

TELAAH BUKU PERILAKU ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

7 dalam 1

**Ika Nurul Qamari, Julitta Dewayani, Agus Frianto,
Marno Nugroho, Edy Mulyotomo,
Retno Setyowati, Priyotomo**

Kata Pengantar :

Prof. Drs. Y. Warella, MPA., Ph.D.

Diterbitkan oleh :



**LEMBAGA PENELITIAN, PUBLIKASI, DAN
PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

TELAAH PERILAKU ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

7 dalam 1

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

All Rights Reserved

Cetakan Pertama, Juli 2014

viii + 232 hal, 16 cm x 24 cm

ISBN: 978-602-7577-28-2

Penulis : Ika Nurul Qamari
Julitta Dewayani
Agus Frianto
Marno Nugroho
Edy Mulyantomo
Retno Setyowati
Priyotomo

Editor : Mapa

Perancang Sampul : Ibnu Teguh

Penata Letak : Ibnu Teguh

Diterbitkan oleh :

LP3M UMY

Jl. Lingkar Selatan, Kasihan, Bantul, Yogyakarta.

Telp. 0274 387656 ext. 152, 159

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Telaah Buku Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi

Dicetak oleh :

Mata Padi Presindo,

Minggiran MJ II/ 1378 Rt. 63/17, Kel. Suryodiningratan,

Manrijeron, Yogyakarta

Telp. 0274-388895, 081 7940 7446

E-mail: bukulitera@gmail.com, matapadi_media@yahoo.com

KATA PENGANTAR

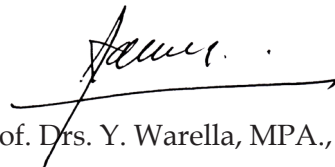
Saya menyambut gembira dengan diterbitkannya karya mahasiswa hasil dari review beberapa buku dalam bidang *Organization Behavior and Organization Development* yang ditulis beberapa penulis terkenal dalam kedua bidang tersebut. Tokoh-tokoh seperti Edgar Schein, Michael Brazzel & Brenda B.Jones, Sultan Kermally, Graeme Martin, Elizabeth Wilson, David L.Bradford & W.Warner Burke dan Scott Poole & Andrew H.Van De Ven, telah banyak menyumbang pemikiran yang penting dalam pengembangan Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi selama beberapa dekade.

Membuat risalah buku atau *book review* sangat penting bagi mahasiswa dalam studi tingkat doktoral agar literatur yang wajib atau dianjurkan untuk dibaca dalam suatu disiplin dapat dengan cepat difahami. Kemampuan atau ketrampilan membaca cepat dengan penuh pemahaman sangat diperlukan untuk studi tingkat doktoral karena literatur yang harus dibaca sangat banyak dan beragam, dan dalam waktu yang singkat. Apalagi dalam studi ilmu Ekonomi kebanyakan literatur masih berbahasa asing khususnya bahasa Inggris, sehingga diperlukan usaha yang ekstra keras untuk menyelesaikan tugas ini.

Sekali lagi saya salut pada Ika Nurul Qamari, Julitta Dewayani, Agus Frianto, Marno Nugroho, Edy Mulyantomo, Retno Setyowati, dan Priyotomo, karena berhasil menyelesaikan tugas kelas dan kemudian mempublikasikannya agar dapat dibaca oleh pihak-pihak lain yang berminat khususnya bagi mahasiswa dan praktisi yang mempelajari *organization behavior and organization development*.

Semoga risalah buku dengan judul **“Telaah Buku Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi 7 dalam 1,”** dapat mencapai tujuannya, membantu pemahaman yang lebih baik terhadap perilaku manusia, manajemen dan organisasi.

Semarang, 5 Juni 2014



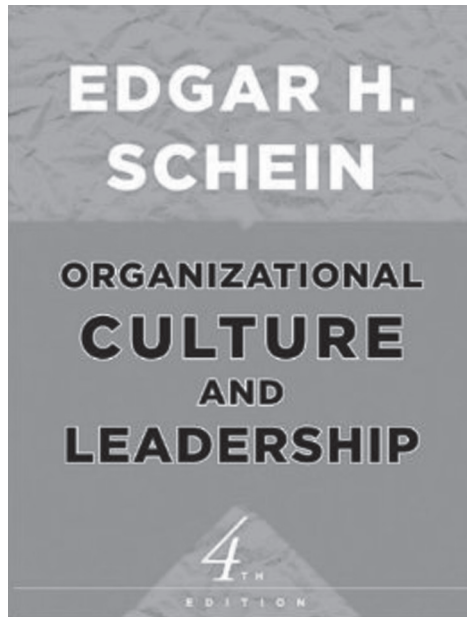
(Prof. Drs. Y. Warella, MPA., Ph.D.)

