

BAB XII

ARAH DAN AGENDA PO DI MASA DEPAN

A. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi sangat membutuhkan perubahan untuk menghadapi zaman yang terus berkembang. Perubahan dan perkembangan organisasi harus memiliki strategi yang terencana untuk masalah produktivitas dari dalam ataupun dari luar organisasi. Kolaborasi antara berbagai pihak, menekankan cara-cara baru yang lebih inovatif, mengandung nilai humanistik, menggunakan pendekatan komitmen, serta menggunakan pendekatan ilmiah.

Pengembangan organisasi penting karena dengan adanya suatu perubahan berarti suatu organisasi sudah mampu untuk menjawab berbagai tantangan yang ada seiring dengan perkembangan zaman.

Perkembangan organisasi bisa melalui pengembangan keterampilan dan sikap. Seperti, latihan ditempat kerja (training), salah satu training yang baik dengan melakukan sosialisasi dengan melakukan training diluar. Latihan intruksi kerja, latihan diluar tempat kerja seperti survey seperti apa perkembangan yang sedang populer dipasar saham, serta latihan di tempat kerja tiruan (simulasi). “Semua organisasi (kelompok) besar ataupun kecil, perusahaan serta lingkungan, membutuhkan perubahan dan perkembangan agar tidak tertinggal oleh zaman dan update dengan berita berita ataupun trend masa kini.

Melihat arah dan agenda PO di masa depan, memang sangat membutuhkan kinerja yang berkualitas dan juga SDM yang berdedikasi tinggi. Karena dalam kenyataannya pula, semakin berat beban kerja yang dipikul maka semakin besar pula penyakit kerja seperti gejala stress. Oleh karenanya, tidak hanya memikirkan bagaimana suatu organisasi dapat terus maju menghalau hambatan yang menghambat organisasi untuk maju, tetapi perlu ditekankan pula adanya suatu motivasi kerja atau pelatihan-pelatihan yang dapat memicu semangat dengan ringan sehingga kesehatan dan kebugaran dapat terjaga. Dengan demikian, suatu organisasi yang efektif akan terus tercipta sesuai dengan harapan yang dituju.

Setelah mengikuti materi ajar ini diharapkan mahasiswa memahami Arah dan Agenda PO di Masa Depan. Indikatornya setelah mengikuti materi ini mahasiswa dapat:

1. Memantau dan memantapkan program aksi;
2. Menyebutkan peranan nilai;
3. Merinci agenda PO di masa depan.

Adapun tujuan dari pembelajaran pada materi ini adalah:

1. untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang memantapkan program aksi;
2. untuk memberi pemahaman kepada mahasiswa tentang peranan nilai;
3. untuk memberi pengetahuan tentang agenda PO di masa depan.

A. ARAH PENGEMBANGAN ORGANISASI

Ciri utama organisasi masa depan menurut Alvin Toffler adalah fleksibilitas, kreativitas, dan inovasi (*enterpreneurship*)¹. Dalam merancang masa depan pengembangan organisasi, kita dapat melihat beberapa kecenderungan dan kejadian yang pasti. Konsultan pengembangan organisasi akan terus punya peranan yang besar untuk membawa pandangan luar ke dalam organisasi, menyediakan keahlian yang dibutuhkan, mendidik dan melatih orang-orang pengembangan organisasi dari kalangan organisasi.

Keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan masa datang dibagi menjadi empat kategori:

1. Kecakapan untuk berpengaruh

Kemampuan untuk meraih jalan menuju pusat kekuasaan organisasi, dan menyarankan para manajer melaksanakan evaluasi kembali secara menyeluruh terhadap organisasi dan terhadap cara mereka mengurusnya. Ini mencakup kecakapan komunikasi tatap muka, kecakapan untuk mengadakan penyajian di muka forum, dan kemampuan menjual ide serta membujuk orang. Selain itu juga meliputi kemampuan menciptakan dan memelihara hubungan 'politik' yang positif dengan teman sejawat, para eksekutif terpenting dan para manajer serta yang lain-lain yang berperan dalam keberhasilan program pengembangan organisasi.

2. Kecakapan analitis

Kemampuan untuk memahami situasi sosioteknis yang kompleks dan membingungkan, melaksanakan misi pencarian fakta dengan baik, dan menganalisis hasil-hasil serta

menjabarkan arti hasil-hasil tersebut. Termasuk juga dalam hal keterampilan berpikir sistem, meneliti, konseptualisasi, mengukur, melakukan survai, menilai kebutuhan, menganalisis statistik dan mengorganisasi serta menginterpretasikan informasi.

¹ sumber dari <http://journal.uui.ac.id/index.php/JSB/article/download/974/883> diakses pada 27 Mei 2015 pukul 15:12WIB

3. Keterampilan sintesa

Kemampuan menciptakan pemecahan yang bisa dikerjakan yang sesuai dengan kenyataan-kenyataan penemuan fakta dan memenuhi kebutuhan organisasi. Hal ini termasuk menghimpun sub-masalah yang berbeda-beda menjadi gambaran terintegrasi dari kebutuhan, mempertanggungjawabkan pandangan yang berbeda dan kepentingan khusus, menyiapkan aneka ragam kemungkinan pengembangan organisasi, dan menciptakan program-program implementasi yang bisa diterima oleh orang-orang yang berpengaruh dalam organisasi.

4. Keterampilan implementasi

Kemampuan menyusutkan rancangan yang besar ke dalam praktek. Ini termasuk keterampilan praktis merencanakan program, menjadwalkan, memperoleh dukungan dana, menganggarkan, mengorganisasi satuan tugas dan kadang-kadang memimpinya, melaksanakan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya sebagai anggota satuan tugas pengembangan organisasi, melaporkan hasil, dan menjaga agar para anggota satuan tugas pengembangan organisasi dan para manajer penting tetap punya motivasi terhadap tujuan-tujuan selama 'periode menukik'.

