**BAB IX**

**STRATEGI INTERVENSI**

1. **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi dituntut untuk melakukan perubahan disemua aspek kehidupan. Tiada kehidupan tanpa perubahan dan tiada perubahan tanpa ada pengembangan, tentunya dalam hal ini perubahan dan pengembangan ditujukan ke arah yang lebih baik. Setiap kehidupan dalam masyarakat sedikit atau banyak, kecil maupun besar pasti mengalami yang namanya perubahan. Demikian pula organisasi sebagai salah satu bentuk kehidupan dalam masyarakat akan mengalami perubahan-perubahan yang dipengaruhi oleh lingkungan internal maupu eksternal.

Era modern ini yang dicirikan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih, menunjukkan bahwa suatu organisasi pasti mengalami berbagai perubahan yang semakin kompleks pula. Organisasi-organisasi modern pun dituntut untuk mampu menghadapi berbagai perubahan sesuai perkembangan zaman. Dalam suatu organisasi tidak bisa lepas dari salah salah satu unsur yang sangat penting yakni manusia, manusia ini saling berhubungan satu sama lain, dari sini perilaku individu dapat mempengaruhi perilaku organisasi tersebut. Hubungan-hubungan antar manusia dan perilaku organisasi yang muncul sangat berpengaruh dalam mencapai perbaikan-perbaikan pada organisasi untuk perubahan yang lebih baik bagi kemajuan suatu organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan upaya terencana yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam menghadapi dinamika kondisi-kondisi lingkungan eksternal dan tekanan-tekanan internal dengan meningkatkan efektifitas dan efesiensi yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, para manajer dan staf ahli harus bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dan pengembangan organisasi dapat membantu mereka membentuk hubungan yang efektif di antara mereka. Sehingga organisasi dapat bertahan di tengah arus globalisasi yang cepat berubah. Dengan adanya perubahan suadah pasti dibutuhkan penyesuaian dengan tujuan organisasi agar dapat terus selaras. Perubahan harus dapat direncanakan dengan baik untuk mengarahkan organisasi tersebut keperubahan yang berdampak positif maka dari itu dibutuhkan intervensi dalam pengembangan organisasi untuk merancang berbagai perubahan yang dibutuhkan oraganisasi dimasa yang akan datang. Untuk dapat mengelolah perubahan dengan tepat maka organisasi harus mampu memahami hakikat perubahan yang diperlukan organisasi dan apabila akan melakukan berbagai bentuk dan strategi intervensi tertentu, maka terlebih dahulu harus mengetahui akibat dari pelakasanaan stategi tersebut dan memperkirakan perubahan yang akan menunjang efektivitas dan efisiensi organisasi, maka dari itu dibutuhkan ketepatan dalam memilih berbagai strategi intervensi dalam pengembangan organisasi.

Setelah mengikuti materi ajar ini diharapkan mahasiswa mampu memahami strategi intervensi**.** Adapun indikatornya adalah:

1. Mahasiswa dapat menjelaskan Intervensi dalam pengembangan organisasi.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan bentuk intervensi dalam pengembangan organisasi
3. Mahasiswa dapat menjelaskan pendekatan-pendekatan dalam intervensi?

Sedangkan tujuan pembelajaran adalah Untuk mengetahui lebih jelas lagi mengenai berbagai stategi intervensi dalam pengembangan organisasi, dapat mengatahui dan mempelajari lebih jelas tentang bentuk intervensi dalam pengembangan orgaanisasi dan pendekatan-pendekatan intervensi dalam pengembangan organisasi.

