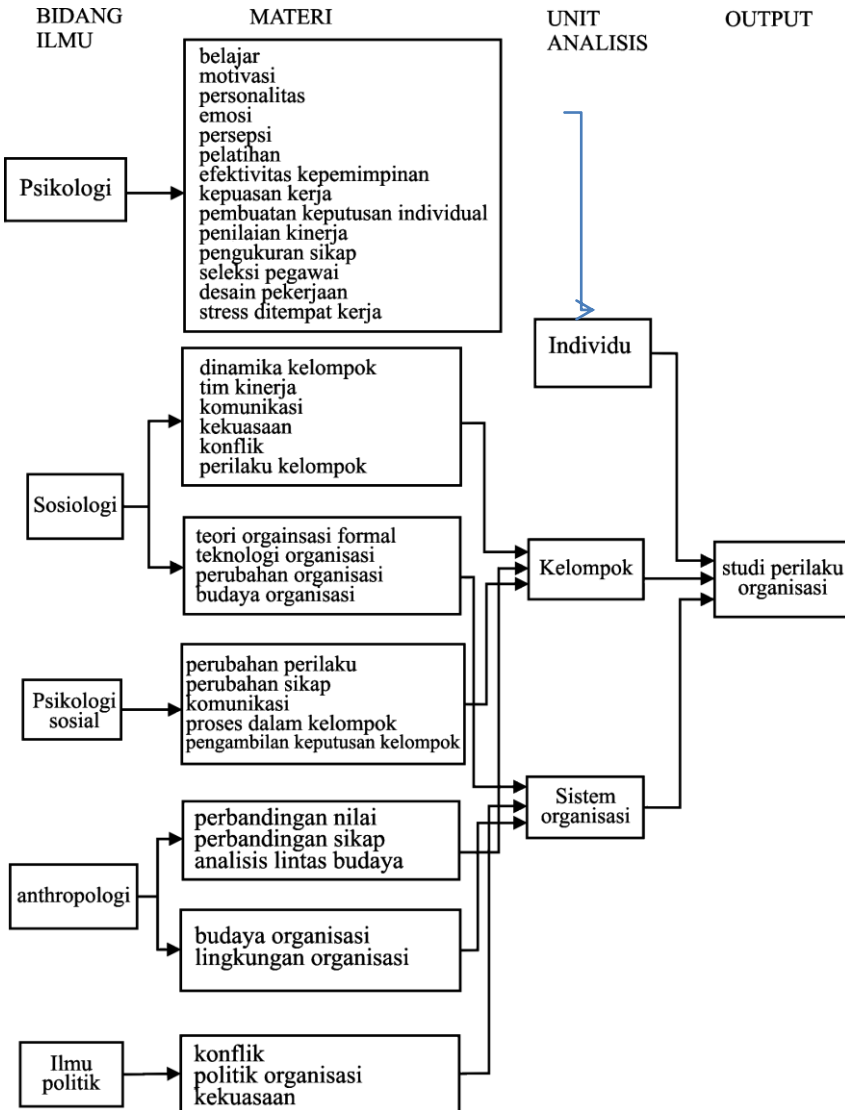
1. alat untuk mencapai tujuan;
2. alat untuk mengorganisasikan sumber daya;
3. memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi;
4. sebagai sistem sosial sehingga dapat berperilaku;
5. dikoordinasikan secara sadar;
6. melibatkan lebih dari satu orang.

Adanya batas-batas organisasi mengindikasikan bahwa di luar batas organisasi masih terdapat wilayah lain. Dalam teori organisasi wilayah lain tersebut disebut lingkungan. Menurut Hodge dan Anthony lingkungan organisasi mengacu pada semua kelompok, norma-norma, dan kondisi-kondisi di mana organisasi harus berhubungan. Lingkungan adalah keseluruhan dari kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang mengelilingi dan membentuk perilaku organisasi dan anggota-anggotanya. Dalam berhubungan dengan lingkungan organisasi memiliki apa yang disebut sebagai jaringan perbatasan (*boundary network*) yang berfungsi sebagai alat untuk menyaring masukan dan keluaran dari dan ke dalam lingkungan, dan membantu organisasi menjaga keharmonisan hubungan dengan lingkungannya. Jaringan perbatasan ini berfungsi sebagai sensor jika ada perubahan lingkungan.

Dari berbagai pendapat di muka dapat disimpulkan bahwa studi tentang organisasi adalah studi dengan obyek telaah yang kompleks, mulai dari studi tentang individu, kelompok, sampai kepada studi pada lingkup organisasi.

Untuk mempelajari organisasi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi banyak diperlukan ilmu, teori, konsep, dan pengetahuan dari disiplin ilmu yang lain. Bagan berikut akan memperjelas hubungan tersebut (Robbins; 2003).

Bagan Hubungan antara bidang ilmu, materi, dan unit analisis organisasi





Perhatikan bagan di atas. Pada bagan nampak bahwa dalam mempelajari organisasi, terdapat ilmu-ilmu yang mendasari topik atau materi organisasi. Ilmu-ilmu tersebut adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Masing-masing bidang ilmu memberikan sumbangan terhadap perkembangan topik-topik yang menjadi bahasan organisasi. Materi/topik organisasi itulah yang menjadi bahasan organisasi secara langsung. Perkembangan organisasi akan nampak dari perkembangan materi tentang organisasi. Lalu berikutnya, Anda akan menemukan unit analisis. Unit analisis ini akan berguna jika Anda akan melakukan riset organisasi. (*Pada Modul 12 dibahas secara singkat tentang penggunaan bagan ini termasuk penggunaan unit analisis untuk riset organisasi*). Output dari bagan itu adalah lingkup studi perilaku organisasi. Jadi jika Anda ingin menjadi mahir dalam studi perilaku organisasi selayaknya Anda menguasai seluruh materi yang disajikan dalam bagan di muka.



## DISKUSI

---

Saudara, setelah Anda mempelajari KB 1 di atas silakan mendiskusikan beberapa hal berikut.

- 1) Mengapa orang membentuk organisasi?
- 2) Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap organisasi?
- 3) Perhatikan bagan di muka, jelaskan apa hubungan antara bidang ilmu dengan materi organisasi?

Silakan diskusikan dengan rekan Anda dan catatlah hasil diskusi Anda. Jika perlu diskusikan dengan tutor Anda.



## RANGKUMAN

---

Manusia selalu memerlukan organisasi, sebab tidak ada orang yang mampu memenuhi kebutuhannya secara sendiri. Oleh karena itu, ia memerlukan orang lain. Hubungan antarorang tersebut dilakukan dalam organisasi. Di samping itu, organisasi juga berkaitan dengan lingkungan. Lingkungan akan mempengaruhi organisasi. Kondisi lingkungan

merupakan input bagi organisasi sekaligus sebagai pengguna output dari organisasi.

Organisasi adalah wadah kegiatan manusia. Sebagai wadah organisasi terdiri dari komponen-komponen: alat untuk mencapai tujuan, alat untuk mengorganisasikan sumber daya, memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi, sebagai sistem sosial sehingga dapat berperilaku, dikoordinasikan secara sadar, dan melibatkan lebih dari satu orang.

Dalam perkembangan mutakhir organisasi dipandang sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan manusia dalam rangka mencapai tujuan.



## TES FORMATIF 1

---

Saudara, untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda tentang pengertian organisasi silakan cari jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut dari kejadian sehari-hari di kantor Anda. Agar Anda memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang pengertian organisasi, sebaiknya setelah Anda jawab pertanyaan-pertanyaan berikut, Anda lakukan perbandingan dengan jawaban teman Anda.