Bagi orang pengembangan organisasi akan baik sekali kalau memiliki pemahaman praktis terhadap manajemen dan menguasai prinsip-prinsip dasar serta konsep-konsepnya. Penting sekali bagi orang-orang pengembangan organisasi mengetahui bagaimana para manajer berpikir dan memandang dunia melalui jendela khusus mereka. Cepat atau lambat, petugas perubahan akhirnya adalah seorang manajer dari bagian mana saja dalam organisasi itu, dengan wewenang dan kesediaan mengarahkan segala sumber daya. Agar dapat mempengaruhi orang itu untuk mencapai hasil positif, penting untuk memahami bagaimana dia berpikir, bereaksi, membuat

keputusan, merasa dan berkeinginan. Karena orang pengembangan organisasi jarang mempunyai kekuasaan formal, mereka harus belajar memperkuat dirinya dengan bekerja bersama dan melalui mereka yang punya kekuasaan itu.

C.MEMANTAU DAN MENETAPKAN PROGRAM AKSI

Adanya suatu intervensi dan teknik tertentu telah dilakukan, maka selanjutnya perhatian ditujukan pada upaya internalisasi dan stabilisasi perubahan yang terjadi sehingga perilaku para anggota organisasi menjadi bagian integral dari norma-norma kultur yang baru. Dengan kata lain, implementasi intervensi tersebut terjadi tiga hal, yaitu :

1. “Pencarian” norma lama dan system nilai yang selama ini dianut serta proses manajemen yang dianggap tidak sesuai lagi dengan segala implikasinya pada perilaku dan kinerja para anggota yang bersangkutan.
2. Terjadi gerakan dari “pola lama” ke pola baru melalui implementasi intervensi dan teknik tertentu.
3. “Pembekuan” dalam arti pemantapan “pola baru” melalui aktualisasi, sosialisasi dan internalisasi hasil berbagai intervensi dan teknik PO tersebut.

a. Pentingnya Informasi Umpan Balik

Informasi umpan balik sangat penting karena jika keterlibatan berbagai pihak dirasakan mendatangkan hasil yang memuaskan, mereka akan bersedia meningkatkan keterlibatannya dimasa yang akan datang. Satu tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur efektif tidaknya suatu program perubahan ialah meneliti apakah masalah yang dihadapi system klien yang menimbulkan kondisi ketidakseimbangan atau disequilibrium telah diselesaikan atau tidak. Untuk berbagai bidang yang tolak ukur konkretnya sulit seperti moral, gaya kepemimpinan atau kepuasan kerja konsultan mungkin perlu melakukan pengumpulan data “ pasca pelaksanaan” yang maksudnya adalah melakukan verifikasi tentang tingkat perubahan yang terjadi. Dengan demikian akan diperoleh gambaran yang pasti apakah upaya PO mendatangkan hasil yang diharapkan atau tidak.

b. Pemantapan dan Stabilisasi Perubahan

Bila kondisi ketidakseimbangan atau disequilibrium telah teratasi dengan baik dan berbagai sasaran perubahan telah dicapai, diperlukan penggunaan cara-cara tertentu untuk menjamin bahwa kondisi keseimbangan baru menjadi mantap.

Ukuran keberhasilan PO adalah apabila perubahan bersifat permanen dan diterima oleh seluruh jajaran organisasi klien. Begitu suatu upaya perubahan dan hasil-hasilnya diterima oleh seluruh komponen, unsur dan lapisan organisasi, perubahan tersebut harus “dilembagakan” dan salah satu caranya ialah melalui proses sosialisasi dan internalisasi oleh para anggota organisasi yang bersangkutan. Jika teori dan praktek PO hendak “bergabung” dengan bidang yang lebih luas, yaitu perencanaan perubahan, penelitian harus diberi tempat dan peranan yang menentukan. Tujuan utama dari program penelitian PO ialah mengukur apa yang terjadi pada berbagai variabel operasional jika berbagai intervensi dilakukan untuk mengubah sistem yang berlaku.

Dewasa ini semakin banyak teoritis dalam organisasi dan konsultan yang menekankan pentingnya metode penilaian diinkorporasikan dalam proses perubahan yang dilakukan. di masa depan penilaian akan sangat penting bagi tiga kelompok, yaitu :

1. Pengambilan keputusan kunci dalam organisasi untuk menunjukkan kepada mereka bahwa biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan PO dapat dipertanggungjawabkan.
2. Para anggota organisasi yang turut terlibat untuk memberikan umpan balik tentang hasil jerih payah mereka.
3. Para pakar PO yang perlu terus-menerus mengembangkan kemahiran dan keterampilannya sehingga reputasinya tetap “harum” karena pengalaman dan keberhasilannya.

Ditekankan pula bahwa efektif tidaknya kegiatan evaluatif yang dilakukan tergantung pada tiga hal, yaitu :

- a. pelatihan spesialis PO yang membantu organisasi kliennya
- b. kerja sama berbagai pihak yang terlibat dalam upaya melakukan PO
- c. kesediaan para pengambil keputusan kunci yang berarti manajemen puncak untuk menyisihkan biaya yang diperlukan untuk melakukan penilaian.

Kegiatan evaluasi tergantung pada kerangka referensi para evaluator. Pada tahun 1988 menyelidiki organisasi, mereka menemukan bahwa kriteria keberhasilan utama adalah hal-hal seperti investasi potensial, stabilisasi keuangan, kecakapan manajemen, kualitas produk, inovasi, kemampuan untuk merekrut dan memotivasi staf-staf kunci, dan asset keahlian manajemen (Deloitte dalam Perilaku Organisasi, 1992 : 232).

c. Pengakhiran Hubungan Konsultan-Klien

Tahap penting dalam hubungan konsultan dengan kliennya ialah pengakhiran pemberian bantuan kepada klien. Konsultan tiba pada tahap ini apabila program PO yang dilaksanakan telah mencaai sasarannya dan konsultan bersama klien sama-sama sepakat bahwa para anggota organisasi dapat melanjutkan upaya mewujudkan perubahan tanpakehadiran konsultan yang selama ini memberikan bantuannya. Situasi demikian dapat dikatakan dicapai apabila:

- a. Seandainya ada upaya baru yang akan dilakukan, hasilnya tidak akan lebih besar dari yang sudah dicapai,
- b. Konsultan merasa bahwa tidak banyak lagi perubahan mendasar yang dapat dilakukannya,
- c. Penilaian menunjukkan bahwa tingkat perubahan yang diinginkan telah tercapai,
- d. Sistem klien merasa sudah memiliki kemampuan untuk melanjutkan upaya pembaruan atas kemampuan sendiri.