1. **KONSEP INTERVENSI**

Intervensi berarti keikutsertaan klien dan konsultan bersama-sama merencanakan proses perbaikan berdasarkan atas masalah yang dijumpai dalam proses diagnosa. Tahap perencanaan intervensi harus diikuti dengan serangkaian konsep yang saling berhubungan satu sama lain. Yaitu antara lain terdiri dari teori, model, dan kerangka konsep referensinya. Intervensi merupakan suatu kegiatan perbaikan yang terencana dalam proses pembinaan organisasi. Argyris merumuskan agar lebih terperinci: “intervensi merupakan kegiatan yang mencoba masuk ke dalam suatu sistem tata hubungan yang sedang berjalan, hadir berada di dalam orang-orang, kelompok, ataupun suatu objek dengan tujuan untuk membantu mereka”. Ada suatu pemikiran yang implisit dari pengertian argyris yang itu harus dibuat eksplisit. Pemikiran itu ialah bahwa sistem yang akan diintervensi itu tidak tergantung sama sekali pada pengintervensi. Chris Argyris merumuskan intervensi sebagai berikut : *“to enter an ongoing system of relationship, to come between or among groups object for the purpose of helping them”* (memasuki ke dalam suatu sistem tata hubungan yang sedang berjalan, datang diantara atau di tengah orang-orang, kelompok-kelompok atau tujuan dengan maksud menolong mereka).

Intervensi merupakan suatu kegiatan yang di dalamnya terdapat suatu dugaan yang implisit bahwa antara yang melakukan intervensi dengan klien berada pada posisi saling tidak terikat (exist independenty of each other). Dengan demikian di dalam usaha-usaha intervensi ini klien lebih dibiarkan bebas membuat keputusan sendiri dibandingkan daripada mengikuti keputusan-keputusan yang dibuat oleh change agent (pengintervensi). Change agent tidak membuat keputusan untuk berubah, atau mengalokasikan sumber daya untuk berubah, dan tidak memiliki sendiri perubahan tersebut. perubahan menjadi milik sponsor dan orang yang menjadi berubah. Pekerjaan change agent adalah merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri. Kadang-kadang peran sponsor dan change agent dijalankan oleh orang yang sama.

1. **BENTUK DAN PENDEKATAN INTERVENSI**
   1. **Bentuk Intervensi dalam Pengembangan Organisasi**

Berbagai metode dalam pengembangan organisasi terutama bertujuan untuk menghasilkan berbagai macam perubahan baik individu karyawan, kelompok kerja, dan atau seluruh organisasi (Greenberg dan Baron, 2003). Oleh sebab itu berbagai bentuk intervensi perlu dilakukan untuk mewujudkan perubahan tersebut. Bentuk-bentuk intervensi yang dapat digunakan antara lain peningkatan kualitas kehidupan kerja, pelatihan kepekaan, *survey feedback*, pelatihan laboratorium, dan *manajemen by objectives* (MBO).

* 1. **Pendekatan-Pendekatan Intervensi**

Permasalahan apapun yang dihadapi oleh organisasi, jalan keluarnya biasanya dapat ditemukan dengan menggunakan salah satu atau kombinasi lebih dari satu pendekatan dasar yang dikenal dalam teori PO, yaitu bersifat struktural, teknikal dan keperilakuan atau pendekatan yang berfokus pada unsur manusia dalam organisasi.

1. **Intervensi struktural (berfokus pada tingkat organisasinya)**

Menurut Sodang (2004, 110) Perubahan sangat berpengaruh pada stuktur organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagaian. Perubahan dalam struktur organisasi adalah perubahan struktur menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak dari pada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar. Kecendeerungan yang jelas terlihat dewasa ini, dan yang diperkirakan akan terus berlanjut di masa yang akan datang, ialah bahwa organisasi yang diinginkan adalah yang makin bersifat “organik” dan egalitarian. Bersifat organik artinya yang ingin diciptakan adalah organisasi yang tidak birokratik karena organisasi dituntut mampu memberikan respon yang tepat dan segera berhadapan dengan berbagai perubahan, disertai berbagai runtutan, yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi tersebut. Jika suatu organisasi yang menyelenggarakan kegiatan PO menggunakan strategi perubahan struktural, biasanya terdapat tiga hasil yang diharapkan akan dipetik, yaitu restrukturisasi(kadang dikenal dengan istilah reorganisasi), sistem imbalan yang baru dan perubahan pada kultur organisasi.