DAFTAR ISI

1. Telaah Buku "*Organizational Culture and Leadership*", Edgar H. Schein, 4rd Edition, oleh Ika Nurul Qamari1
2. Telaah Buku "*The Ntl Handbook Of Organization Development And Change Principles, Practices And Perspectives*", Michael Brazzel & Brenda B. Jones, oleh Julitta Dewayani31
3. Telaah Buku "*Guru's On People Management*", Sultan Kermally, oleh Agus Frianto65
4. Telaah Buku "*Managing People And Organizations In Changing Contexts*", Graeme Martin, oleh Marno Nugroho101
5. Telaah Buku "*Organizational Behaviour Reassessed: The Impact Of Gender*", Elisabeth Wilson, oleh Edy Mulyantomo135
6. Telaah Buku "*Reinventing Organization Development, New Approaches To Change In Organizations*", David L Bradford & W Warner Burke, oleh Retno Setyowati171
7. Telaah Buku "*Handbook Of Organizational Change And Innovation*", Marshall Scott Poole & Andrew H. Van De Ven, oleh Priyotomo...197

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

Edgar H. Schein
4rd Edition



Buku ini diterbitkan oleh Jossey-Bass Business & Management Series, A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741, www.josseybass.com tahun 2010. ISBN 978-0-470-18586-5, terdiri dari 436 + xvi halaman.

Penulis

Edgar H. Schein menjalani proses pendidikan di University of Chicago; di Stanford University, menerima gelar master dalam psikologi pada tahun 1949; dan di Harvard University, ia menerima gelar Ph.D. dalam psikologi sosial pada tahun 1952. Pernah menjadi Kepala Bagian Sosial Psikologi dari Walter Reed Army Institute of Research sementara melayani di Angkatan Darat AS sebagai Kapten 1952-1956. Pada tahun 1956 bergabung dengan Sloan School of Management di Massachusetts Institute of Technology (MIT) dan diangkat sebagai profesor psikologi organisasi dan manajemen pada tahun 1964. Pada tahun 1968-1971 Schein adalah profesor perencanaan sarjana untuk MIT, dan pada tahun 1972 ia menjadi Ketua Organisasi Kelompok Studi di Sloan School, posisi yang dipegangnya sampai tahun 1982. Mendapat gelar penghormatan pada tahun 1978 ketika Schein dinobatkan sebagai Fellows Sloan Profesor Manajemen, kursi yang dipegangnya hingga 1990. Saat ini sebagai Sloan Fellows Professor of Management Emeritus dan berlanjut pada Sloan School dengan paruh waktu sebagai pengajar senior. Schein juga pendiri editor *Reflections*, jurnal *Society for Organization Learning*, yang dikhususkan untuk penghubung akademisi, konsultan, dan praktisi di sekitar isu-isu penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan.



Tujuan Penulisan Buku

Buku berjudul **Organizational Culture and Leadership** bertujuan menguraikan temuan penulis bahwa pengetahuan empiris tentang bagaimana budaya yang berbeda berinteraksi, bagaimana pekerjaan yang berbeda mendefinisikan tugas, dan bagaimana tim fungsi multikultural dapat berkembang pesat dan dapat untuk meninjau kembali secara sistematis. Buku ini menjelaskan mengenai tiga hal, 1) mendefinisikan konsep budaya, 2) menjelaskan kedekatan hubungan antara budaya dan kepemimpinan, dan 3) menunjukkan bagaimana studi budaya dan kepemimpinan telah berkembang pada dekade terakhir.

Sistematika Buku

Buku edisi 4 ini, oleh penulis dikembangkan menjadi lima bagian yang terdiri dari 21 bab, dimana pada buku edisi sebelumnya hanya terdiri dari 3 bagian saja. Tambahan baru ada pada bagian IV dan V. Bagian I berisi tentang Budaya Organisasi dan memberikan contoh dan model yang menjelaskan bahwa budaya sebagai sesuatu yang abstrak, dimana pada bab ini terdiri dari 4 bab. Bagian II menjelaskan tentang Dimensi-dimensi Budaya yang diuraikan dari Bab 5 hingga Bab 11. Bagian III membahas Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya, Melekatkan dan Mengembangkan Budaya mencakup Bab 12 sampai dengan Bab 16. Bagian IV menjelaskan Bagaimana Pemimpin mengelola Perubahan Budaya, terdiri dari Bab 17, 18, dan 19. Bagian V menguraikan tentang Peran Baru pada Pemimpin dan Kepemimpinan pada dunia multi budaya yang dijelaskan pada Bab 20 dan Bab 21.

Bagian I : Budaya Organisasi dan Definisi Kepemimpinan

Konsep Budaya Organisasi: Mengapa Harus Peduli?

Budaya merupakan sesuatu yang abstrak, namun kekuatan diciptakan dalam situasi sosial dan organisasi yang berasal dari budaya yang kuat. Jika kita tidak memahami pengoperasian kekuatan ini, kita menjadi korban. Untuk menggambarkan bagaimana konsep budaya membantu untuk menerangi situasi organisasi, dijelaskan beberapa situasi yang ditemui dalam pengalaman penulis buku sebagai konsultan. Ada lima kasus singkat sebagai gambaran bagaimana budaya membantu memperjelas situasi organisasi.