Dengan perkataan lain, dalam suatu program perubahan harus terkadang suatu strategi untuk secara perlahan mengakhiri kehadiran konsultan untuk memberikan jasa-jasanya dan suatu masa peralihan dimana kemampuan internal sudah jelas tampak. Dalam strategi demikian dua hal perlu mendapat perhatian:

1. Perubahan yang terjadi hendaknya tidak bersifat sementara karena jika demikian, sangat mungkin terjadi kemunduran dalam arti sistem organisasi kembali ke kondisi semula sebelum konsultan datang untuk memotori, melaksanakan dan memantau perubahan.
2. Adanya persiapan yang matang untuk melanjutkan upaya perubahan dengan langkah-langkah tindak lanjut secara berkala dan pencapaian tujuan baru secara bertahap.

d. Penumbuhan Kemampuan Memperbarui Diri Sendiri

Manajemen yang melaksanakan program PO dengan bantuan konsultan harus menyadari dan konsultan sendiri harus bersikap bahwa salah satu sasaran kegiatan konsultan PO ialah menumbuhkan kemampuan berinovasi secara internal dalam sistem klien. Artinya, keberadaan konsultan dalam suatu organisasi untuk sementara harus diarahkan pada dua hal, yaitu:

1. Membantu klien memecahkan berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan sendiri oleh klien, dan
2. Mengembangkan kemampuan internal dalam siste klien untuk menyelesaikan sendiri permasalahannya dan melanjutkan upaya pembaruan di masa depan tanpa bantuan pihak luar.

Salah satu sasaran kegiatan konsultan adalah menumbuhkan kemampuan internal organisasi untuk memperbaharui dirinya, yang dimaksud ialah menumbuhkan inovasi dan komitmen untuk mengubah nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Salah satu kegiatan internal ialah untuk membangkitkan kesadaran dalam diri semua pihak dala organisasi bahwa dalam perjalanannya organisasi akan selalu dihadapkan kepada masalah baru, tantangan baru, perkembangan baru dan tuntutan baru yang kesemuanya menuntut organisasi terus-menerus terlibat dalam proses perubahan. Hasil yang diharapkan ialah kemampuan internal organisasi untuk memperbarui dirinya dalam arti mampu berprakarsa dalam menentukan strategi baru yang menjurus kepadainovasi dan adaptasi yang terus-menerus berlangsung.

D. BERBAGAI ISU DAN NILAI YANG BERKEMBANG

Sebagai ilmu pengetahuan yang bersifat multidisipliner, PO telah berhasil mengembangkan berbagai konsep dan teori yang turut berperan dalam pertumbuhan dan perkembangannya. Banyak dari teoritisi dan praktisi yang menunjukkan bahwa PO telah berhasil mengembangkan dan mencoba berbagai pendekatan dalam upaya membuat berbagai jenis organisasi menjadi inovatif dan mampu memperbarui dirinya sendiri.

Berbagai pengalaman dan penelitian yang telah dilakukan oleh para pakar yang menekuninya, hal-hal berikut dapat dikatakan tentang “status” PO :

1. PO telah membuktukannya sebagai salah satu metode membantu organisasi melakukan penyesuaian kepada erubahan yang berlangsung dengan cepat.

2. Karena ketangguhannya itu dapat dinyatakan bahwa PO merupakan disiplin ilmiah yang baru.
3. PO menggunakan hipotesis bahwa setiap zaman menggunakan tipe dan bentuk organisasi tertentu yang dipandang paling tepat untuk zaman tersebut.
4. Perubahan yang terjadi pada setiap zaman menuntut organisasi melakukan revitalisasi dan membangun ulang organisasi dengan PO sebagai instrument utamanya.
5. PO menggunakan dasar berfikir dan pendekatan bahwa cara terbaik mengubah organisasi ialah dengan mengubah “iklim” dalam organisasi yang mencakup “cara hidup”, sistem keyakinan dan nilai serta bentuk hubungan dan interaksi yang serasi.
6. PO menekankan bahwa lebih penting mengubah “iklim” organisasi ketimbang mengubah para anggotanya secara individual jika organisasi ingin bertumbuh dan berkembang.
7. PO memberikan perhatian yang besar kepada pentingnya “kesadaran sosial” para anggota organisasi.

Setiap organisasi harus mampu melakukan perubahan yang ada kalanya cukup memadai jika dilakukan dengan pendekatan evolusioner, akan tetapi mampu bertindak dengan cara yang revolusioner apabila diperlukan. PO telah membuktikan bahwa dirinya dapat sebagai disiplin ilmiah yang cepat tanggap terhadap kebutuhan organisasi dan para anggotanya untuk menemukan suatu cara yang inovatif dalam menghadapi suatu perubahan. PO memiliki manfaat untuk membantu para manajer mencari dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasinya, hal tersebutlah yang sangat didambakan oleh manajer saat ini dan di masa depan. Selain itu, PO juga membuat manajer menjadi antisipatif dan proaktif.

PO telah berhasil dalam mengembangkan berbagai intervensi maupun teknik-teknik baru sehingga kegunaannya sebagai instrumen ilmiah mampu dirasakan oleh semua pihak. Pada mulanya dalam melakukan intervensi, sering digunakan untuk pemecahan berbagai masalah teknis dan insane secara terpisah, menggunakan pendekatan yang lebih integrative dan menyeluruh. Pendekatan holistik digunakan dalam PO karena pendekatan yang demikianlah yang cocok bagi organisasi mutakhir yang dikelola dengan pendekatan kesisteman.