1. Restrukturisasi atau Reorganisasi ialah mengganti dan mengalih tugaskan orang – orang yang menduduki jabatan – jabatan penting secara berkala tetapi terprogram.
2. Mengubah Sistem Imbalan ialah meninggalkan pertimbangan jumlah jam kerja atau senioritas semata dan mengaitkan jumlah imbalan yang diterima oleh seseorang dengan produktivitas dan kinerjanya.
3. Mengubah Kultur Organisasi ialah perubahan yang ditujukan pada upaya untuk memperkenalkan kultur baru yang mendukung perubahan organisasi kearah yang maju.

Secara singkat yang dilakukan oleh berbagai organisasi yang melakukan intervensi struktural adalah reorganisasi, mengganti dan mengalih tugaskan orang-orang yang menduduki jabatan-jabatan penting secara berkala tetapi terprogram, mengubah sistem imbalan dalam arti meninggalkan pertimbangan jumlah jam kerja atau senioritas semata dan mengkaitkan jumlah imbalan yang diterima oleh seseorang dengan produktivitas dan kinerjanya, menciptakan cerita-cerita baru tentang organisasi, menggunakan simbol-simbol baru, menerapkan ritual-ritual yang tadinya tidak diterapkan; dan akhirnya merubah proses seleksi pegawai baru. Dalam proses sosialisasi pun yang terjadi ialah mendukung para karyawan yang bersedia menerima nilai-nilai baru serta mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan sehingga keseluruhan perilakunya sesuai dengan budaya baru organisasi yang bersangkutan.

Pendekatan ini juga didukung oleh penjelasan Mifta Thoha, ternyata pendektan intervensi struktural ini sering digunakan dalam organisasi dalam menanggapi perubahan dalam organisasi. Mifta thoha (1993,185) yang menjelaskan beberapa cara yang sering digunakan dalam intervensi tekno-struktural. Istilah tekno-struktural ini pernah kita kenal dalam arti yang sama dengan struktur dan tata kerja organisasi. Dua bagian itulah struktur dan tata kerja organisasi atau tekno dan strukturalnya. Termasuk struktur organisasi ini ialah semua kegiatan pembagian kerja kedalam satua-satuannya, dan koordinasi satuan-satuaan tersebut. Pembagian kerja dan koordinasi ini menutut istilah Lawrence dan Lorsch disebutnya diferensiasi dan integrasi. Adapun tekno atau tata kerja organisasi meliputi cara-cara melakukan tugas dan kegiatan yang membedakan kepada satuan dan pejabatnya. Maka intervensi tekno-struktural ini dimaksudkan untuk melakukan perubahan dan perbaikan serta penyempurnaan dalam teknologinya(tata kerjanya) dan struktur organisasinya.

1. **Intervensi Teknikal (berfokus pada tingkat pekerjaannya)**

Bentuk intervensi ini dikenal pula dengan istilah intervensi tugas teknologi. Intervensi ini menekankan pada tugas – tugas nyata yang diselenggarakan oleh anggota organisasi dan proses teknologikal serta sarana yang mereka pergunakan untuk menyelesaikan tugas – tugas yang dipercayakan oleh manajemen kepada mereka. Praktek PO yang dilakukan oleh banyak organisasi membuktikan bahwa tiga hal yang menjadi perhatian dalam menggunakan intervensi ini yaitu: rancang bangun ulang pekerjaan, sistem sosio – teknikal dan program peningkatan mutu hidup kekaryaan.

Rancang Bangun Ulang Pekerjaan ialah perubahan diupayakan terjadi pada tingkat pekerjaan dengan berbagai bentuk perubahan seperti alih tugas, alih wilayah, perluasan pekerjaan, perkayaan kekaryaan dan tim kerja yang otonom.