### **Pertanyaan**

- 1) Tujuan apa yang ingin dicapai oleh kantor Anda ?
- 2) Bagaimana kantor Anda mengorganisasikan sumber dayanya?
- 3) Deskripsikan batas-batas tugas (melalui tugas pokok dan fungsi) kantor Anda ?
- 4) Ilustrasikan bagaimana hubungan antar manusia di kantor Anda berlangsung, baik hubungan formal maupun informal.
- 5) Mekanisme koordinasi apa yang digunakan dalam mengkoordinasikan pekerjaan?
- 6) Berapa jumlah pegawai di kantor Anda ?

Jika Anda mampu mengisi enam pertanyaan di atas berarti Anda sudah mampu menangkap esensi pengertian organisasi.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Sejarah Perkembangan Organisasi**

Di dalam Kegiatan Belajar 1, diuraikan bahwa organisasi menyangkut sistem yang kompleks dan tidak nampak (*intangible*). Dengan demikian, gambaran organisasi merupakan abstraksi dari hubungan dan pembagian kerja yang rumit. Sifat abstrak organisasi yang kompleks tersebut menyebabkan organisasi tidak selalu dipandang secara sama oleh para ahli. Akibatnya organisasi akan dipandang secara berbeda oleh para ahli. Demikian juga sebaliknya, para anggota organisasi juga memiliki pandangan yang berbeda tentang misalnya tujuan organisasi, strategi organisasi, hubungan kerja, dan wewenang. Perbedaan pandang dalam organisasi inilah yang memunculkan adanya berbagai pandangan atau anggapan tentang organisasi.

**A. ALIRAN KLASIK**

Aliran yang paling tua dalam memandang organisasi adalah Aliran Klasik. Aliran Klasik memandang organisasi sebagai sistem hubungan dari pembagian kerja. Organisasi dipandang seperti mesin, yang terdiri dari bagian-bagian yang akan bekerja secara otomatis. Organisasi didesain seperti kerja sebuah mesin yaitu pekerjaan dirutinkan (terstandar), efisien, dapat diukur, dan bisa diprediksi. Organisasi yang didesain dengan prinsip kerja mesin sekarang ini disebut sebagai birokrasi.

Cara kerja seperti mesin ini muncul bersamaan dengan munculnya revolusi industri. Pada saat itu banyak pekerjaan industri yang tidak memerlukan keahlian khusus yang dikerjakan di rumah. Para pemilik dan manajer-manajer perusahaan melihat bahwa untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi diperlukan perubahan dalam desain kerja dan pengendalian pekerjaan. Perubahan ini akhirnya juga menuntut para pekerja untuk mengubah cara kerjanya, dari tanpa standar menjadi terstandar dan rutin.

Aplikasi cara kerja mesin ke dalam organisasi dipelopori oleh Frederick Yang Agung dari Prussia (1740–1786). Frederick mencoba mereformasi angkatan bersenjata ke dalam tugas-tugas yang terspesialisasi. Reformasi dilakukan seperti pengenalan tanda pangkat dan seragam, meningkatkan spesialisasi pekerjaan, standarisasi peralatan, penciptaan aba-aba, dan pelatihan militer secara sistematis. Keberhasilan Frederick dalam melaksanakan

mekanisasi dan standarisasi organisasi militer kemudian banyak ditiru oleh dunia industri dan kantor. Ide “mekanisasi” organisasi ternyata berhasil diadopsi oleh dunia industri dan perkantoran.

Usaha-usaha untuk mengembangkan organisasi dilakukan terus menerus selama abad 19. Adam Smith memperkenalkan konsep pembagian kerja (division of labor), kemudian Eli Whitney memperkenalkan konsep produksi massal, dan Charles Babbage memperkenalkan pendekatan sains dalam organisasi dan manajemen. Sumbangan yang sangat signifikan terhadap Teori Klasik diberikan oleh Max Weber. Weber, seorang sosiolog Jerman, mengemukakan bahwa birokratisasi dapat dilakukan dengan merutinkan proses administrasi melalui pembagian kerja, supervisi yang hierarkikal, peraturan dan prosedur yang detil. Tujuan birokratisasi menurut Weber adalah untuk mencapai ketepatan, kecepatan, kejelasan, keteraturan, keterukuran, dan efisiensi.

Teori Klasik mulai memperkenalkan konsep-konsep planning, organization, command, coordination, dan control. Secara umum prinsip-prinsip Teori Manajemen Klasik yang pertama kali digunakan oleh Frederick yang Agung seperti ditulis oleh Gareth Morgan adalah:

1. **Kesatuan komando**, prinsipnya setiap karyawan hanya memiliki satu orang atasan;
2. **Rantai skalar**, artinya adanya garis kewenangan dari atasan kepada bawahan. garis kewenangan ini juga merupakan jalur komunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi;
3. **Rentang kendali**, artinya adanya sejumlah orang yang harus memberikan laporan kepada seorang atasan;
4. **Adanya fungsi staff dan garis (*staff and line*)**, fungsi staff adalah merupakan fungsi pendukung dalam organisasi sehingga tidak memiliki kewenangan seperti dalam rantai skalar;
5. **Inisiatif**, setiap level organisasi perlu didorong untuk memiliki inisiatif yang tinggi;
6. **Pembagian kerja**; diperlukan pembagian kerja untuk memperoleh pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien;
7. **Kewenangan dan tanggung jawab**; tanggung jawab dan kewenangan harus didesain secara proporsional untuk setiap pekerjaan. Setiap tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan harus dibarengi dengan pemberian kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan;

8. **Sentralisasi kewenangan;** kewenangan harus ada di dalam setiap tingkatan organisasi. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan penggunaan personal;
9. **Disiplin,** perlu ditegakkan standar perilaku yang sejalan dengan peraturan dan prosedur;
10. Meletakkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi;
11. **Keadilan,** untuk meningkatkan semangat kerja pegawai perlu dirancang sistem penggajian yang adil dan mampu memotivasi;
12. **Mempekerjakan pegawai dalam jangka panjang;**
13. **Esprit de corps,** memfasilitasi harmoni sebagai basis kekuatan.

Prinsip-prinsip tersebut digunakan oleh Frederick yang Agung untuk mengembangkan “mesin militernya”. Prinsip-prinsip tersebut sampai saat ini masih dipergunakan secara luas.

Prinsip dasar manajemen klasik yang dikembangkan oleh Frederick Yang Agung banyak diadopsi oleh teoritis manajemen klasik, di antaranya Frederick Winston Taylor. Taylor mengembangkan prinsip-prinsip manajemen dari Frederick Yang Agung menjadi *scientific management*. Tujuan Taylor mengembangkan prinsip tersebut adalah untuk memperoleh tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi melalui standarisasi pekerjaan. Ide dasar yang dikembangkan oleh Taylor adalah pekerja menjadi pelayan dari mesin dan bekerja dengan kecepatan dan irama seperti mesin-mesin. Untuk mewujudkan ide tersebut Taylor mengembangkan lima prinsip sederhana seperti berikut.

1. Menggeser semua pertanggungjawaban pekerjaan dari pekerja kepada manajer. Semua pekerjaan berpikir yang berkaitan dengan perencanaan dan mendesain pekerjaan menjadi tugas manajer. Tugas pekerja adalah melaksanakan;
2. Menggunakan metode ilmiah untuk menemukan cara yang paling efisien dalam melaksanakan suatu pekerjaan;
3. Memilih pekerja yang paling cocok dengan desain pekerjaan;
4. Melatih pekerja agar dapat bekerja efisien;
5. Memonitor pekerja untuk memastikan semua prosedur diikuti dan hasil yang diharapkan dapat dicapai.

Pelaksanaan kelima prinsip dasar tersebut akan menghasilkan pekerja yang dapat diprediksi hasil kerjanya, terukur secara terus menerus, dan efisien seperti layaknya robot bekerja.