PERANAN NILAI

a. Peranan

Integrasi organisasi menurut Katz dan Kahn (1978) merupakan peleburan peranan, norma dan nilai. Adapun peranan itu sendiri merupakan serangkaian perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang. Pengharapan semacam itu merupakan suatu norma yang dapat mengakibatkan terjadinya suatu peranan. Bagaimana seseorang berperilaku dalam peranan organisasi sangat ditentukan oleh:

1. Karakteristik pribadinya
2. Pengertiannya tentang apa yang diharapkan orang lain kepadanya
3. Kemauannya untuk mentaati norma yang telah menetapkan pengharapan tadi

Konsep peranan sangat penting dalam PO, karena dari peranan tersebut dapat diketahui jalur utama yang menghubungkan antara individu dan organisasi. Menurut pandangan PO, semakin kita bisa memahami peranan, maka semakin kita dapat memahami tepatnya keselarasan atau integrasi antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan tujuan dan misi organisasi.

Dalam bahasa organisasi, peranan diperoleh dari uraian jabatan. Adapun uraian jabatan itu merupakan dokumen tertulis yang memuat persyaratan-persyaratan, dan tanggung jawab atas sesuatu pekerjaan. Dalam bahasa psikologi sosial, uraian jabatan itu memberikan serangkaian pengharapan yang menentukan terjadinya peranan.

Mendiagnosa peranan dalam organisasi dapat membantu konsultan memahami jaringan interaksi di antara orang-orang dalam organisasi. Karena hakikatnya peranan itu merupakan perwujudan interaksi antara orang-orang dalam organisasi. Jika dalam proses diagnosa organisasi, konsultan memperoleh banyak informasi tentang peranan ini, maka sebenarnya ia telah memperoleh gambaran yang jelas tentang organisasi dan orang-orang yang ada didalamnya. Dengan demikian banyak yang bisa dilakukan olehnya untuk merencanakan intervensi ke arah perubahan, perbaikan, dan penyempurnaan organisasi.

b. Nilai

Nilai, norma, dan peran dalam suatu organisasi saling bergandengan satu sama lain. Nilai lebih menunjukkan kepercayaan tentang baik dan buruk dari seseorang. Dengan demikian nilai bagi seseorang itu merupakan pandangan atau anggapan atau kepercayaan mengenai sesuatu itu baik atau buruk. Menurut ahli psikologi sosial Milton Rokeach (1973), suatu nilai itu mengandung kepercayaan bahwa suatu tindakan dan perbuatan dianggap patut ataupun tidak patut dilakukan oleh seseorang berdasarkan pertimbangan baik secara individu maupun sebagai masyarakat. Suatu sistem nilai dalam organisasi, mengandung kepercayaan organisasi tersebut tentang perbuatan yang dianggap patut dan tidak patut dilakukan.

Dalam pembinaan organisasi nilai menjadi penting, karena akan menunjukkan sampai dimana ketaatan kita terhadap apa yang kita percayai mengenai pembinaan organisasi ini. Selain itu dari nilai tersebut dapat diketahui secara keseluruhan unsur-unsur budaya organisasi.

Dalam kegiatan PO ada beberapa nilai yang diterapkan dan dipegang oleh para konsultan. Beberapa nilai tersebut diantaranya:

1. Nilai yang berorientasi pada humanisme

Nilai humanistik senantiasa mendasarkan pada suatu kepercayaan bahwa memberikan kesempatan yang penuh kepada manusia untuk bisa mengembangkan dirinya merupakan nilai yang luhur. Penganut nilai ini selalu meletakkan manusia dalam organisasi sebagai unsur yang paling terhormat. Dengan kata lain penganut nilai ini (konsultan maupun pimpinan) selalu menghargai manusia secara utuh. Walaupun manusia itu berstatus bawahan atau pesuruh kantor dia selalu diletakkan sama harganya dengan pimpinan yang diatas.

2. Menghargai pendapat

Pendapat seseorang merupakan sumber data yang utama, dan pendapat orang ini mempunyai implikasi yang besar pada setiap perubahan yang akan diselenggarakan. Oleh karena itu penganut nilai ini menempatkan pendapat, buah pikiran, dan gagasan dari orang ada tempat yang terhormat. Semua buah pikiran dari siapapun asalnya senantiasa disambut dengan hangat dan terhormat. Penganut nilai ini cirinya selalu mendengarkan secara aktif pendapat orang lain, tanpa dibarengi keinginan untuk meremehkan atau memandang 'sepele' pendapat orang lain.

3. Konflik harus diangkat ke permukaan

Nilai ini beranggapan bahwa setiap konflik baik interpersonal maupun antar kelompok harus diangkat ke permukaan dan dipecahkan secara langsung. Suatu konflik jangan sampai ditahan terlalu lama, dan dibiarkan berkembang di bawah permukaan. Karena konflik semacam ini akan banyak mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Penganut nilai ini menghargai setiap konflik, karena dari konflik ini dapat memberikan dinamisme suatu organisasi. Akan tetapi jika terjadi konflik, maka konflik tersebut harus diangkat ke permukaan supaya bisa cepat selesai.

c. Peranan Nilai

Perbedaan-perbedaan pendapat masih terjadi dalam hal *bagaimana* teknik pengembangan organisasi seharusnya diterapkan dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya: empat hal yang harus diperhatikan dalam kaitan ini yaitu:

1. Profesionalisme kalangan teoretisi

Banyaknya teoretisi yang mempertanyakan “status” PO sebagai disiplin ilmiah dengan berbagai alasan bahwa PO masih memiliki banyak kekurangan. Belum adanya cukup bukti empiris dalam melakukan validasi ilmiah dari teknik-teknik intervensi PO. Dengan demikian belum ada satu badan atau lembaga yang berfungsi memberikan akreditasi atau sertifikat bagi para praktisi PO sehingga belum ada yang menagakuhi keberadaan PO.