* + 1. Alih Tugas ialah dilakukan untuk mengurangi kebosanan dalam rutinitas pekerjaan seseorang. Tingkat jabatan, intensitas tanggung jawab dan penghasilan orang yang dialih tugaskan itu relatif tidak berubah, akan tetapi sifat dan lingkungannya berubah.
    2. Alih Wilayah. Seseorang terkena alih wilayah berpindah lokasi pekerjaan akan tetapi jenis pekerjaan, bentuk tanggung jawab, hierarki dalam organisasi dan hasilan yang bersangkutan biasanya tidak berubah.
    3. Perluasan Pekerjaan secara horizontal, dengan harapan bahwa para anggota organisasi ingin mengetahui hal – hal baru. Perluasan cakupan pekerjaan sering digunakan dalam rancang bangun ulang pekerjaan.
    4. Perkayaan Kekaryaan. Yang terjadi dalam penggunaan intervensi ini ialah perluasan pekerjaan secara vertikal yang nantinya akan berdampak pada peningkatan mutu hasil pekerjaan karyawan juga peningkatan motivasi mereka untuk berbuat lebih banyak dan dibarengi oleh tingkat kepuasan yang semakin tinggi.
    5. Tim Kerja yang Otonom ialah bahwa kelompok – kelompok kerja dalam organisasi diberi kebebasan oleh manajemen untuk memutuskan atau menentukan sendiri sasaran yang akan dicapai oleh kelompok yang menjadi tanggung jawab mereka untuk mencapainya dan juga memutuskan di antara mereka bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan dibagi di antara para anggota kelompok yang bersangkutan.

2.Sistem Sosio – Teknikal. Penyelesaian setiap pekerjaan menuntut adanya sebuah sistem yang merupakan gabungan antara pertimbangan – pertimbangan sosial dan teknikal. Dari segi teknikalnya yang harus dipertimbangkan antara lain alat, teknik, prosedur, keterampilan, pengetahuan dan prasarana yang digunakan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud dengan sistem sosial ialah manusia yang bekerja dalam organisasi dan interrelasi antara mereka. Para penganjur penggunaan sistem sosio – teknikal dalam mewujudkan perubahan biasanya menekankan bahwa setiap rancang bangun pekerjaan yang berhasil selalu memeperhitungkan kedua hal tersebut.

1. Peningkatan Mutu Kehidupan Kekaryaan ialah suatu proses melalui mana organisasi bersikap tanggap terhadap kebutuhan para karyawannya melalui pengembangan mekanisme tertentu yang memungkinkan mereka terlibat penuh dalam mengambil keputusan tentang hidup mereka di tempat pekerjaannya. Sifat kekaryaan dewasa ini sudah dikaitkan langsung dengan pengakuan dan penghargaan terhadap harkat dan martabat manusia. Artinya berkarya dewasa ini tidak lagi semata – mata untuk mencari nafkah melainkan berhubungan langsung dengan perlunya seseorang mandiri dan tidak bergantung pada orang lain dalam pemuasan kebutuhannya dan pemeliharaan kepentingannya.

3.**Intervensi Keperilakuan**

Berbagai bentuk intervensi dengan manusia sebagai fokus perhatian ditujukan pada kegiatan mengubah sikap dan perilaku para anggota organisasi melalui proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Kesemua itu penting tetapi tidak cukup. Meskipun kelompok intervensi ini mungkin telah tercakup dalam program pelatihan dan pengembangan manajemen, pendekatan PO menekankan lima bentuk spesifik intervensi yang terfokus pada manusia, yaitu; pelatihan kepekaan atau T-group, umpan balik melalui survei, proses konsultansi, pembinaan tim dan pengembangan kerja sama antar kelompok.

T-group atau Pelatihan Kepekaan

Sasaran penggunaan intervensi ini ialah meningkatkan kesadaran di antara para anggota kelompok tentang perilaku mereka, bagaimana orang lain melihat perilaku tersebut, menumbuhkan kepekaan terhadap perilaku orang lain dan lebih memahami proses di mana mereka terlibat. Penggunaan T-group dalam PO, dimaksudkan untuk memperoleh dua tujuan pokok. Pertama, untuk mendapatkan pengertian dan pemahaman yang dalam tentang pengembangan hubungan kemanusiaan ini. pemahaman “intrapersonal” ini biasanya disebut pula “*encounter group*” atau pengembangan pribadi dalam kelompok. Kedua, penggunaan teknik T-group dimaksudkan untuk menggali dinamakan kelompok dan hubungan kerja antara orang-orang dalam suatu kelompok kerja.