## B. ALIRAN HUBUNGAN MANUSIA

Aliran Klasik yang memandang bahwa organisasi adalah mesin dapat diterima secara luas pada saat itu. Para penganut Aliran Klasik yakin kalau efektivitas organisasi tidak tergantung pada kondisi-kondisi psikologis karyawan dan perubahan lingkungan. Organisasi hanya dianggap sebagai masalah teknis, tidak ada permasalahan psikologis, sosial, budaya, dan politik. Organisasi dianggap dapat diisolir dari pengaruh luar dan pengaruh psikologis manusia. Namun anggapan tersebut mulai menemukan tantangan ketika Elton Mayo mengumumkan hasil penelitiannya tentang hubungan antara kondisi lingkungan kerja dan kelelahan dan kebosanan di Hawthorne Plant of the Western Electric Company di Chicago yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sikap dan lingkungan sosial. Juga ditemukan adanya organisasi informal yang terbentuk berdasarkan kelompok perkawanan dan interaksi spontan di antara karyawan.

Hasil penelitian Mayo ini mampu memberikan perspektif baru dalam mendesain organisasi yang efektif. Persepektif baru tersebut adalah bahwa organisasi aktivitas dalam bekerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor formal tetapi juga oleh faktor-faktor seperti motivasi dan sosial. Segera saja riset-riset tentang motivasi berkembang. Dipelopori oleh Abraham Maslow dengan Teori Hierarki Kebutuhan yang membagi kebutuhan manusia menjadi lima yang tersusun secara bertingkat yaitu kebutuhan fisik, keamanan, sosial, ego, dan aktualisasi diri kemudian muncul peneliti-peneliti lain yang menaruh perhatian pada motivasi. Mereka adalah Chris Argyris, Frederick Herzberg, dan Douglas McGregor. Hasil penelitian mereka kemudian menjadi alternatif dari organisasi birokrasi yang dikembangkan oleh para penganut Aliran Klasik. Mereka menemukan bahwa kapasitas pegawai untuk pengembangan diri dan kreativitas dipengaruhi tidak hanya struktur birokrasi tetapi juga oleh gaya kepemimpinan dan organisasi pekerjaan. Dengan demikian pandangan Klasik yang menganggap organisasi dapat diisolir dari faktor-faktor sosial dan motivasi semata tidaklah benar. Ada faktor-faktor di luar faktor teknis, seperti lingkungan sosial, motivasi, dan organisasi informal yang berpengaruh sama besar dengan desain formal organisasi.

### C. ALIRAN SISTEM

Hasil-hasil penelitian seperti yang dikemukakan di atas membuka perspektif baru dalam memandang organisasi, yaitu bahwa efektivitas organisasi berhubungan lingkungan luar dan faktor-faktor psikologis di dalam organisasi. Aliran Klasik memandang bahwa organisasi merupakan sistem tertutup dibantah oleh hasil-hasil penelitian yang mampu membuktikan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka. Mulailah muncul “pendekatan sistem” yang dipelopori oleh Ludwig von Bertalanffy dengan mengemukakan *General Systems Theory*. Secara singkat Pendekatan Sistem berfokus pada:

1. menekankan pentingnya lingkungan dimana organisasi tersebut hidup;
2. organisasi terdiri dari sub-subsistem;
3. berusaha mensejajarkan sistem-sistem yang berbeda, mengidentifikasi, dan menghilangkan faktor-faktor yang potensial menimbulkan disfungsi.

### D. ALIRAN KONTINGENSI

Teori lain yang dibangun di atas anggapan organisasi sebagai sistem terbuka adalah Teori Kontingensi. Teori Kontingensi beranggapan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan kondisi internalnya dengan kondisi lingkungan. Menurut Teori Kontingensi, tidak ada cara terbaik dalam pengorganisasian, tergantung dari jenis tugas, dan lingkungan yang dihadapi. Beberapa hasil penelitian yang mendukung tesis tersebut antara lain dilakukan oleh Tom Burn dan GM. Stalker, yang meneliti tentang kaitan antara organisasi dan teknologi. Penelitian lain dilakukan Joan Woodward yang juga meneliti kaitan antara teknologi dengan struktur organisasi. Paul Lawrence dan Jay Lorsch menemukan bahwa sub-sub unit dalam organisasi memiliki lingkungan yang berbeda-beda. Bentuk setiap subunit dipengaruhi oleh karakteristik dari sublingkungannya. Ahli lain yang cukup besar pengaruhnya dalam mendesain struktur adalah Henry Mintzberg. Melalui karyanya dalam buku *Structure in Five*, Mintzberg menjelaskan berbagai karakteristik struktur organisasi yang cocok dengan situasi lingkungan tertentu.

## E. ANGGAPAN ORGANISASI SEBAGAI ORGANISASI YANG MAMPU BELAJAR (*LEARNING ORGANIZATION*)

Pada pembahasan di awal KB 2 ini dibahas tentang anggapan organisasi sebagai mesin dan organisasi sebagai sistem. Dalam anggapan organisasi sebagai mesin, manusia hanya dianggap sebagai faktor produksi yang berada dalam posisi yang setaraf dengan unsur organisasi yang lain seperti mesin, uang, dan meterial. Sementara itu, pada anggapan organisasi sebagai sistem, organisasi dipandang sebagai sistem hubungan unit-unit yang terspesialisasi. Unit-unit yang dipecah menjadi kelompok-kelompok yang terspesialisasi tersebut dihubungkan melalui garis komando yang juga merupakan garis atau alir komunikasi sekaligus komando dan pengendalian. Manusia sudah dipandang sebagai subyek bagi organisasi yang memiliki jiwa, perbedaan karakteristik antara satu dengan yang lain, dan kebebasan. Hal ini nampak dari desain organisasi matrik dan prinsip-prinsip organisasi organik. Manusia, dalam organisasi yang dianggap sebagai mesin, manusia diposisikan sebagai subyek yang mampu melaksanakan sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Sementara itu, dalam organisasi yang dianggap sebagai sistem, manusia diposisikan sebagai subyek yang mampu menyesuaikan diri (fleksibel) terhadap perubahan lingkungan.

Pada perkembangan berikutnya, organisasi dianggap seperti entitas yang memiliki otak, sebagai organisasi yang mampu berpikir dan berkembang. Menurut Morgan, organisasi dipandang sebagai sistem pemrosesan informasi. Dengan anggapan ini organisasi dipandang sebagai kotak hitam untuk memproses informasi. Sebagai penghasil informasi dan pengetahuan organisasi perlu memiliki sumberdaya yang mampu untuk melakukan tugas tersebut. Organisasi perlu terus menerus membaca perubahan lingkungan, peka terhadap setiap perubahan sekecil apapun. Dalam konteks *learning*, organisasi dituntut untuk mampu melakukan *error detection*, melakukan *scanning* terhadap gejala-gejala yang timbul dalam lingkungan. Organisasi kemudian mengolahnya dan memberikan respon terhadap rangsangan tersebut. Proses inilah yang disebut sebagai *learning*. Chris Argyris dan Donald Schon memperkenalkan istilah *learning organization* (LO) pada tahun 1983 untuk memberikan nama kepada organisasi yang mampu melakukan *error detection* dan *error correction* secara terus menerus. LO kemudian menjadi sangat populer ketika pada tahun 1990, Peter M Senge mempublikasikan buku tentang *learning organization*. LO memperoleh sambutan yang luas.