2. Penekanan yang terlalu kuat pada intervensi insani dan sosial

Penekanan PO dianggap berlebihan pada perilaku para anggota organisasi dengan demikian kurang memperhatikan faktor-faktor lain yang mereka anggap penting, seperti unsur-unsur struktural dan teknologikal organisasi. Mereka ingin melihat pendekatan PO yang lebih komprehensif dan terintegrasi, bukan yang bersifat inkremental.

3. Penggunaan model secara terbatas

Yaitu berkisar pada model kolaborasi yang harus diakui memperkuat kekompakan kelompok dalam suatu organisasi. Kelemahannya kurang memperhitungkan faktor kekuasaan dalam organisasi dan hubungannya dengan berbagai sistem eksternal yang pasti mempunyai dampak terhadap organisasi.

4. Keterbatasan waktu

PO tidak menawarkan teknik perbaikan jangka pendek yang memungkinkan terjadinya perubahan dengan segera. Dalam suatu sistem hal tersebut dapat merusak diri sendiri, Saat menghadapi krisis apabila tidak teratasi dapat mangancam keberadaan organisasi yang bersangkutan dan memperkenalkan perubahan dalam kondisi dimana urgensi dan kelangsungan hidup organisasi menjadi perhatian utama.

Kritikan yang ditujukan pada PO bukan karena para pengeritik tidak mau mengakui PO sebagai disiplin ilmiah yang baru. Hanya saja karena usia PO sebagai suatu disiplin ilmiah dalam manajemen dan teori organisasi masih muda, karena baru berumur 30tahun. Pengeritik menekankan pentingnya menjaga pertumbuhan dan perkembangan sehingga tangguh berperan sebagai instrument ilmiah yang dapat diandalkan.

E. AGENDA PO DI MASA DEPAN

Para teoretisi dan praktisi PO perlu lebih mengenali berbagai kecenderungan kearah mana PO akan “bergerak” di masa depan. Kecenderungan yang dimaksud akan menampilkan dirinya dalam berbagai bentuk, baik dalam arti pendekatan sistem makro, sistem manajemen sumber daya manusia maupun perubahan pada tingkat individual, seperti tergambar di bawah ini:

- 1.Transformasi organisasi
- 2.Visi yang menjadi milik bersama
- 3.Inovasi
- 4.Iklm saling mempercayai
- 5.Pemberdayaan
- 6.Dampak perubahan kultur
- 7.Penggunaan berbagai sumber
- 8.Masalah sentralisasi versus desentralisasi
- 9.Penyesuaian konflik
- 10.Kerja sama antar organisasi
- 11.Penggabungan fungsi lini dan staf
- 12.Pengkaitan sumber

13. Integrasi “mutu hidup kekaryaan” dengan produktivitas
14. Pluralisme
15. Penciptaan jaringan
16. Nilai intrinsik
17. Perubahan pada tingkat individual
18. Efek cara berpikir
19. Kesehatan dan kebugaran
20. Interdependensi

1. Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi merupakan bentuk yang “revolusioner” dari PO. Sebagai satu bentuk strategi perubahan, digunakan dalam memberlakukan perubahan yang drastis dan mendadak. Bentuk-bentuknya dapat berupa penggabungan dengan organisasi/perusahaan lain, pengambil alihan, perubahan produk dan penutupan pabrik yang sering terjadinya PHK secara besar-besaran yang dapat berakibat pada restrukturisasi.

2. Visi yang Menjadi Milik Bersama

Manajer yang akan berhasil dimasa depan adalah mereka yang mempunyai visi yang jelas tentang citra dan profil ideal dari organisasi yang dipimpinnya dihadapkan dengan berbagai perkembangan, tantangan dan situasi ketidak pastian. visi manajemen menuntut tidak hanya keterlibatan dan komitmen manajemen puncak, akan tetapi harus diupayakan agar visi tersebut menjadi milik semua orang dalam organisasi. Kepemilikan bersama itu akan menumbuhkan motivasi untuk berkarya sekuat tenaga karena adanya keyakinan bahwa dengan ketangguhan organisasi menghadapi masa depannya, kebutuhan dan kepentingan pribadi para anggotanya pun akan terpenuhi dan terjamin.

3. Inovasi

Inovasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, organisasi yang melakukan inovasi menyadari bahwa organisasi yang bersangkutan memungkinkan menghadapi berbagai masalah yang akan timbul dimasa depan, dengan demikian organisasi memerlukan cara berfikir dan bertindak yang inovatif seperti produk baru (barang atau jasa), struktur baru, hubungan baru dan, kultur baru.

4. Iklim Saling Mempercayai

Iklim saling Mempercayai harus tercipta dikalang semua pihak dalam organisasi. Berarti Iklim saling Mempercayai itu harus terdapat dalam hubungan dan interaksi antar individu, antar tim, antar kelompok dan, antar satuan kerja dalam seluruh jajaran organisasi. Organisasi yang memiliki iklim saling mempercayai, hasilnya ialah saling mendukung.

5. Pemberdayaan

Seseorang memasuki suatu organisasi sebagai tempat bekerja tidak lagi semata-mata “untuk mencari nafkah” akan tetapi sebagai upaya untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, dalam arti menyangkut seluruh segi kehidupannya. Dalam menunaikan kewajibannya, menyelenggarakan fungsinya dan melakukan pekerjaannya para organisasi harus berdaya dalam arti:

- a. diperlakukan sebagai orang yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar,
- b. diajak serta dalam proses pengambilan keputusan, bukan hanya menyangkut pekerjaan dan jabatan, akan tetapi juga meliputi berbagai kehidupan organisasional pada umumnya,
- c. melakukan pekerjaan yang menarik, menantang dan dengan identitas yang jelas.
- d. adanya kebebasan bertindak, menyusun rencana, menentukan sasaran, menyusun jadwal penyelesaian pekerjaan, menentukan sendiri cara penyelesaian masalah yang dihadapi,
- e. kesempatan mengembangkan potensi yang dimiliki menjadi kemampuan operasional yang efektif.