Menurut Campbell dan Dunnette (1968) tujuan umum T-group ada enam, antara lain:

1. Meningkatkan kesadaran diri seseorang tentang sikap perilakunya, dan akibat-akibatnya terhadap orang lain. Termasuk pula cara-cara orang lain menilai perilaku seseorang.
2. Meningkatkan kesadaran dan kepekaan tentang sikap dan perilaku oerang lain. Termasuk kedalam hal ini pemahaman yang bahik tentang sikap dan komunikasi baik verbal maupun non verbal, berikut pemahaman tentang pemikiran orang lain.
3. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang proses yang berjalan dalam kelompok dan antar kelompok.
4. Meningkatkan kecakapan mendiagnosa situasi kerja sama antara individu dan antar kelompok.
5. Meningkatkan kemampuan untuk mentransformasikan “learning” pada tindakan, teori pada praktika. Dengan demikian bentuk intervensi yang nyata benar-benar bisa diperoleh dan kepuasan anggota bisa ditingkatkan
6. Meningkatkan kemampuan individu untuk menganalisa perilaku antar individunya masing-masing berikut usahanya mempelajari bagaimana cara yang baik untuk membantu orang lain.

Output atau hasil yang dapat dicapai antara lain mengurangi konflik yang bersifat disfungsional, peningkatan kinerja kelompok, integrasi yang semakin baik antar individu dan organisasi, mengembangkan kemahiran dalam menyelasaikan konflik dan peningkatan kemampuan sikap empati terhadap orang lain maupun organisasi dan lain-lain.

1. Perolehan Umpan Balik Melalui Survei.

Salah satu manfaat besar dari penggunaan instrumen ini ialah bahwa setiap orang dalam organisasi dapat berperan serta dalam survei yang diselenggarakan atau dapat pula terbatas hanya pada partisipasi para anggota suatu kelompok kerja tertentu yang terdiri dari seorang manajer dan para karyawan yang menjadi bawahan langsungnya. Instrumen yang paling lumrah digunakan untuk survei semacam ini adalah kuesioner.

Seorang konsultan yang menggunakan intervensi ini harus mengupayakan agar melalui survei ini diperoleh umpan balik yang menghasilkan identifikasi berbagai implikasi dari temuan – temuan kuesioner. Implikasi penting dari suatu survei umpan balik ialah tercapainya kesepakatan di kalangan berbagai kelompok dalam organisasi tentang komitmen apa yang mereka harus buat terhadap berbagai tindakan yang diperlukan dalam upaya menyelesaikan berbagai masalah yang telah diidentifikasikan.

3.Proses Konsultansi

Seorang konsultan yang menggunakan konsultansi proses sebagai salah satu bentuk intervensi dalam meningkatkan efektivitas organisasi kliennya ialah bahwa kehadirannya dimaksudkan untuk membantu kliennya memahami apa yang terjadi disekitarnya, dalam dirinya dan antara seorang anggota kelompok dengan para anggota kelompok yang lain. Seorang konsultan proses tidak harus seorang yang ahli memecahkan masalah. Keterampilan konsultan terletak pada ketepatan diagnosanya dan menumbuhkan iklim saling mendukung dengan kliennya. Beberapa persoalan organisasi yang bisa ditangani dalam proses konsultasi itu antara lain: bidang-bidang bertalian dengan komunikasi, peran dan fungsi anggota kelompok, cara-cara memecahkan persoalan dan mengambil keputusan, perkembangan dan pertumbuhan norma-norma kelompok, dan praktika kepemimpinan dan penggunaan wewenang.

1. Pembinaan Tim

Sasarannya ialah agar terjadi tingkat interaksi yang tinggi antara suatu kelompok dalam rangka peningkatan sikap saling mempercayai dan keterbukaan. Pembinaan tim harus bermuara pada peningkatan pemahaman semua anggota kelompok tentang proses di mana mereka dituntut terlibat dikaitkan dengan penilaian kinerja tim dan meningkatkan kemampuan semua anggota tim untuk memanfaatkan berbagai proses tersebut, sehingga tim di mana seseorang menjadi anggota dapat berfungsi dengan semakin efektif tanpa dibantu oleh konsultan.