Walau konsep LO sudah cukup lama dikembangkan, namun para ahli belum sepakat tentang penggunaan istilah dan definisinya. Hal ini karena bahasan tentang LO mencakup “wilayah: yang sangat kompleks dan luas. Dalam perkembangannya, banyak sekali istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan tentang organisasi yang belajar. Beberapa istilah tersebut yaitu adalah *learning organization*, *organizational learning*, *knowledge creating company*, *the learning company*, *knowledge management*, dan *the knowing organization*. Walau istilah yang digunakan berbeda, sebenarnya istilah-istilah tersebut menggambarkan makna yang sama yaitu kemampuan organisasi dalam “*knowledge acquisition, deeper understanding, improved performance*”,<sup>1</sup> dan *collective learning in organizations*.<sup>2</sup>

Anda akan melihat bahwa salah satu tugas organisasi adalah membuat staf atau anggota organisasi adalah memiliki kemampuan untuk **menjadi** “pandai/pintar”, bukan kepintaran itu sendiri. Organisasi dan manajemen perlu memberikan kesempatan dan dorongan agar anggota organisasi dapat berkembang atau tumbuh sesuai dengan strategi organisasi. Penekanannya adalah pada bagaimana menciptakan lingkungan, strategi, gaya kepemimpinan, dan motivasi agar para anggota organisasi mampu terus menerus memperbaharui kapasitas dirinya, organisasi yang mampu belajar (*learning organization*). Tujuannya adalah agar organisasi mampu menjadi kreatif, inovatif, dan inventif (mampu melakukan penemuan-penemuan baru). Dalam organisasi yang mampu belajar, manusia tidak hanya merupakan subyek yang mampu melaksanakan prosedur kerja atau manusia yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan namun lebih jauh dari itu yang manusia dianggap subyek yang mampu melakukan pembaharuan-pembaharuan dalam organisasi.

Dari ketiga anggapan tersebut, organisasi sebagai mesin, organisasi sebagai sistem, dan organisasi yang belajar, nampak bahwa terdapat perbedaan dalam memandang kedudukan manusia dalam organisasi. Perbedaan pandang tersebut membawa konsekuensi pada bagaimana organisasi mendudukkan peranan manusia dalam organisasi. Peranan tersebut bergerak dari kedudukan manusia sebagai subyek yang tidak menonjol (organisasi sebagai mesin) sampai kepada menempatkan manusia sebagai subyek utama dalam organisasi. Sebagian besar

---

<sup>1</sup> David A. Garvin, *op.cit.* h.9.

<sup>2</sup> Stewart R Clegg, Martin Kornberger, Carl Rhodes, *Learning/Becoming/Organizing* dalam *Organization*, London, March 2005, Vol.12. h. 147.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=826025241&sid=5&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD>. (diakses 15 Juni 2010)

bahan ajar ini dikembangkan berdasarkan anggapan manusia sebagai subyek utama dalam organisasi.

Bersamaan dengan berkembangnya pandangan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu belajar (*learning organization*) berkembang pula gerakan tentang kualitas, *the quality movement (total quality management/TQM)* antara tahun 1980-1990. Gerakan kualitas ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan. Pendekatan lain yang menyertai TQM adalah *Six Sigma*. TQM merupakan an *organizational culture dedicated to training, continuous improvement, and customer satisfaction*. Sedangkan Six Sigma merupakan *a way of thinking about business problems encourages precision and predictability*.

Perkembangan menarik lain pada tahun 1990-an adalah mulai dipergunakannya secara luas teknologi komunikasi dan informasi (TIK) dalam berbagai bidang kehidupan. Penggunaan TIK terutama internet secara luas telah mampu menghubungkan orang-orang, kelompok kelompok, dan organisasi menjadi ke dalam satu jaringan. Hingga muncullah jaringan antarindividu, antara kelompok dan antarorganisasi. Integrasi antara LO, TQM, dan TIK telah mengubah organisasi secara mendasar.



## RANGKUMAN

---

Perkembangan awal organisasi ditandai dengan munculnya ide Max Weber untuk mendesain organisasi yang mampu digunakan pada saat revolusi industri. Titik berat organisasi Weber adalah menciptakan stabilitas internal dengan menekankan pada kepatuhan. Aliran Weber ini ternyata menyimpan kelemahan mendasar yaitu mengabaikan faktor manusia. Oleh karena itu kemudian muncul Aliran Hubungan Manusia yang secara tidak langsung memberikan koreksi atas kelemahan Aliran Klasik. Aliran Klasik dan Aliran Hubungan Manusia ternyata memiliki kelemahan juga. Kedua aliran tersebut tidak mampu menghubungkan antara kondisi internal organisasi dengan lingkungan organisasi. Organisasi seolah terpisah dengan lingkungan, perubahan lingkungan tidak dianggap sebagai faktor penting dalam organisasi.

Aliran-aliran yang muncul berikutnya adalah aliran yang menempatkan organisasi merupakan bagian dari lingkungan. Aliran pertama adalah Aliran Sistem. Aliran Sistem memandang organisasi merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu lingkungan yang sering disebut sebagai suprasistem. Sedangkan organisasi terdiri dari sub-subsistem organisasi.

Aliran berikutnya adalah aliran kontingensi yaitu aliran yang memandang bahwa organisasi akan efektif jika terdapat kecocokan antara komponen lingkungan dengan komponen organisasi. Dua aliran ini sering juga disebut sebagai Aliran Modern. Aliran Modern memiliki kelemahan yaitu desain organisasi seolah hanya mengikuti perubahan lingkungan, para manajer tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi lingkungan. Aliran yang saat ini banyak dibahas dan dikembangkan adalah Aliran *Learning Organization* (LO). Menurut Aliran LO, organisasi yang efektif apabila organisasi mampu melakukan learning secara berkelanjutan. LO memandang penting lingkungan namun LO juga memandang penting kemampuan organisasi dalam memproduksi pengetahuan dalam rangka mengelola perubahan lingkungan.

### **Tugas**

Saudara, silakan baca secara seksama seluruh uraian pada Modul 1 KB 2 ini. Kemudian tuliskan contoh-contoh kegiatan atau fakta organisasi yang berkaitan dengan setiap aliran. Misalnya, prinsip aliran klasik ditunjukkan oleh kegiatan organisasi yang dilakukan pada usaha kerajinan tradisional yang kurang memperhatikan kondisi konsumen, keuangan, dan misalnya ketersediaan bahan baku. Silakan teruskan untuk aliran yang lain.

**KEGIATAN BELAJAR 3****Perubahan Organisasi****A. PERUBAHAN ORGANISASI**

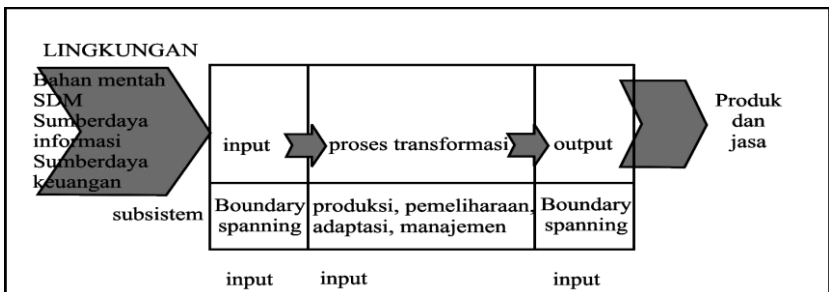
Jika Anda perhatikan aliran-aliran organisasi pada bacaan KB 2 di muka, sejak berkembangnya aliran hubungan manusia sampai dengan aliran sistem dan kontingensi, organisasi senantiasa selalu diletakkan dalam konteks yang selalu dalam perubahan. Organisasi diletakkan pada posisi dinamis, baik dalam arti dinamis pada hubungan antarmanusianya maupun dinamis dalam arti hubungan dengan lingkungannya. Dinamika dalam hubungan antar manusia terjadi di dalam organisasi. Dinamika tersebut dipengaruhi oleh sistem yang dibangun dalam organisasi. Visi, strategi, dan seluruh perangkat untuk melaksanakan strategi seperti struktur, kultur, politik, dan teknologi organisasi, menjadi faktor penentu hubungan antar manusia dalam organisasi. Sementara itu, faktor eksternal adalah perubahan lingkungan yang terus menerus dalam kondisi berubah. Perubahan lingkungan akan memaksa organisasi untuk melakukan penyesuaian sistem internalnya agar tidak tertinggal oleh perubahan lingkungan.