Dalam kasus pertama, di perusahaan **Digital Equipment Corporation (DEC)**, penulis buku membantu kelompok manajemen meningkatkan komunikasi yang berhubungan interpersonal dan pengambilan keputusan. Setelah duduk di sejumlah pertemuan, dapat diamati, antara lain, 1) tingkat gangguan yang tinggi, konfrontasi, dan debat; 2) emosionalitas yang berlebihan tentang program tindakan yang diusulkan; 3) frustrasi besar atas kesulitan mendapatkan sudut pandang, dan 4) perasaan bahwa setiap anggota kelompok ingin menang sepanjang waktu

Selama periode beberapa bulan, Schein menyarankan tentang mendengarkan lebih baik, sedikit interupsi, pemrosesan tertib agenda, efek negatif potensi emosionalitas tinggi dan konflik, dan

kebutuhan untuk mengurangi tingkat frustrasi. Kelompok para anggota mengatakan bahwa saran yang membantu, dan mereka memodifikasi aspek-aspek tertentu dari prosedur mereka; misalnya, mereka dijadwalkan lebih banyak waktu untuk beberapa pertemuan. Namun, pola dasar tidak berubah. Tidak peduli apa pun jenis intervensi yang diupayakan, gaya dasar kelompok tetap sama.

Dalam kasus kedua, Perusahaan **Ciba-Geigy**, perusahaan multinasional besar bahan kimia dan farmasi yang terletak di Basel, Swiss. Pada kasus ini Schein sebagai bagian dari proyek konsultasi yang lebih luas, untuk membantu menciptakan iklim inovasi dalam suatu organisasi yang merasa perlu untuk menjadi lebih fleksibel dalam rangka merespon lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Organisasi terdiri banyak unit bisnis yang berbeda, unit geografis, dan kelompok-kelompok fungsional. Beberapa hal yang sangat inovatif, terjadi di banyak tempat di perusahaan. Schein membuat beberapa memo yang menjelaskan inovasi dan menyajikan ide-ide lain dari pengalaman penulis. Memo diberikan kepada *contact person* di perusahaan dengan permintaan bahwa ia mendistribusikannya ke berbagai manajer unit geografis dan bisnis yang perlu disadarkan tentang ide-ide ini.

Setelah beberapa bulan, ditemukan bahwa para manajer tidak ada yang mendistribusikan memo tersebut. Disarankan pula pertemuan manajer dari unit yang berbeda untuk merangsang komunikasi lateral, tetapi tidak ditemukan adanya dukungan sama sekali untuk pertemuan tersebut dan tidak peduli, sehingga tidak bisa untuk mendapatkan informasi yang mengalir, terutama komunikasi lateral melintasi batas-batas divisi, fungsional, atau geografis. Namun semua orang setuju pada prinsip-prinsip bahwa inovasi akan dirangsang oleh lebih komunikasi lateral dan mendorong penulis untuk terus "membantu".

Kasus ketiga **Cambridge-at-home**, Schein terlibat dalam penciptaan sebuah organisasi yang ditujukan untuk memungkinkan orang tinggal di rumah mereka saat mereka berumur. Kelompok pendiri yakni sepuluh anggota yang lebih tua dari Cambridge meminta Schein untuk merancang organisasi baru ini. Untuk membangun konsensus dan komitmen yang kuat, dipastikan bahwa suara setiap orang akan didengar bahkan jika itu memperlambat pertemuan. Schein menolak aturan ketertiban Robert yang men-

dukung konsensus gaya membangun, yang jauh lebih lambat tapi dihormati. Dari kasus ini ditemukan bahwa pendekatan konsensus ini terpolarisasi kelompok menjadi orang-orang yang merasa nyaman dengan gaya yang lebih terbuka.

Dalam contoh kasus keempat, **Amoco**, sebuah perusahaan minyak besar yang akhirnya bergabung dengan British Petroleum (BP), memutuskan untuk sentralisasi semua fungsi rekayasa dalam unit layanan tunggal. Sedangkan insinyur sebelumnya telah menjadi bagian rutin dari proyek, mereka menjual jasa kepada klien yang akan dikenakan biaya untuk layanan ini. Para insinyur menolak keras dan banyak dari mereka mengancam akan meninggalkan organisasi, sehingga organisasi rekayasa tidak dapat ditata kembali agar sesuai dengan persyaratan perusahaan baru.

Pada contoh kasus kelima, **Alpha Power**, sebuah pemanfaatan listrik dan gas pada layanan daerah perkotaan besar, dihadapkan dengan harus menjadi lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan setelah perusahaan dibesarkan atas tuduhan pidana karena diduga tidak melaporkan keberadaan asbes di lokal unit yang telah mengalami kecelakaan. Pekerja listrik, yang mengambil kebanggaan "heroik" mereka tentang citra diri menjaga lampu tidak peduli, juga diadakan norma yang kuat bahwa salah satu tidak melaporkan tumpahan dan masalah lingkungan dan keamanan lain jika laporan tersebut akan mempermalukan kelompok. Pada kasus ini semua karyawan seharusnya mengadopsi konsep baru dari tanggung jawab pribadi, kerja sama tim, dan keterbukaan komunikasi. Namun, tidak peduli seberapa jelas mandat baru dibuat, masalah keamanan berkelanjutan dimanapun hubungan *peer group* terlibat.