1. Pengembangan Kerja Sama Antar Kelompok

Pengembangan kerja sama antar kelompok dimaksudkan untuk mengubah sikap, pendekatan stereotip dan persepsi yang dimiliki oleh suatu kelompok tentang kelompok – kelompok lain dalam organisasi. Keberhasilan melakukan hal tersebut memungkinkan berbagai kelompok mengembangkan dan menggunakan pola kerja sama antar kelompok yang memberikan kontribusi yang sangat besar dalam memupuk interaksi positif antar kelompok yang pada analisis terakhir akan berakibat positif pada peningkatan kemampuan organisasi menjadi organisasi yang adaptif dan mampu melakukan perubahan yang dituntut oleh lingkungan eksternal dan internalnya, bukan hanya untuk kepentingan kelanjutan keberadaan organisasi akan tetapi untuk menjadi organisasi yang bertumbuh terus-menerus secara dinamis.

**Contoh kasus dan Analisis Kasus**

Contoh kasus perusahaan yang berhasil bangkit dari krisis 1997 yang terjadi di Indonesia, banyak perusahaan yang berusaha bangkit dan bertahan selama krisis namun kenyataanya banyak perushaan yang merugi dan ahirnya collapse. Tetapi ada beberapa perusahaan yang berhasil melewati krisis ini dengan melakukan restrukturisasi dalam perusahaannya untuk mengatasi masalah diperusahaannya. Salah satunya perusahaan yang melakukan restrukturisasi yaitu perusahaan BCA.

Siapa orang yang tidak kenal BCA sebagai salah satu bank terbesar sebelum krisis 1997. Akibat badai krisis yang menerpa sendi-sendi perekonomian diakhir tahun 1997 sebagai lembaga intermediaries, lembaga perbankan terkena dampak yang terbesar yaitu terjadinya kredit macet. BCA hampir collapse atau ambruk karena krisis ekonomi yang berkembang menjadi krisis politik yang mencapai puncaknya pada tanggal 12-14 Mei 1998, menimbulkan gelombang rush besar-beasaran selama berhari-hari sampai dengan bulan juni 1998.

Beberapa catatan buruknya antara lain ROE pada tahun 1998 -39,82% sementara rasio kecukupan modalnya juga menunjukan angka minus 41,40% dan jumlah kredit bermasalah besar 84,49%. Akibatnya BCA yang semula terkenal sebagai bank terbesar dan terbaik menjadi pasien BPPN untuk ikut serta dalam program Rekapitalisasi Perbankan pada tanggal 31 Desember 1998. Melalui rekapitalisasi ini, BPPN sebagai wakil pemerintah menjadi pemegang saham mayoritas dengan presentase kepemilikan sebesar 70%.

Untuk bangkit dari keterpurukannya serangkaian strategi dilakukan BCA antara lain mengganti direksi lama dengan wajah baru dengan tambahan sistem penilaian berdasarkan kinerja manajemen. Untuk mendapatkan kepercayaan tersebut dicantumkan *Performance Management Agreement* dengan BPPN selaku pemengang saham mayoritas untuk menjamin bahwa target-target yang disyaratkan dalam rencana bisnis jangka pendek dua tahunan tercapai.

Disisi lain BCA melakukan differensiasi produk yang menjadi keunggulannya dibandingkan dengan bank lain sampai dengan sekarang. BCA ,meluncurkan produk-produk inovatif dengan bantuan teknologi IT dan didukung dari *merchant*-nya yang banyak tersebar diseluruh indonesia. Hasilnya dapat dilihat sekarang bahwa BCA kembali normal sebagai bank papan atas yang diperhitungkan di Indonesia. Ditahun 2000 sebagai perbandingan dari rasio tahun 1998 diatas, BCA sudah mempunyai rasio kecukupan modal 35,10% dan NPL-nya jauh berkurang menjadi 4,42%.