Menurut Limerick dan Cunningham, ada tiga perubahan besar di akhir abad-20, yaitu perubahan ekonomi yang ditandai oleh runtuhnya kapitalisme, perubahan sosial yang ditandai oleh munculnya postmodernisme, dan ada perubahan pola hubungan kemanusiaan ke arah neohumanisme yang muncul dalam tema-tema seperti desentralisasi, otonomi individu, dan harmoni. Perubahan ini meletakkan informasi dan pengetahuan sebagai bagian penting dari masyarakat. Masyarakat yang demikian oleh Manuel Castells disebut masyarakat informasional, atau Drucker menyebutnya sebagai masyarakat pasca kapitalis, dengan ciri-ciri antara lain adalah adanya pengetahuan, molecularisasi, integrasi dan hubungan antar jaringan (*internetworking*), dan inovasi tetapi dengan istilah yang berbeda-beda. Menurut Stewart, sumber daya utama masyarakat pascakapitalis adalah pengetahuan, informasi, kepemilikan intelektual, dan pengalaman.

Menurut Crawford, pada akhir abad ke-20 ditandai dengan terjadinya perubahan besar dalam cara memandang dunia. Dalam tata nilai sosial telah terjadi pergeseran pandangan dari ide bahwa manusia adalah makhluk yang dikendalikan oleh takdir dengan keyakinan bahwa struktur sosial yang rasional dapat membawa harmoni kehidupan kepada ide bahwa manusia dipandang

sebagai makhluk yang mampu melakukan transformasi dan pertumbuhan, sistem nilai yang menekankan pada otonomi individu pada masyarakat yang desentralistik. Lebih lanjut Crawford menuliskan bahwa dalam masyarakat industri nilai-nilai sosial lebih menekankan pada konformitas, elitisme, dan kelas. Pendidikan dilaksanakan secara massal dan berakhir setelah manusia menginjak dewasa. Sementara itu, dalam masyarakat berpengetahuan, tata nilai sosial berbasis pada keragaman, kesamaan, dan individualisme. Pendidikan dilaksanakan secara individual dan berkelanjutan. Human capital merupakan sumber utama kemakmuran.<sup>1</sup>

Apa yang dikemukakan oleh Crawford menunjukkan bahwa terjadi perkembangan yang luar biasa dari kehidupan manusia. Perkembangan menjadi semakin cepat dari waktu ke waktu. Telah terjadi revolusi dalam kehidupan. Richard L. Daft (1998) menggambarkan kaitan antara perubahan organisasi dengan lingkungan ditinjau dengan Teori Sistem Terbuka.



Bagan di atas menunjukkan bahwa lingkungan organisasi menyediakan input yang berupa bahan mentah, SDM, sumber daya informasi, dan sumberdaya keuangan. Subsistem *boundary spanning* tersebut berfungsi sebagai pengendali transaksi input dan output. Subsistem produksi menghasilkan produk barang dan jasa bagi organisasi. Subsistem pemeliharaan bertanggung jawab atas jalannya operasi organisasi. Baik buruknya proses transformasi amat bergantung pada subsistem pemeliharaan berfungsi. Subsistem adaptasi bertanggung jawab atas perubahan organisasi. Subsistem manajemen berfungsi mengkoordinasikan dan mengarahkan subsistem lainnya dalam organisasi. Subsistem manajemen bertanggung jawab atas tersedianya arah, strategi, tujuan, dan kebijakan untuk seluruh organisasi.

Antarsubsistem dalam organisasi akan saling terkait dan kadang-kadang terjadi tumpang tindih.

Menurut Jones (2004) dalam perubahan organisasi terdapat faktor-faktor yang mendorong perubahan namun ada juga faktor-faktor yang umum yang berusaha bertahan untuk tidak berubah.

<b>Forces for change</b>	<b>Resistances to change</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Competitive forces</i></li> <li>• <i>Economic force</i></li> <li>• <i>Political forces</i></li> <li>• <i>Global forces</i></li> <li>• <i>Demographic forces</i></li> <li>• <i>Social forces</i></li> <li>• <i>Ethics forces</i></li> </ul>	<p><i>Organizational level:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Structure</i></li> <li>• <i>Culture</i></li> <li>• <i>Strategy</i></li> </ul> <p><i>Functional level:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Differences in subunit orientation</i></li> <li>• <i>Power and conflict</i></li> </ul> <p><i>Group level:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Norms</i></li> <li>• <i>Cohesiveness</i></li> <li>• <i>Groupthink</i></li> </ul> <p><i>Individual level:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cognitive biases</i></li> <li>• <i>Uncertainty and insecurity</i></li> <li>• <i>Selective perception and retention</i></li> <li>• <i>Habit</i></li> </ul>

Sementara itu, jika dilihat dari tingkat kecepatan dan lingkup perubahan, Jones membedakan menjadi dua yaitu perubahan yang evolusioner dan perubahan yang revolusional. Perubahan yang evolusioner adalah perubahan yang dilakukan secara gradual, inkremental, dan umumnya terfokus. Perubahan yang dilakukan umumnya adalah melakukan perbaikan, adaptasi, dan menyesuaikan strategi dan struktur organisasi secara inkremental untuk mengakomodasikan perubahan lingkungan. Contoh perubahan evolusioner adalah teori sistem sosioteknis, *total quality management*, pemberdayaan, dan pembentukan kelompok kerja yang fleksibel.

Sementara itu, perubahan revolusioner adalah perubahan yang dilakukan dengan cepat, drastis, dan mencakup seluruh aspek dalam organisasi. Tiga contoh perubahan revolusioner adalah re-engineering, restrukturisasi, dan inovasi.

## **B. INOVASI ORGANISASI**

Inovasi merupakan bahasan dengan skope yang luas. Menurut Jones (2004), inovasi adalah proses organisasi menggunakan keahlian dan sumber dayanya untuk mengembangkan produk barang dan jasa yang baru atau untuk mengembangkan sistem produksi dan operasi yang baru sehingga organisasi mampu memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada konsumen.

Selanjutnya, Jones menyatakan bahwa perubahan teknologi merupakan sumber utama terjadinya inovasi. Oleh Jones, teknologi didefinisikan sebagai keterampilan, pengetahuan, pengalaman, peralatan, dan mesin yang digunakan untuk mendesain, memproduksi, dan mendistribusikan produk barang dan jasa. Teknologi merupakan jantungnya proses inovasi.

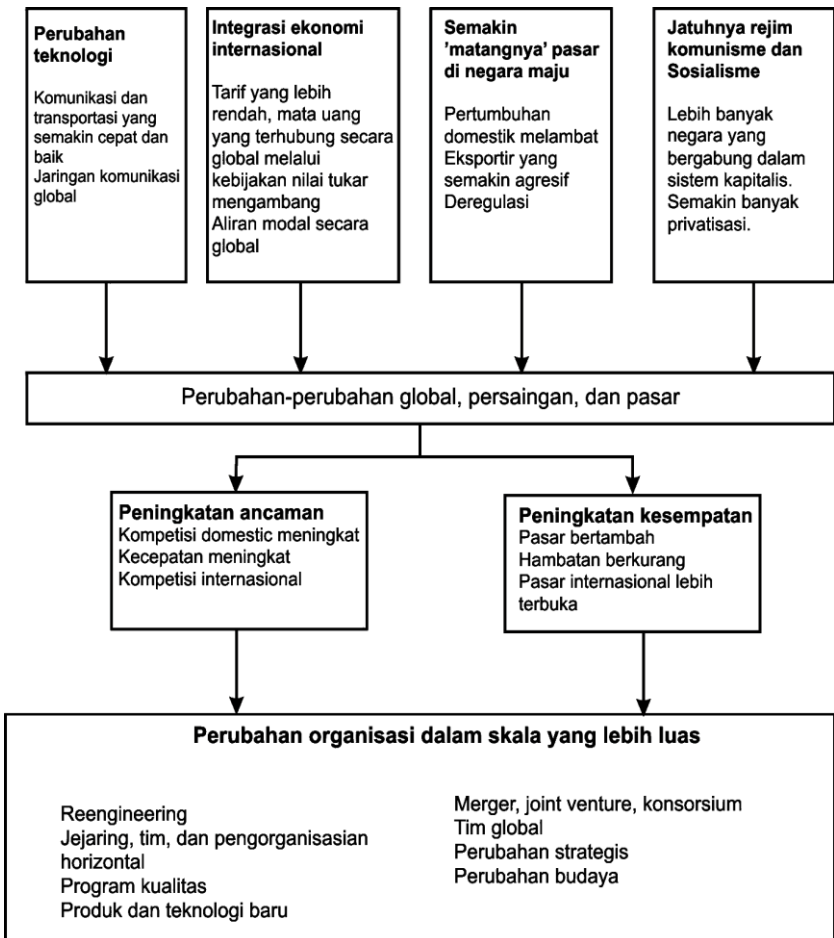
Perubahan teknologi memegang peranan penting dalam mendorong terjadinya perubahan lingkungan. Teknologi dapat berubah secara cepat, drastis, dan mendasar, namun juga ada perubahan teknologi yang terjadi secara inkremental. Perubahan teknologi yang cepat akan menghasilkan lompatan inovasi, sedangkan perubahan teknologi yang inkremental, inovasi yang terjadi juga inkremental. Contoh perubahan mendasar adalah penemuan komputer yang telah mampu mengubah cara manusia dalam mencari, mengumpulkan, mengolah, menyimpan, dan mendistribusikan data. Dengan komputer hampir seluruh proses pengolahan data berubah. Sebaliknya, perkembangan teknologi juga memaksa organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan agar tetap mampu bertahan dan sukses dalam persaingan. Akibat perkembangan teknologi maka daur hidup suatu produk menjadi semakin pendek dan ini berarti adalah tantangan untuk setiap organisasi untuk memperkuat kegiatan penelitian dan pengembangan.