Budaya sebagai sebuah konsep telah memiliki sejarah panjang dan terkotak-kotak. Telah digunakan oleh orang awam sebagai kata untuk menunjukkan kecanggihan, seperti ketika kita mengatakan bahwa seseorang sangat "berbudaya". Hal ini telah digunakan oleh para antropolog untuk merujuk pada kebiasaan dan ritual bahwa masyarakat berkembang selama sejarah mereka. Dalam beberapa dekade terakhir telah digunakan oleh beberapa peneliti organisasi dan manajer untuk merujuk pada iklim dan praktek-praktek yang terjadi di sekitar organisasi mereka, atau nilai-nilai yang dianut dan credo organisasi. Dalam konteks ini, manajer berbicara tentang mengembangkan "yang tepat budaya (*right kind of culture*)", "budaya

kualitas” atau “budaya pelayanan pelanggan”, menunjukkan bahwa budaya harus dilakukan dengan nilai-nilai tertentu dimana manajer berusaha untuk menanamkan pada organisasinya. Juga tersirat dalam penggunaan ini adalah asumsi bahwa ada budaya yang lebih baik atau lebih buruk dan budaya yang lebih kuat atau lebih lemah, dan bahwa “hak” jenis budaya akan mempengaruhi seberapa efektif organisasi tersebut. Dalam literatur manajerial sering ada implikasi bahwa memiliki budaya adalah penting untuk kinerja yang efektif, dan bahwa semakin kuat budaya, semakin efektif organisasi.

Budaya dan kepemimpinan seperti dua sisi dari mata uang yang sama, para pemimpin terlebih dahulu membuat budaya ketika mereka membuat kelompok dan organisasi. Setelah budaya ada mereka menentukan kriteria untuk kepemimpinan dan dengan demikian menentukan siapa yang akan atau tidak akan menjadi pemimpin. Tetapi jika unsur budaya menjadi disfungsi, itu adalah fungsi yang unik dari kepemimpinan untuk dapat memahami unsur-unsur fungsional dan disfungsi dari budaya yang ada, dan untuk mengelola evolusi budaya dan mengubah sedemikian rupa bahwa kelompok dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang berubah. Intinya bagi para pemimpin adalah bahwa jika mereka tidak menjadi sadar akan budaya dimana mereka tertanam, budaya tersebut akan mengelolanya. Pemahaman budaya diinginkan bagi kita semua, tetapi penting bagi para pemimpin jika mereka memimpin.

Tingkatan Budaya

Budaya dapat dianalisis pada beberapa tingkatan yang berbeda, dengan tingkat istilah yang berarti sejauh mana fenomena budaya dapat dilihat oleh pengamat. Beberapa kebingungan definisi budaya adalah apa yang sebenarnya merupakan hasil dari tidak membedakan tingkat dimana ia memanifestasikan dirinya. Tingkat ini berkisar dari manifestasi nyata yang sangat nyata bahwa seseorang dapat melihat dan merasakan adanya penanaman, sadar, asumsi dasar bahwa saya mendefinisikan sebagai esensi dari budaya. Di antara lapisan berbagai keyakinan yang dianut, nilai-nilai, norma, dan aturan perilaku bahwa anggota menggunakan budaya sebagai cara untuk menggambarkan budaya untuk diri mereka sendiri dan orang lain. Banyak peneliti budaya lain lebih memilih istilah nilai-nilai dasar untuk menggambarkan konsep tingkat terdalam.

Meskipun esensi dari budaya kelompok adalah polanya

bersama, dasar asumsi yang diambil untuk disampaikan, budaya akan memanifestasikan dirinya pada tingkat artifak yang diamati dan berbagi nilai-nilai yang dianut, norma dan aturan perilaku. Dalam menganalisis budaya, penting untuk mengenali bahwa artifak mudah untuk diamati tetapi sulit untuk menguraikan dan yang disertai keyakinan dan nilai-nilai yang mungkin hanya mencerminkan rasionalisasi atau aspirasi. Untuk memahami budaya suatu kelompok, seseorang harus berusaha mendapatkan asumsi-asumsi dasar bersama dan harus memahami proses pembelajaran dimana asumsi-asumsi dasar seperti datang untuk terwujud.

Kepemimpinan adalah awal sumber keyakinan dan nilai-nilai dimana kelompok bergerak dengan masalah-masalah internal dan eksternal perusahaan. Apabila pemimpin mengusulkan bekerja, dan terus bekerja, apa yang hanya sebagai asumsi pemimpin secara bertahap datang untuk membagikan asumsi. Setelah sekumpulan asumsi dasar bersama yang dibentuk oleh proses ini, dapat berfungsi sebagai mekanisme pertahanan kognitif yang baik untuk anggota individu dan kelompok secara keseluruhan. Dengan kata lain, individu dan kelompok mencari stabilitas dan makna. Setelah tercapai, lebih mudah untuk mengubah data baru oleh penolakan, proyeksi, rasionalisasi, atau berbagai mekanisme pertahanan selain untuk mengubah asumsi dasar. Seperti yang akan kita lihat, perubahan budaya, dalam arti perubahan asumsi dasar, oleh karena itu, sulit, memakan waktu, dan sangat memprovokasi kecemasan titik yang sangat relevan bagi pemimpin yang menetapkan untuk mengubah budaya organisasi. Masalah yang paling utama bagi para pemimpin, adalah bagaimana untuk mendapatkan di level budaya yang lebih dalam, bagaimana menilai fungsi dari asumsi yang dibuat pada tingkat itu, dan bagaimana berurusan dengan kecemasan yang dilepaskan ketika level tersebut ditantang.