Dari gambaran contoh kasus diatas terlihat bahwa BCA selaku bank yang berusaha bertahan dan bangkit dari krisis dan melakukan perubahan dalam organisasinya. Perubahan yang dilakukan BCA ini sebagai suatu usaha untuk beradaptasi dengan kondisi atau situasi krisis yang dihadapinya. Perubahan ini juga dilakukan untuk tetap bertahan dan menyesuaikan diri agar tetap eksis sebagai perusahaan perbankan yang terus melakukan perubahan dan dapat terus berkembang dengan berbagai strategi intervensi yang diterapkan oleh organisasinya. BCA berusaha mempertahankan eksistensinya dengan menerapkan berbagai strategi. Salah satu bentuk strategi intervensi yang dilakukan BCA dengan menggunakan pendekatan intervensi struktural khususnya restrukturisasi organisasi. Dengan melakukan restrukturisasi berarti BCA selaku perbankan berusaha untuk memperbaiki sistem manajemennya dengan mengganti redaksi lamanya dengan wajah baru dan menerapkan sistem penilaian berdasarkan kinerja manajemen.

Ini menunjukan bahwa organisasi untuk dapat berkembang dan terus eksis haruslah melakukan perubahan untuk dapat terus mengikuti dan menyesuaikan diri dengan situasi atau kondisi perubahan-perubahan di era globalisasi seperti saat ini. Berbagai strategi intervensi juga sangat dibutuhkan untuk mengarahkan perubahan organisasi agar lebih terarah dan dapat menjadikan perubahan itu menjadi suatu cara untuk dapat mengembangkan organisasi. Intervensi dilakukan dalam hubungan /relations antar individu, antar kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan. Maka dari itu intervensi sangat berpengaruh para perubahan yang akan dilakukan organisasi tersebut.

Perubahan dilakukan untuk memperbaiki dan mengembangkan organisasi agar tetap dapat eksis dan perubahan sangat dibutuhkan untuk dapat menjadikan organisasinya bisa terus bertahan dalam kondisi apapun. Namun dalam kenyataannya ternyata perubahan tidak selalu dapat diterima akan tetapi perubahan juga kecenderungan mendapat penolakan baik ditingkat individu maupun organisasi itu sendiri. Maka dari itu untuk mengatasi penolakan itu daoat dilakukan berbagai strategi intervensi dalam mengahadapi perubahan organisasi. Dari contoh kasus diatas BCA sebagai perbankan dapat melewati krisis dengan melakukan perubahan-perubahan yang menjadikan perusahaan ini dapat terus bertahan dan menyesauaikan diri dengan kondisi perekonomian indonesia sampai saat ini. BCA juga melakukan gebrakan dan inovasi baru dengan memadukan teknologi IT dan dukungan merchant-nya yang tersebar diseluruh indonesia. Untuk mengatasi krisis 1998, bank BCA melakukan strategi intervensi struktural yaitu melakukan restrukturisasi dan meningkatkan sistem penilaian berdasarkan kinerja manajemen. Ini semua dilakukan BCA agar dapat terus meningkatkan produktivitas, efektifitas, efisiensi dan untuk melakukan perubahan yang lebih terarah maju serta sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang menerpa perusahaan ini yang mengharuskan BCA melakukan perubahan-perubahan untuk bertahan dari dampak krisis 1998 yang terjadi di Indonesia.

Bahkan dengan adanya perubahan dengan melakukan restrukturisasi ini, ternyata sangat berdampak baik untuk kemajuan perusahan BCA. Restrukturisasi ini dilakukan untuk memberdayakan karyawannya dengan membuat dan membenahi struktur redaksi lama dengan wajah baru yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawannya dengan memberlakukan sistem penilaian berdasarkan kinerja manajemen. Dan sudah pasti ini akan ada perubahan kultur organisasi dengan perubahan sistem penilaian ini, karyawan BCA dituntut untuk lebih inovatif dan bekerja dengan sistem penilaian yang lebih terprogram dan karyawan BCA juga dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Tentu saja ini akan menjadikan kultur yang sebelumnya berlaku diorganisai menjadi berubahan dengan adanya sistem penilaian kinerja ini, perubahan kultur baru juga berusaha untuk mengarahkan organisasi atau perusahaan BCA kearah perubahan yang lebih maju.