Paul M Romer (2006) memberikan pengertian inovasi sebagai proses menciptakan dan menyalurkan nilai-nilai baru kepada pelanggan. Beberapa bentuk inovasi adalah terobosan teknologi (penciptaan transistor), penemuan baru (scooter roda satu), model bisnis baru, proses produksi yang baru, dan desain baru.

### C. MANAJEMEN INOVASI

Pada pembahasan di muka telah dibahas kondisi lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi. Dalam konteks inovasi, perubahan lingkungan berdampak pada dua hal yaitu jika organisasi mampu melakukan inovasi maka organisasi akan mampu mengatasi perubahan lingkungan dan memperoleh keunggulan. Namun, jika organisasi tidak mampu menjawab perubahan lingkungan dengan melakukan inovasi maka organisasi akan mundur atau bahkan mati. John P/Kotter memberikan ilustrasi bahwa faktor-faktor seperti teknologi, ekonomi, perubahan pasar, dan politik menjadi faktor penentu perubahan pasar global. Perubahan tersebut akan ditanggapi secara berbeda oleh organisasi. Organisasi yang memiliki kesanggupan menanggapi perubahan akan menganggap perubahan tersebut sebagai peluang sedangkan organisasi yang tidak memiliki kesanggupan akan menganggapnya sebagai ancaman. Secara skematis John P. Kotter dalam Richard L. Daft (1998) menggambarkan hubungan proses bagaimana ‘sikap’ organisasi dalam menanggapi perubahan.





Pada bagan seperti yang dikembangkan oleh Kotter menunjukkan bahwa inovasi dilakukan pada level organisasi dalam upaya menjawab perubahan lingkungan, melalui misalnya reengineering, program kualitas, merger, dan perubahan budaya organisasi.

Jika ditinjau dari tipe inovasi, Daft (1998) menyatakan bahwa ada dua tipe inovasi yaitu pada level struktur administratif dan teknologi. Inovasi pada level struktur administrasi dilaksanakan pada tingkatan administratif, dengan arah perubahan ke bawah (*top down*). Contoh perubahannya adalah perubahan pada strategi, struktur organisasi. Desain organisasi yang terbaik adalah mekanistik.

Sementara itu, pada perubahan tingkat teknologi inovasi dilaksanakan pada level operasional dan produksi. Arah perubahan ke atas (*bottom up*). Contoh perubahannya adalah perubahan teknik produksi, alir kerja, dan ide-ide baru tentang produk. Desain organisasi yang terbaik adalah organik.

#### **D. HUBUNGAN PERUBAHAN DAN INOVASI ORGANISASI**

Saudara, dalam pandangan organisasi sebagai sistem organisasi dipandang sebagai bagian dari lingkungan. Sehingga, perubahan yang terjadi dalam lingkungan akan mempengaruhi organisasi. Dalam pandangan organisasi sebagai organisasi yang belajar organisasi tidak hanya dipandang pasif terhadap perubahan lingkungan, namun organisasi dipandang mampu merencanakan perubahan dalam jangka panjang ke depan. Dua pandangan ini mewakili pandangan kontemporer dalam memandang organisasi, yaitu organisasi harus selalu dalam kondisi siap berubah untuk menyesuaikan diri atau bahkan mempengaruhi dan memelopori perubahan. Satu hal yang pasti dalam organisasi yaitu perubahan.

Menurut O'Connors, ada tiga jenis perubahan dalam organisasi yaitu perubahan rutin, perbaikan, dan inovasi. Pengertian masing-masing adalah:

1. Perubahan rutin adalah perubahan yang terencana dan melekat pada prosedur organisasi. Perubahan rutin dilakukan secara periodik, teratur, dan merupakan salah satu bagian dari prosedur kerja.
2. Pengembangan adalah perubahan yang dilakukan berdasarkan apa yang telah berjalan. Pengembangan dilakukan untuk memberikan nilai tambah atau menambah manfaat dari yang sudah ada.
3. Inovasi merupakan pengadopsian cara-cara baru untuk menggantikan yang telah ada. Dengan inovasi berarti pegawai harus mengubah cara berpikinya dan cara bekerjanya dengan cara berpikir dan cara kerja yang baru.

Organisasi dalam bentuk apapun dan dimanapun akan selalu berhadapan dengan perubahan, baik itu perubahan lingkungan luarnya maupun perubahan dari dalam organisasi (faktor internal) itu sendiri. Faktor internal adalah komponen-komponen yang ada di dalam organisasi yang turut menentukan pencapaian tujuan organisasi. Komponen-komponen tersebut saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain. Perubahan pada satu komponen akan berdampak pada komponen yang lain. Misalnya pada komponen strategi ditetapkan bahwa transfer data dilakukan secara *online*, dari

yang sebelumnya manual. Perubahan pada komponen strategis ini akan menuntut terjadinya perubahan pada komponen peralatan yaitu harus tersedia perangkat komputer *online* baik *local area network* maupun *wide area network*. Kemudian sistem storage data juga berubah dari gudang arsip berubah menjadi perlunya penyediaan mainframe komputer, komponen metode kerja berubah, lalu pada SDM juga terjadi perubahan baik dari sisi jumlah, kompetensi, maupun kultur.