6. Dampak Perubahan Kultur

Pemahaman yang tepat tentang dampak kultur organisasi dimasa depan akan sangat penting dalam konteks semangat kerja, produktivitas, kemampuan, kesehatan organisasi, dan hubungan antar kultur dan strategi organisasi. Krna sasaran utama pelaksanaa kegiatan PO

adalah mengubah kultur organisasi, berbagai dampak tersebut harus diperhitungkan dengan matang.

7. Penggunaan Berbagai Sumber

Organisasi pada umumnya menghadapi situasi kelangkaan, oleh karena itu pengelolaan organisasi dimasa depan harus semakin memegang teguh prinsip efisiensi. Dalam kaitan ini, penggunaan berbagai sumber harus selalu dikaitkan dengan konsep pengelolaan suatu organisasi berdasarkan pendekatan kesisteman.

8. Masalah Sentralisasi VS Desentralisasi

Guna kepentingan pengendalian organisasi agar tidak keluar dari jalur yang telah ditentukan ada kegiatan tertentu yang akan dilakukan secara terpusat (menggunakan pola sentralisasi). Akan tetapi sebaliknya dalam rangka pendelegasian wewenang otonomi dan pemberdayaan, akan ada berbagai kegiatan yang diselenggarakan dengan menggunakan pola desentralisasi. Pengenalan berbagai faktor itulah yang akan merupakan salah satu tantangan bagi manajemen dimasa depan.

9. Penyelesaian Konflik

Timbulnya konflik dalam kehidupan organisasional merupakan hal yang lumrah terjadi karena berbagai jenis perbedaan yang terdapat antar individu, tim, kelompok dan, satuan kerja, seperti persepsi, latar belakang sosial, pendidikan, kepribadian, sistem nilai yang dianut, harapan, pengalaman dan iklim keterbukaan dimana perbedaan pendapat dipandang sebagai salah satu sumber kekuatan bukan kelemahan. Dalam menyelesaikan konflik ditemukan penyelesaian yang bersifat fungsional.

10. Kerjasama Antar Organisasi

Setiap organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Pelaksanaan kewajiban sosial sangat mungkin tidak dapat terlaksana dengan baik apabila suatu organisasi bekerja sendirian. Kerja sama antar organisasi sangat diperlukan, misalnya, dalam bentuk penggabungan sumber, penyatuan gerak langkah dan, kesamaan tindakan. Dengan kata lain diperlukan pembentukan jaringan kemitraan (networking).

11. Penggabungan Fungsi-fungsi Lini dan Staff

Terdapat dua kelompok orang dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. mereka yang bertanggung jawab dan bertugas menyelenggarakan tugas pokok organisasi yang disebut lini, yang memiliki kewenangan komando dan fungsi lini.
- b. mereka yang menyelenggarakan kegiatan penunjang bagi keberhasilan pelaksanaan tugas pokok yang dikenal dengan istilah staf, yang memiliki wewenang staf dan tidak bersifat komando melainkan wewenang menasehati orang-orang lini.

12. Pengkaitan Berbagai Sumber

Berbagai masalah yang akan dihadapi di masa depan akan semakin kompleks, baik dalam arti bentuknya, sifatnya dan intensitasnya. Pemecahannya pun akan memerlukan kerja sama antar individu, antar tim, antar kelompok dan antar satuan kerja. Karena itu pengkaitan berbagai sumber yang dimiliki oleh semua pihak menjadi sangat penting untuk digunakan untuk dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

13. Integrasi “Mutu Hidup Kekaryaan” dengan Produktivitas

Peningkatan Mutu Hidup Kekaryaan merupakan suatu segi yang sangat penting dalam pelaksanaan PO. Peningkatan Mutu Hidup Kekaryaan menyangkut berbagai segi seperti penyeliaan yang simpatik, pekerjaan yang menarik dan menantang, dukungan manajemen puncak, iklim saling mempercayai dan kondisi fisik pekerjaan yang kondusif bagi peningkatan produktivitas kerja.

14. Pluralisme

Yang dimaksud dengan Pluralisme ialah kecenderungan yang menampakan diri pada perlunya heterogenitas dalam komposisi ketenagakerjaan, ditinjau dari segi usia, jenis kelamin, latar belakang sosial, latar belakang pendidikan, asal-usul daerah, kepribadian dan sistem nilai yang dianut.

15. Jaringan Kemitraan

Kini semakin disadari bahwa dalam mengelola organisasi apa pun dimasa depan, informasi akan merupakan suatu komoditi yang sangat penting untuk dimiliki. Jaringan kemitraan dibutuhkan karena adanya suatu tantangan untuk mengembangkan suatu sistem informasi yang efisien, handal dan mampu mendukung seluruh proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

16. Nilai Intrinsik

Motivasi intrinsik lebih besar peranannya dalam kehidupan para organisasi pada umumnya ketimbang motivasi ekstrinsik, terutama dalam mengatasi berbagai stress dalam pekerjaan seseorang. Tantangan masa depan dalam hal ini terletak pada adanya upaya yang terencana, sistematis dan berkelanjutan yang diarahkan pada semakin terdorongnya pemunculan motivasi intrinsik tersebut.

17. Perubahan Individual

Dengan adanya tingkatan individu, setiap anggota organisasi mendambakan tersedianya kesempatan untuk aktualisasi diri agar potensi yang terdapat dalam diri orang yang bersangkutan dikembangkan menjadi kekuatan atau kemampuan nyata. Sedangkan dalam PO menyatakan bahwa seharusnya kita memperhatikan pentingnya mengembangkan dan melatih individu. Kita perlu memastikan bahwa dalam organisasi kita memiliki orang yang dapat memprakarsai dan melaksanakan dan juga menjadi anggota dari suatu kelompok dan jaringan kerja yang efektif (Perilaku Organisasi, 1992 : 218).

Perubahan individual dalam diri seseorang terutama para anggota organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan potensi yang ada dalam diri mereka menjadi sumber kekuatan atau kemampuan nyata. Hal itu dapat diwujudkan melalui pelatihan, program pendidikan, baik yang bersifat pembentukan maupun pengembangan.