Budaya dalam Organisasi: Dua Contoh Kasus

Schein menggambarkan analisis multilevel dengan menggambarkan dua perusahaan yang bekerjasama untuk beberapa periode waktu, yang memungkinkan untuk mulai mengidentifikasi beberapa elemen penting dari budaya mereka. Menggunakan istilah elemen karena tidak mungkin untuk menggambarkan seluruh budaya. Tapi satu bisa mendapatkan elemen cukup untuk membuat beberapa fenomena kunci dalam perusahaan-perusahaan ini.

Schein menggambarkan bagaimana budaya organisatoris dapat dianalisis pada beberapa tingkatan: 1) artefak yang terlihat, 2) keyakinan yang dianut, nilai-nilai, aturan, dan norma-norma perilaku, dan 3) asumsi yang mendasari argumen bahwa kecuali salah satu digali sampai ke tingkat dari asumsi-asumsi dasar yang tidak bisa menguraikan artefak, nilai-nilai, dan norma-norma. Di sisi lain, jika seseorang menemukan beberapa asumsi-asumsi dasar dan mengeksplorasi keterkaitan mereka, salah satu yang benar-benar diperoleh esensi dari budaya dan kemudian bisa menjelaskan banyak apa yang terjadi. Esensi ini kadang-kadang dapat dianalisis sebagai paradigma dalam fungsi beberapa organisasi berdasarkan suatu *interlocking*, sebuah sekumpulan yang dikoordinasikan asumsi. Sedangkan masing-masing satu saja mungkin tidak masuk akal, pola menjelaskan perilaku dan keberhasilan organisasi dalam mengatasi tantangan eksternal dan internal.

Karena hanya dijelaskan unsur-unsur tertentu dari budaya, hal seperti ini tergolong tujuan utama bahwa organisasi berusaha untuk mencapai, kita tidak boleh berasumsi bahwa paradigma ini menggambarkan seluruh budaya, tidak seharusnya kita berasumsi bahwa kita akan menemukan paradigma yang sama yang beroperasi di setiap bagian dari organisasi. Umumnya dari asumsi itu sendiri sesuatu yang harus diselidiki dan ditentukan secara empiris. Asumsi ini ditemukan terutama melalui penjelajahan dengan informan dalam beberapa anomali yang dialami Schein dan diamati antara artefak yang terlihat dan keyakinan yang dianut dan nilai-nilai. Hal ini adalah ketika kita tidak mengerti sesuatu yang kita butuhkan untuk mengejar penuh semangat mengapa kita tidak, dan cara terbaik untuk mencari adalah dengan menggunakan satu kebodohan sendiri dan kenaiifan.

Bagian II : Dimensi Budaya

Asumsi-Asumsi tentang Isu Adaptasi Eksternal

Dalam bab ini dibahas tentang bagaimana asumsi budaya berkembang di sekitar semua aspek hubungan kelompok untuk lingkungan eksternal. Misi kelompok utama, tujuan, cara yang digunakan untuk mencapai tujuan, pengukuran kinerja, dan strategi perbaikan semua memerlukan konsensus jika kelompok tersebut melakukan secara efektif. Jika ada konflik antara sub-kelompok yang

membentuk subkultur, konflik dapat merusak kinerja kelompok. Namun, jika lingkungan konteks berubah, konflik dapat juga menjadi sumber potensi adaptasi dan pembelajaran baru. Seperti bisa kita lihat, tingkat konsensus yang lebih fungsional dalam pertumbuhan awal kelompok dan dapat menjadi disfungsional di tahap-tahap selanjutnya.

Bagaimana masalah kelangsungan hidup eksternal ini bekerja sangat mempengaruhi integrasi internal kelompok. Pada akhirnya semua organisasi adalah sistem *sociotechnical* dimana cara adaptasi eksternal dan solusi dari masalah integrasi internal yang saling tergantung dan saling terkait. Meskipun kita membahasnya dalam rangka untuk tujuan eksposisi, dalam kenyataannya, proses eksternal dan internal terjadi pada waktu yang sama. Kesimpulan yang paling penting yang akan diperoleh dari analisis ini adalah bahwa budaya merupakan multidimensional, fenomena multifaset, tidak mudah direduksi menjadi beberapa dimensi utama. Budaya akhirnya mencerminkan upaya kelompok untuk mengatasi dan belajar; itu adalah sisa dari proses pembelajaran. Budaya demikian tidak hanya memenuhi fungsi memberikan stabilitas, makna, dan prediktabilitas di masa sekarang tetapi merupakan hasil dari keputusan fungsional efektif di masa lalu kelompok.