Faktor internal organisasi meliputi:

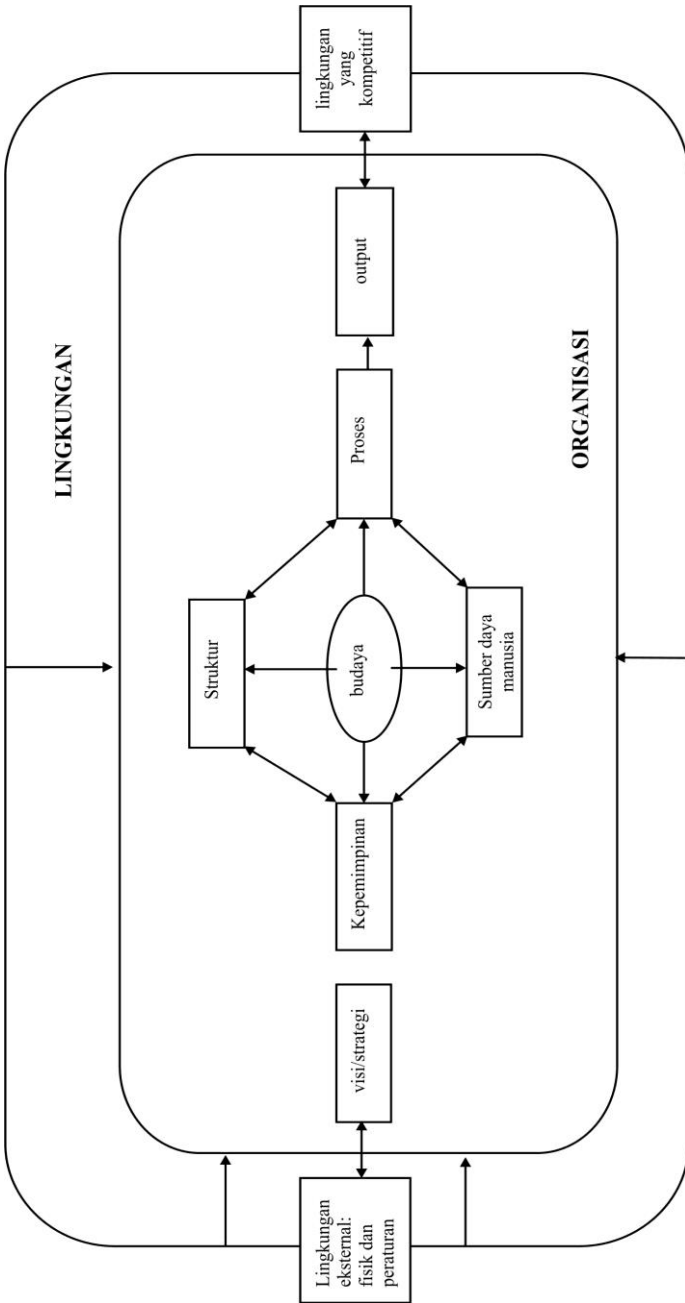
1. Visi dan strategi organisasi. Visi dan misi organisasi merupakan komponen strategis bagi organisasi. Visi dan misi merupakan elemen pengarah bagi organisasi. Dalam visi organisasi dituliskan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi organisasi ke depan yang dibayangkan harus terjadi. Sedangkan dalam strategi organisasi dirumuskan dalam bentuk cara-cara untuk mencapai visi termasuk di dalamnya adalah target waktu dan produk, pelaksana, dan langkah-langkah pencapaian.
2. Sumber daya manusia yang berfokus pada hal-hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, prosedur pengadaan, dan pemberhentian pegawai; Isu-isu tentang gaji dan bonus; Pengembangan pegawai; komunikasi dan masalah kesejahteraan pegawai, dan masalah lain yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
3. Struktur organisasi yaitu suatu bangunan pembagian kerja yang terdiri dari unit-unit yang terspesialisasi, mekanisme koordinasi, komunikasi, pertanggungjawaban dalam melaksanakan strategi organisasi.
4. Kepemimpinan. Faktor penting lain dalam organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan akan menyatukan dan menjadi “konduktor” utama yang mengarahkan dan menyelaraskan seluruh komponen internal dan eksternal organisasi dalam merumuskan dan mencapai visi.
5. Budaya organisasi. Integrasi antara sumber daya manusia dan komponen organisasi yang lain seperti struktur, kepemimpinan, dan strategi organisasi akan menghasilkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor sentral dalam organisasi. Apapun perubahan yang dilakukan dalam organisasi fokusnya tetap kepada pembentukan budaya organisasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
6. Proses organisasi. Hubungan antara visi, sumber daya manusia, kepemimpinan, struktur, dan budaya organisasi berlangsung dalam suatu proses organisasi. Komponen-komponen tersebut berinteraksi dengan

melibatkan faktor-faktor seperti komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan sistem penggajian.

Sedangkan faktor eksternal adalah seperangkat kekuatan di luar organisasi yang selalu memberikan tekanan terhadap organisasi sehingga akan mempengaruhi kinerja organisasi. Komponen-komponen yang termasuk faktor eksternal adalah:

1. Kebijakan negara dan pemerintah, yang meliputi semua kebijakan yang diundangkan oleh negara dan pemerintah. Kebijakan-kebijakan tersebut akan menentukan bagaimana organisasi harus bekerja. Kebijakan adalah faktor eksternal yang sangat menentukan bagi organisasi sehingga organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan berbagai model kebijakan.
2. Teknologi. Faktor teknologi adalah faktor yang krusial dalam melakukan perubahan organisasi. Teknologi menjanjikan efisiensi dan efektivitas sekaligus berisiko besar terhadap kerugian.
3. Nilai-nilai sosial, nilai-nilai sosial yang hidup di dalam masyarakat seperti nilai-nilai tentang kesehatan, pendidikan, moral, etika, dan kelas sosial.
4. Kebutuhan pelanggan. Organisasi perlu menciptakan kesesuaian antara penyediaan bentuk dan jenis pelayanan atau produk dengan kebutuhan pelanggan atau masyarakat.
5. Kompetisi. Kompetisi merupakan faktor penting dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kompetisi akan mendorong seluruh komponen organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan produk yang lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat pemerolehannya.

Hubungan antara faktor internal dan eksternal organisasi nampak seperti bagan berikut.



Bagan Model Perubahan Organisasi yang Dikembangkan oleh Lembaga Konsultan Andersen

Dalam bagan tersebut jelas tergambar bahwa organisasi menerima tekanan dari lingkungan eksternal yang berupa lingkungan fisik, kompetitif, maupun dari kebijakan-kebijakan pemerintah. Komponen lingkungan eksternal tersebut memberikan tekanan kepada organisasi secara bersamaan. Dalam bagan tersebut tergambar dengan jelas bahwa pusat dari segala perubahan di dalam organisasi adalah budaya organisasi.

Tekanan yang berasal dari lingkungan eksternal dijawab dengan mengembangkan visi dan strategi organisasi. Tekanan kompetitif dijawab dengan mengembangkan produk. Strategi dan visi akan diterjemahkan oleh pemimpin dengan mendesain struktur dan kultur organisasi, serta mendesain sistem pengembangan SDM. Proses organisasi melibatkan masalah-masalah seperti perencanaan, pengorganisasian, dan kegiatan operasional yang mengkoordinasikan penggunaan material dan SDM untuk mencapai tujuan. Kemampuan pemimpin mengendalikan proses organisasi ini akan mempengaruhi kualitas output dalam memenangkan persaingan.

Berikut adalah penjelasan tentang peranan kepemimpinan, struktur, proses, dan sumber daya manusia dalam proses perubahan organisasi.

## 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses menuntun dan mempengaruhi pihak lain secara cerdas dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi-dimensi penting dalam perubahan organisasi adalah visi, *image*, kekuasaan, inovasi, gaya kepemimpinan, dan pengambilan risiko. Berbagai dimensi tersebut akan menyatu dalam diri seorang pemimpin. Interaksi antara pemimpin dengan faktor internal dan eksternal akan melahirkan kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan adalah faktor kendali utama dalam melaksanakan perubahan dan inovasi. Hal lain yang juga penting adalah keberanian seorang pemimpin mengambil risiko. Perubahan dan inovasi berkaitan erat dengan risiko. Banyak hal yang sulit untuk diprediksi terutama bila menyangkut soal hasil. Sehingga keberanian seorang pemimpin untuk memikul risiko yang mungkin timbul adalah sangat berpengaruh terhadap keputusan terhadap perubahan dan inovasi organisasi.