1. **RANGKUMAN**

Menurut Argyris (1970) intervensi merupakan kegiatan yang mencoba masuk kedalam suatu sistem tata hubungan yang sedang berjalan, hadir berada diantara orang-orang, kelompok ataupun suatu objek dengan tujuan untuk membantu mereka. Intervensi juga merupakan suatu kegiatan perbaikan yang terencana dalam proses PO dengan menetapkan cara-cara apakah yang patut dipergunakan untuk merencanakan perbaikan bedasarkan masalah yang ditemukan dalam proses diagnosa dan pemberian umpan balik.

Berbagai strategi intervensi yang dapat dilakukan organisasi melalui tiga pendekatan yaitu intervensi struktural, intervensi teknikal dan intervensi keperilakuan. Intervensi struktural berfokus pada tingkat organisasinya dalam strategi perubahan struktural biasanya terdapat tiga hasil yang diharpkan yaitu restrukturisasi atau reorganisasi, sistem imbalan yang baru dan perubahan kultur organisasi. intervensi teknikal berfokus pada tingkat pekerjaanya, terdapat tiga hal yang menjadi perhatian dalam menggunakan intervensi ini yaitu: rancang bangun ulang pekerjaan, sistem sosio – teknikal dan program peningkatan mutu hidup kekaryaan. sedangkan intervensi kperilakuan berfokus pada unsur manusia dalam organisasi, intervensi ini terfokus pada manusia, yaitu: pelatihan kepekaan atau T-group, umpan balik melalui survei, proses konsultansi, pembinaan tim dan pengembangan kerja sama antar kelompok.

1. **LATIHAN**

Jelaskan Intervensi dalam pengembangan organisasi.

Jelaskan bentuk intervensi dalam pengembangan organisasi!

Jelaskan pendekatan-pendekatan dalam intervensi!

JAWABAN

1. Intervensi merupakan suatu kegiatan perbaikan yang terencana dalam proses PO dengan menetapkan cara-cara apakah yang patut dipergunakan untuk merencanakan perbaikan bedasarkan masalah yang ditemukan dalam proses diagnosa dan pemberian umpan balik.
2. Bentuk-bentuk intervensi yang dapat digunakan antara lain peningkatan kualitas kehidupan kerja, pelatihan kepekaan, *survey feedback*, pelatihan laboratorium, dan *manajemen by objectives* (MBO).
3. Berbagai strategi intervensi yang dapat dilakukan organisasi melalui tiga pendekatan yaitu intervensi struktural, intervensi teknikal dan intervensi keperilakuan. Intervensi struktural berfokus pada tingkat organisasinya dalam strategi perubahan struktural biasanya terdapat tiga hasil yang diharpkan yaitu restrukturisasi atau reorganisasi, sistem imbalan yang baru dan perubahan kultur organisasi. intervensi teknikal berfokus pada tingkat pekerjaanya, terdapat tiga hal yang menjadi perhatian dalam menggunakan intervensi ini yaitu: rancang bangun ulang pekerjaan, sistem sosio – teknikal dan program peningkatan mutu hidup kekaryaan. sedangkan intervensi kperilakuan berfokus pada unsur manusia dalam organisasi, intervensi ini terfokus pada manusia.

**DAFTAR PUSTAKA**

Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi.* Jakarta : Bumi Aksara

Thoha, Miftah. 1993. *Pembinaan Organisasi.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada (Edisi 1, Cetakan 2)

Thoha, Miftah. 2002. *Pembinaan Organisasi.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada (Edisi 1, Cetakan 3)

Kast, Fremont E dan James E Rosenzweig. 2007. *Organisasi dan Manajemen* *Jilid 2.* terjemahan oleh Drs. A hasymi Ali. Jakarta : PT Bumi Aksara

Wursanto, Drs. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi.* Yogyakarta : C.V ANDI OFFSET

Tyson, Shaun dan Tony Jackson. 1992. *Perilaku Organisasi.* terjemahan oleh Dedy Jacobus dan Dwi Prabantini. Yogyakarta : ANDI