Asumsi-Asumsi tentang Mengelola Integrasi Internal

Setiap kelompok harus belajar bagaimana menjadi kelompok. Proses ini tidak otomatis; pada kenyataannya, itu adalah kompleks dan beragam. Manusia, menjadi apa mereka, harus berurusan dengan himpunan berhingga dan masalah dalam situasi kelompok baru. Pada tingkat yang paling dasar mereka harus mengembangkan sebuah bahasa dan kategori sistem umum yang jelas mendefinisikan apa artinya hal-hal. Bahasa formal tidak menentukan dengan presisi cukup tentang pekerjaan, kerja sama tim, rasa hormat, kualitas, dan sebagainya. Kelompok harus mencapai konsensus tentang batas-batas kelompok, yang berada di dan yang tidak masuk dalam kelompok. Mereka harus mengembangkan konsensus tentang bagaimana untuk mendistribusikan pengaruh dan kekuasaan sehingga agresi dapat disalurkan secara konstruktif dan status formal akurat ditentukan. Mereka harus mengembangkan aturan yang mendefinisikan hubungan mitra dan kedekatan sehingga cinta dan kasih sayang dapat disalurkan secara tepat. Kelompok harus

mengembangkan asumsi yang jelas tentang sebuah penghargaan dan hukuman apa sehingga anggota kelompok dapat menguraikan bagaimana mereka lakukan. Dan akhirnya, kelompok harus mengembangkan penjelasan yang membantu anggota menghadapi kejadian - tak terduga dan tidak bisa dijelaskan setara fungsional agama, mitolog, dan ideologi.

Asumsi Budaya yang Lebih Dalam: Apa yang Nyata dan Benar

Sebagai kelompok dan organisasi berkembang, asumsi yang dikembangkan tentang adaptasi eksternal dan integrasi internal mencerminkan asumsi yang lebih dalam tentang isu-isu umum yang lebih abstrak dimana manusia membutuhkan konsensus untuk memiliki jenis masyarakat. Jika kita tidak setuju pada apa yang nyata, bagaimana menentukan kebenaran atau kesalahan dari sesuatu, bagaimana mengukur waktu, bagaimana ruang yang dialokasikan, sifat manusia apa yang ada, dan bagaimana orang harus bergaul dengan satu sama lain, masyarakat tidak mungkin dalam tempat pertama. Namun masyarakat yang berbeda telah berevolusi jawaban yang berbeda untuk pertanyaan-pertanyaan ini; maka kita memiliki banyak budaya yang berbeda di dunia, dan budaya yang lebih luas ini mempengaruhi bagaimana kelompok dan organisasi dalam diri mereka akan berkembang. Perilaku kompetitif sehingga individualistis akan diambil untuk diberikan di sebuah perusahaan AS, seperti kerja sama tim akan diambil untuk diberikan di sebuah perusahaan Jepang. Ini adalah ketika seseorang meneliti pembentukan kelompok yang awalnya multinasional seperti merger lintas-nasional seperti itu dari Daimler-Benz dan Chrysler atau usaha patungan antara perusahaan dari berbagai negara, yang melihat bagaimana perselisihan di tingkat ini lebih tinggi dari abstraksi yang dapat membuat pembentukan kelompok dan kinerja yang sangat sulit.

Salah satu dimensi yang paling penting dari budaya adalah sifat bagaimana realitas, kebenaran, dan informasi didefinisikan. Realitas bisa ada di fisik, kelompok, dan tingkat individu, dan tes untuk apa yang nyata akan berbeda sesuai dengan tes tingkat-terbuka, konsensus sosial, atau pengalaman individu. Kelompok mengembangkan asumsi tentang informasi yang menentukan ketika mereka merasa mereka memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan, dan asumsi-asumsi mencerminkan asumsi yang lebih mendalam tentang sumber utama dari kebenaran. Apa sebuah fakta, apa informasi, dan

apa yang benar-masing tidak hanya tergantung pada pengetahuan bersama tentang bahasa formal tetapi juga pada konteks.

Asumsi Budaya Lebih Dalam: Sifat Waktu dan Ruang

Struktur dalam budaya terdiri tidak hanya dari bagaimana kita memandang realitas dan kebenaran, tetapi juga bagaimana kita menyesuaikan diri kita sendiri terhadap lingkungan fisik dan manusia, dan orientasi yang melibatkan kesadaran dan dibawa-untuk-diberi pengalaman dan konsep ruang dan waktu. Mungkin tidak ada kategori yang lebih penting untuk analisis budaya dari studi tentang bagaimana waktu dipahami dan digunakan dalam kelompok atau organisasi. Waktu membebankan tatanan sosial, dan cara dimana hal-hal yang ditangani dalam waktu menyampaikan status dan niat. Peristiwa mondar-mandir, ritme kehidupan, urutan di mana hal-hal yang dilakukan, dan durasi peristiwa semua menjadi tunduk pada interpretasi simbolis. Salah tafsir dari apa yang berarti hal-hal dalam konteks temporal karena itu sangat mungkin kecuali anggota kelompok beroperasi dari sekumpulan asumsi yang sama. Beberapa aspek utama waktu terakhir, seperti (1) masa lalu, sekarang, orientasi dekat, atau jauh-masa depan; (2) *monochronicity* atau *polykronicity*; (3) perencanaan atau waktu perkembangan; (4) horizon waktu; dan (5) simetri kegiatan temporal, dapat membentuk diagnostik jaringan awal untuk membantu seseorang mulai memahami bagaimana waktu dilihat dalam suatu organisasi.