## 2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi berkaitan dengan tiga komponen yaitu peranan, hubungan, dan bentuk. Kedudukan seseorang dalam struktur organisasi akan menghasilkan status dan peranan. Dalam organisasi status biasanya berkaitan

dengan spesialisasi pekerjaan yang akan menentukan deskripsi kerjanya. Untuk menyatukan berbagai status dan peranan tersebut organisasi akan menciptakan jalur hubungan. Jalur hubungan tersebut digambarkan dalam kebijakan, prosedur, dan peraturan-peraturan organisasi. Jalur hubungan tersebut akan membentuk suatu pola yang khas dari organisasi. Bentuk organisasi merupakan pencerminan dari keinginan manajer dengan mekanisme dan prosedur seperti hal suatu pekerjaan akan dilaksanakan. Bentuk organisasi yang biasa dipilih oleh para manajer adalah birokrasi, divisional, matriks, dan jaringan.

### c. Proses Organisasi

Proses organisasi ini mengacu pada interaksi antara faktor-faktor kepemimpinan, struktur, dan sumber daya manusia. Interaksi ketiga komponen tersebut tercermin dalam proses setiap penyusunan rencana, operasi, pengendalian, komunikasi, pendidikan, dan pelaksanaan sistem ganjaran.

## 4. Sumber daya Manusia

Ada lima komponen yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi yaitu nilai, keterampilan, pengetahuan, dan motivasi. Keberhasilan pengelolaan SDM sangat bergantung pada kelihaihan para pemimpin dalam mengelola nilai, keterampilan, pengetahuan, dan motivasi. Dalam melakukan perubahan pemimpin dapat melakukan perubahan pada komponen-komponen kepemimpinan, struktur, proses, dan sumber daya manusia.



## RANGKUMAN

---

Organisasi hidup di tengah-tengah lingkungan, sehingga ia akan selalu terpengaruh oleh perubahan lingkungan. Untuk menjawab perubahan lingkungan organisasi akan dituntut lebih inovatif dan kreatif. Agar dapat kreatif dan inovatif organisasi dituntut untuk meningkatkan peranan kepemimpinan, struktur, proses, dan sumber daya manusia dalam proses perubahan organisasi. Kemampuan pemimpin mengombinasikan kemampuan pribadinya dengan komponen internal dan eksternal organisasi akan menentukan tingkat kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Terdapat dua belas tema umum yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi.

Terdapat kaitan yang erat antara perubahan organisasi dengan inovasi organisasi. Inovasi organisasi merupakan salah satu bentuk perubahan organisasi. Perubahan dan inovasi organisasi selalu melibatkan faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang terlibat adalah visi dan strategi

organisasi, sumber daya manusia, struktur organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan proses organisasi. Sementara itu, faktor eksternal yang terlibat adalah kebijakan negara dan pemerintah, teknologi, nilai-nilai sosial, kebutuhan pelanggan, dan kompetisi.



### TES FORMATIF 3

---

#### **Kolaborasi PT KAI dan Telkom Hasilkan Inovasi Ticketing**

"Transformasi PT KAI dimulai dari 4 poin penting, organisasi, IT, budaya baru, dan sinergi. Salah satu dari poin itu adalah bersinergi dengan PT Telkom," ujar Direktur Human Capital and Information Technology PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) Kuncoro Wibowo. Hal itu ia sampaikan dalam pertemuan Jakarta CMO (Chief Marketing Officer) Club di Menara Multimedia, Telkom, Selasa (16/4) 2013.

Dalam diskusi bertema *Toward Indonesia Digital Society: Redefining the Ecosystem, Transforming the Industry*, walau PT Telkom bertindak sebagai tuan rumah, PT KAI ikut didaulat terutama membahas pencapaiannya dalam hal teknologi. Terutama PT KAI mencoba merubah visi tidak hanya sebagai penyedia moda transportasi kereta api, tetapi menyediakan jasa transportasi terbaik yang fokus pada layanan dan memenuhi harapan stakeholders.

Kuncoro memaparkan bahwa hingga saat ini PT KAI telah memiliki jaringan rel kereta sepanjang 4.836 kilometer yang melintang di Sumatera dan Jawa. Terutama di Jawa, khususnya DKI Jakarta, PT KAI memiliki tantangan untuk ikut berpartisipasi mengurangi kemacetan lewat penyediaan moda transportasi dalam kota. Diantaranya adalah kereta api Manggarai serta Kereta Rel Listrik (KRL) Jabotabek. PT KAI memiliki target lewat proyek-proyeknya tersebut, mampu menampung sekitar 1,9 juta penumpang di tahun 2015. Apalagi menurut data yang dirilis, kenaikan penumpang komuter naik 21% tiap tahun.

Maka dari itu, transformasi serta inovasi di bidang IT amatlah perlu dilakukan demi mencapai target tersebut. Salah satunya adalah bersinergi dengan PT Telkom. "Dengan berkolaborasi dengan Telkom, PT KAI punya peluang lewat *low investment, high impact*. Inovasi yang kami lakukan adalah sistem ticketing online. Lewat ticketing di internet ini, kini pembayaran kode booking kereta api bisa dilakukan di minimarket Alfamart," ujar Kuncoro.

Pengembangan sistem online yang dilakukan PT KAI, merupakan bagian dari rencana PT Telkom untuk menciptakan ekosistem digital bagi publik.



"Berkaca dari Apple yang berhasil menciptakan ekosistem teknologi digital lewat produk-produknya, PT Telkom berencana melakukannya lewat pengembangan infrastruktur digital, baik itu berbasis web, sosial, maupun mobile. Sehingga pada nantinya masyarakat akan benar-benar terdigitalisasi dan semakin mudah dalam melakukan kegiatan di berbagai bidang, salah satunya di bidang transportasi dengan PT KAI" imbuh Judi Achmadi, CEO Telkomsigma.

Judi menambahkan bahwa dalam beberapa tahun ke depan semua berbagai kegiatan digital akan dibenamkan ke dalam cloud. Telkom pun siap menyediakan platform cloud tersebut lewat penyediaan 2 juta giga cloud di 2015 mendatang. Bandung juga sudah Telkom jadikan sebagai pusat kreatifitas dan inovasi teknologi dengan membangun Bandung Digital Valley yang bertempat di kantor Telkom di wilayah Bandung Utara.

Sumber : <http://www.the-marketeers.com/archives/kolaborasi-pt-kai-dan-telkom-hasilkan-inovasi-ticketing.html#.UwQj2M4c2kx> di unduh tanggal 19 Februari 2014 pukul 10.30 WIB

### **Tugas Kelompok**

Bacalah dengan baik bacaan dengan judul **Kolaborasi PT KAI dan Telkom Hasilkan Inovasi Ticketing** dimuka. Setelah itu cobalah analisis:

- 1) Alasan mengapa PT KAI merasa perlu melakukan inovasi pada ticketing.
- 2) Identifikasi kondisi ticketing PT KAI sebelum dan setelah melakukan inovasi pada ticketing.
- 3) Analisis pula keuntungan PT KAI melakukan inovasi pada ticketing.

## Daftar Pustaka

- Gibson, Ivansevich, dan Donnelly. 1995. *Organisasi* (terj). Jakarta: Erlangga.
- Hodge, B. J., and Anthony, W.P. 1988. *Organization Theory* (3rd edition), Massachussets, Allyn and Bacon.
- Jones, G.R. 1998. *Organizational Theory: Text and Cases* (2nd edition). Reading, Addison Wesley Longman Publishing Company.
- Kebijakan negara dan pemerintah, teknologi, nilai-nilai sosial, kebutuhan pelanggan, dan kompetisi.
- Nolan, Richard L., dan Croson, David C. 1995. *Creative Destruction: A Stage Process for Transforming Organization*. Boston: Harvard Bussines School.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Shapiro, Stephen, M. 2002. *Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*. New York: McGraw Hill.
- Steers, R.M., Ungson, G.R., and Mowday, R.T. 1985. *Managing Effective Organization; An Introduction*. Boston: Kent Publishing.
- Visi dan strategi organisasi, Sumberdaya manusia, Struktur organisasi, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Proses organisasi

---

<sup>1</sup> Richard Crawford, *In The Era Of Human Capital; The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economics Force and What It Means to Managers and Investors*, Harper Business, 1991.