18. Efek Cara Berfikir

Untuk menumbuhkan kembangkan cara berfikir yang positif dalam hal yang menuntut adanya perubahan kultur organisasi dan dalam mengembangkan kultur baru di masa depan yang sesuai dengan tuntutan zaman, manajemen dan konsultan membutuhkan dua hal yaitu pertama, untuk melihat apakah kultur dan nilai organisasional tersebut “senada” dengan kultur dan sistem

nilai pribadi orang yang bersangkutan. Kedua, untuk mengetahui penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dilakukannya agar perilakunya sesuai dengan tuntutan “berprilaku dalam organisasi ini”.

19. Kesehatan dan Kebugaran

Kesehatan dan kebugaran sudah pasti sangat diperlukan dalam kehidupan. Terutama dalam pekerjaan, sehat dan bugar baik dalam arti fisik maupun mental psikologis sangat dibutuhkan agar terciptanya suatu kinerja yang prima, produktivitas yang tinggi dan tingkat kemangkiran yang rendah. Hal ini akan sangat erat kaitannya dengan stress dalam pekerjaan yang diperkirakan akan semakin meningkat dimasa depan karena adanya berbagai macam tuntutan seperti ketidakpastian karena lingkungan yang bergerak sangat dinamis, tuntutan untuk mampu bertindak dan bekerja sesuai dengan cepat dll. Namun kemampuan untuk mengatasi terjadinya stress ini pula berbeda-beda sesuai dengan kemampuan para anggota dalam menghadapinya. Ada karyawan yang mampu namun ada pula yang tidak mampu. Yang tidak mampu inilah yang menjadi masalah seorang pimpinan agar mau dan mampu menolong para anggotanya untuk dapat mengatasinya, baik melalui motivasi, olahraga atau lainnya.

20. Interdependensi

Organisasi di masa depan akan semakin kompleks, meskipun tidak selalu dalam arti strukturnya. Kompleksitas dimaksud akan menampakkan diri antara lain pada:

- a. sulitnya untuk sevara terus-menerus melakukan penyesuaian terhadap lingkungan yang selalu berubah.
- b. Pemutakhiran pengetahuan dan keterampilan seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat manajerial maupun fungsional, teknika dan operasional.
- c. Hubungan interpersonal dalam kondisi terdapatnya perbedaan-perbedaan individual.
- d. Tingkat interaksi, interelasi dan interdependensi yang semakin tinggi.
- e. Penyerasian pengetahuan yang generalistik dengan tuntutan spesialisasi.

Pembahasan dan analisis singkat tentang agenda PO dimasa depan menunjukkan bahwa para teoritisi dan praktisi PO harus semakin mampu menjadikan pelaksanaan PO sebagai wahana yang efektif untuk mempersiapkan kelompok manajerial dalam semua bentuk dan jenis

organisasi menjadi pemikir, perencana dan pemimpin pelaksanaan kegiatan operasional yang dapat diandalkan.

Dengan adanya arah dan agenda PO di masa depan, setiap organisasi akan terus melakukan perubahan dan perkembangan. Oleh sebab itu, dengan adanya perkembangan zaman dan agar dapat menghadapi berbagai tantangan yang ada, organisasi-organisasi masa mendatang harus bersifat dinamis dan fleksibel (Winardi dalam Teori Organisasi dan Pengorganisasian, 2003 : 332-333) :

1. Organisasi-organisasi masa yang akan datang makin lama makin menunjukkan interdependensi yang makin kuat.
2. Globalisasi yang makin intensif akan menyebabkan makin terluasnya batas-batas organisasi- organisasi manca negara, hingga krisis ekonomi yang melanda salah satu wilayah dunia internasional akan menimbulkan pula dampak pada wilayah-wilayah lainnya.
3. Negara-negara yang ekonomis kuat, tidak mungkin menutup mata dan berpeluk tangan terhadap kondisi-kondisi ekonomi yang menyebabkan terpuruknya system-sistem ekonomi negara-negara tertentu, karena hal tersebut pada waktunya akan menjadi “boomerang” bagi mereka.
4. Para manajer masa mendatang harus terampil dan senantiasa mampu melaksanakan pemikiran secara interdisipliner dalam hal pengambilan keputusan-keputusan mereka, karena faktor-faktor lingkungan makin besar pengaruhnya atas organisasi-organisasi yang ada.
5. Pengembangan kemampuan pemikiran kreatif, di samping kemampuan pemikiran analitik perlu diberi perhatian oleh para pemimpin, para manajer aneka macam organisasi, karena sering kali pemikiran analitikal kurang memberikan kemungkinan-kemungkinan solusi untuk macam-macam problem-problem keorganisasian yang muncul dalam situasi dan kondisi yang makin kompleks saja.
6. Para manajer organisasi-organisasi masa mendatang dituntut untuk terus-menerus belajar dari pengalaman-pengalaman organisasi-organisasi lainnya yang menuntut adanya kegiatan pengukuran dan penerapan asas-asas manajemen kontingensi atau manajerial situasional.

7. Mengingat bahwa masa mendatang lebih banyak ketidakpastian dibandingkan dengan masa lampau, maka para pemimpin/manajer organisasi-organisasi modern dituntut untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam hal menyusun prediksi-prediksi yang lebih cermat yang dibantu dengan metode-metode pemikiran futuristik.

F. RANGKUMAN

Arah Pengembangan Organisasi merupakan rancangan masa depan dalam suatu organisasi agar dapat melihat beberapa kecenderungan dan kejadian yang pasti. Dalam arah pengembangan organisasi ini memiliki keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dimasa yang akan datang seperti, kecakapan untuk berpengaruh, kecakapan analitis, keterampilan sintesa dan keterampilan implementasi. Memantau dan penetapan program aksi juga berperan penting dalam pengembangan organisasi dimasa depan karena memantau dan menetapkan program aksi merupakan perhatian ditujukan pada upaya internalisasi dan stabilisasi perubahan yang terjadi sehingga perilaku para anggota organisasi menjadi bagian integral dari norma-norma kultur yang baru dan dalam memantau dan menetapkan program aksi harus dilakukan Pentingnya Informasi Umpan Balik, Pemantapan dan Stabilisasi Perubahan, Pengakhiran Hubungan Konsultan-Klien, Penumbuhan Kemampuan Memperbarui Diri Sendiri dan berbagai isu dan nilai yang berkembang. Dalam peranan nilai, ada empat tehnik yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kemampuan dan pengembangan organisasi yang seharusnya diterapkan dalam meningkatkan kemampuan dalam menjalankan fungsinya yaitu: Profesionalisme dikalangan teoretisi, Penekanan yang terlalu kuat pada intervensi insane dan sosial, Penggunaan model secara terbatas, dan keterbatasan waktu.