Adalah penting untuk menyadari bahwa (1) bagaimana konsep realitas, apakah konsep dan dimensi memandu persepsi kita tentang waktu, dan bagaimana kita membangun dan memanfaatkan lingkungan spasial fisik kita memperbanyak masalah belajar budaya sebelumnya, dan (2) dalam organisasi baru, asumsi bersama muncul hanya selama waktu dan pengalaman umum. Analisis budaya harus berhati-hati untuk tidak memproyeksikan konsep-konsep sendiri waktu dan ruang ke kelompok dan harus ingat bahwa artifak terlihat di sekitarnya, konsepsi ini mudah untuk salah menafsirkan. Apa implikasi dari semua ini bagi para pemimpin dan manajer? Implikasi yang paling jelas telah dinyatakan - mereka harus belajar untuk menguraikan isyarat budaya sehingga aliran kerja normal tidak terganggu oleh kesalahpahaman budaya. Lebih penting dari titik ini, bagaimanapun, adalah implikasi bahwa cara di mana para pemimpin bertindak dengan asumsi mereka sendiri

tentang ruang dan waktu, datang untuk melatih bawahan mereka dan pada akhirnya seluruh anggota organisasi menerima asumsi-asumsi. Kebanyakan pemimpin tidak menyadari berapa banyak asumsi yang mereka anggap remeh diteruskan dalam perilaku sehari-hari dengan cara mereka mengelola proses pengambilan keputusan, waktu, dan ruang. Jika konteks eksternal kemudian berubah, membutuhkan jenis tanggapan baru, bukan hanya karena sulit bagi pemimpin untuk belajar hal-hal baru, tetapi akan lebih sulit untuk melatih anggota organisasi yang telah menjadi terbiasa dengan cara pemimpin terstruktur hal di masa lalu. Bagaimana kita mendefinisikan realitas, waktu, dan ruang merupakan tingkat terdalam dari asumsi dan, karenanya, adalah tingkat kita akan paling melekat untuk menghindari ketidakpastian dan kecemasan.

Asumsi Budaya Lebih Dalam: Sifat Manusia, Aktivitas, dan Hubungan

Bab ini akan mengeksplorasi apa artinya menjadi manusia, apa asumsi dasar suatu kultur adalah tentang jenis-jenis tindakan yang tepat bagi manusia berkaitan dengan lingkungan mereka, dan yang paling penting, apa asumsi dasar budaya adalah tentang benar dan tepat bentuk hubungan manusia. Ini adalah kategori terakhir ini yang sering menerima semua perhatian dan mendefinisikan bagi banyak orang apa kata budaya adalah semua tentang. Namun, penting untuk menyadari bahwa asumsi tentang hubungan manusia sangat terhubung tidak hanya untuk asumsi tentang alam dan aktivitas manusia tetapi juga untuk asumsi tentang waktu, ruang, dan sifat kebenaran.

Schein menelaah asumsi dasar tentang sifat manusia sebagai kalkulatif, sosial, aktualisasi diri, atau kompleks; sebagai positif dan fleksibel (Teori Y) atau negatif dan tetap (Teori X). Dimensi ini mencirikan bagaimana organisasi melihat hubungan mereka dengan lingkungan di mana mereka beroperasi. Dimensi dasar yang telah digunakan untuk mengkarakterisasi hubungan manusia. Yang paling mendasar ini adalah apakah kelompok ini terutama individualistis dan kompetitif atau komunitarian dan koperasi. Semua kelompok memiliki beberapa bentuk hirarki, tapi dimensi budaya yang relevan adalah derajat jarak yang dirasakan lebih tinggi dan yang lebih rendah dalam hirarki.

Dalam pembentukan kelompok, semua anggota harus me-

mecahkan diri mereka sendiri tentang masalah identitas: siapa yang berada dalam kelompok, seberapa besar pengaruh atau kontrol yang mereka miliki, apakah kebutuhan dan tujuan mereka akan dipenuhi, dan bagaimana keakraban kelompok akan terbentuk. Dalam proses itu, kelompok akan belajar bagaimana struktur hubungan diberikan dalam bentuk dimensi bagaimana emosional atau netral itu harus, bagaimana difus atau khusus itu adalah untuk menjadi, bagaimana universal atau partikularistik itu yang akan terjadi, dan berapa banyak nilai ditempatkan pada orang lain harus berdasarkan prestasi. Schein mencatat bahwa pada tingkat yang berbudaya berbeda dalam sejauh mana diri dipandang sebagai dibedakan dari peran pekerjaan dan keluarga dan peran gender bervariasi dalam sejauh mana maskulinitas dan feminitas dipandang sebagai yang berbeda. Dijelaskan pula bahwa semua kelompok membentuk aturan interaksi perilaku yang tepat dalam kaitannya dengan dimensi peran ini dan bahwa kepatuhan terhadap aturan-aturan yang mendasar untuk setiap jenis tatanan sosial.