Agenda pengembangan organisasi di masa depan dapat digambarkan melalui Transformasi organisasi, Visi yang menjadi milik bersama, Inovasi, Iklim saling mempercayai, Pemberdayaan, Dampak perubahan kultur, Penggunaan berbagai sumber, Masalah sentralisasi versus desentralisasi, Penyesuaian konflik, Kerja sama antar organisasi, Penggabungan fungsi lini dan staf, Pengkaitan sumber, Integrasi “mutu hidup kekaryaan” dengan produktivitas, Pluralisme, Penciptaan jaringan, Nilai intrinsik, Perubahan pada tingkat individual, Efek cara berpikir, Kesehatan dan kebugaran, dan Interdependensi.

G. LATIHAN

1. Mengapa organisasi harus memiliki agenda PO dimasa depan ?
2. Gambaran apa saja yang digunakan untuk mengetahui agenda PO dimasa depan?
3. Apakah informasi umpan balik sangat penting dalam memantau dan menetapkan program aksi ?
4. Mengapa dalam agenda PO dimasa depan memerlukan transformasi organisasi ?
5. Dalam agenda PO dimasa depan ada yang dikatakan Masalah Sentralisasi VS Desentralisasi. Jelaskan mengapa Masalah Sentralisasi VS Desentralisasi diperlukan untuk agenda PO dimasa depan !

JAWABAN

1. Karena agenda PO dimasa depan sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi, dimana banyak kita lihat bahwa dalam setiap organisasi pasti mengalami perubahan yang tidak dapat diprediksi dan itu sangat mengancam kemajuan organisasi tersebut. Dalam setiap perubahan yang terjadi, organisasi harus dapat mengatasinya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan menyeimbangkan organisasi dengan perubahan. Maka dari itu organisasi sangat membutuhkan agenda PO dimasa depan untuk mengatasi perubahan yang tidak terduga dengan adanya perkembangan zaman yang semakin modern dan agar dapat menghadapi berbagai tantangan yang ada sehingga organisasi di masa depan harus bersifat dinamis dan fleksibel.
2. Gambaran yang harus dimiliki untuk mengetahui agenda pengembangan organisasi dimasa depan yaitu : Transformasi organisasi, Visi yang menjadi milik bersama, Inovasi, Iklim saling mempercayai, Pemberdayaan, Dampak perubahan kultur, Penggunaan berbagai sumber, Masalah sentralisasi versus desentralisasi, Penyesuaian konflik, Kerja sama antar organisasi, Penggabungan fungsi lini dan staf, Pengkaitan sumber, Integrasi “mutu hidup kekerjaan” dengan produktivitas, Pluralisme, Penciptaan jaringan, Nilai intrinsik, Perubahan pada tingkat individual, Efek cara berpikir, Kesehatan dan kebugaran, dan Interdependensi.
3. Informasi umpan balik sangat penting karena jika keterlibatan berbagai pihak dirasakan mendatangkan hasil yang memuaskan, mereka akan bersedia meningkatkan keterlibatannya dimasa yang akan datang. Satu tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur efektif tidaknya suatu program perubahan ialah meneliti apakah masalah yang dihadapi system klien

yang menimbulkan kondisi ketidakseimbangan atau disequilibrium telah diselesaikan atau tidak. Untuk berbagai bidang yang tolak ukur konkretnya sulit seperti moral, gaya kepemimpinan atau kepuasan kerja konsultan mungkin perlu melakukan pengumpulan data “pasca pelaksanaan” yang maksudnya adalah melakukan verifikasi tentang tingkat perubahan yang terjadi. Dengan demikian akan diperoleh gambaran yang pasti apakah upaya PO mendatangkan hasil yang diharapkan atau tidak.

4. Karena Transformasi organisasi merupakan bentuk yang “revolusioner” dari PO. Sebagai satu bentuk strategi berubah, digunakan dalam memberlakukan perubahan yang drastis dan mendadak. Bentuk-bentuknya dapat berupa penggabungan dengan organisasi/perusahaan lain, pengambil alihan, perubahan produk dan penutupan pabrik yang sering terjadinya PHK secara besar-besaran yang dapat berakibat pada restrukturisasi.
5. Karena Masalah Sentralisasi VS Desentralisasi Diguna untuk kepentingan pengendalian organisasi agar tidak keluar dari jalur yang telah ditentukan ada kegiatan tertentu yang akan dilakukan secara terpusat (menggunakan pola sentralisasi). Akan tetapi sebaliknya dalam rangka pendelegasian wewenang otonomi dan pemberdayaan, akan ada berbagai kegiatan yang diselenggarakan dengan menggunakan pola desentralisasi. Pengenalan berbagai faktor itulah yang akan merupakan salah satu tantangan bagi manajemen dimasa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Siagian, Sondang P.2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.

Tyson, Shaun dan Tomy Jackson. 1992. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Dedy Jacobus dan Dwi Prabantini. 2000. Yogyakarta : ANDI and Pearson Education Asia Pte. Ltd.

Winardi, J. 2011. *Teori Organisasi Dan Pengorganisasian*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Bennis, Warren. 1985. *Pengembangan Organisasi*. Bandung: Angkasa (IKAPI).

Thoha, Mifta. 1997. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

<http://journal.uui.ac.id/index.php/JSB/article/download/974/883> diakses pada 27 Mei 2015 pukul 15:12 WIB