Tipologi Budaya dan Survei Budaya

Nilai tipologi adalah bahwa mereka menyederhanakan pemikiran dan memberikan kategori berguna untuk memilah kompleksitas kita harus berurusan dengan ketika kita menghadapi realitas organisasi. Mereka menyediakan kategori untuk berpikir dan mengklasifikasikan, yang berguna. Kelemahan tipologi budaya adalah bahwa mereka menyederhanakan kompleksitas ini dan dapat memberikan kategori yang benar dalam hal relevansinya dengan apa yang kita coba untuk pahami. Mereka membatasi perspektif kita dengan prematur fokus hanya pada beberapa dimensi, mereka membatasi kemampuan kita untuk menemukan pola yang kompleks antara sejumlah dimensi.

Tipologi juga memperkenalkan bias terhadap apa yang disebut Martin (2002) sebagai "perspektif integrasi" dalam studi budaya: sebuah pendekatan yang menekankan dimensi-dimensi yang ada di tingkat tinggi konsensus. Dia mencatat bahwa banyak organisasi yang "dibedakan" atau bahkan "terpecah" sampai-sampai ada sedikit konsensus pada setiap dimensi budaya. Sebuah budaya yang terintegrasi adalah satu dimana seluruh organisasi berbagi satu set asumsi; budaya yang berbeda adalah organisasi di mana sub-budaya yang kuat tidak setuju pada isu-isu penting tertentu, seperti tenaga kerja dan pengelolaan; dan budaya terfragmentasi adalah

sebuah organisasi seperti konglomerat keuangan yang memiliki banyak subkultur yang besar. Jelas upaya untuk mengklasifikasikan suatu organisasi ke dalam kategori tipologis tunggal, seperti “klan” atau “jaringan”, menganggap tidak hanya integrasi sekitar dua dimensi tetapi juga asumsi bahwa dimensi-dimensi dapat diukur cukup baik untuk menentukan tingkat konsensus. Kategori Martin adalah cara yang ampuh untuk menggambarkan organisasi yang memiliki berbagai jenis lanskap budaya dalam diri mereka, tetapi mereka tidak memerlukan redefinisi konsep dasar budaya sebagai satu set bersama asumsi yang diambil untuk diberikan. Hal ini kemudian merupakan hal yang empiris baik dalam suatu organisasi yang kita temukan di berbagai tingkat integrasi, diferensiasi, dan/atau fragmentasi.

Mengartikan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipelajari dalam berbagai cara. Metode yang dipilih harus ditentukan oleh tujuan seseorang. Menilai budaya adalah seperti samar-samar hanya menilai kepribadian atau karakter dalam individu. Kita biasanya berpikir penilaian semacam itu ketika ada beberapa masalah yang harus dijelaskan atau tujuan tertentu yang membutuhkan informasi. Dan, seperti yang akan kita lihat, bagaimana tentang penilaian dan apa alat yang kita gunakan sangat tergantung pada tujuan kita dalam membuatnya.

Ada banyak metode untuk menilai dimensi budaya, yang dapat dikategorikan dalam hal sejauh mana peneliti terlibat langsung dengan organisasi dan sejauh mana anggota organisasi terlibat langsung dalam proses penelitian. Untuk tujuan penelitian akademik atau bangunan teori, adalah penting bahwa orang luar (orang yang bertanya tentang budaya) mempelajari apa yang sebenarnya terjadi, dan hal ini membutuhkan keterlibatan dengan organisasi di luar apakah kuesioner, survei, atau bahkan wawancara individu. Peneliti harus menciptakan hubungan dengan organisasi yang memungkinkan dia untuk menjadi seorang peneliti/konsultan untuk memastikan bahwa data dapat dipercaya dan valid di masa yang akan datang.

Jika konsultan membantu para pemimpin mengelola isu-isu budaya dalam organisasi mereka sendiri, ia dapat merancang proses penilaian budaya dan dapat belajar beberapa hal tentang budaya, tetapi penting bahwa orang dalam mempelajari apa yang sebenarnya

terjadi. Schein telah di banyak situasi di mana orang dalam mencapai kejelasan tentang elemen penting dari budaya mereka sementara saat pergi dari proyek tersebut tidak benar-benar memahami budaya mereka sama sekali. Dalam setiap kasus data budaya yang lebih dalam akan mengungkapkan diri mereka sendiri hanya jika konsultan menetapkan hubungan membantu dengan organisasi, sehingga anggota organisasi merasa mereka memiliki sesuatu untuk mendapatkan dengan mengungkapkan apa yang sebenarnya mereka pikirkan dan rasakan. Sebuah "penyelidikan klinis" hubungan tersebut adalah persyaratan minimum untuk mendapatkan data yang valid mengenai budaya. Proses mengartikan budaya untuk tujuan orang dalam atau untuk tujuan menggambarkan budaya yang ke luar masing-masing memiliki satu sekumpulan risiko yang terkait dan biaya potensial. Risiko ini bersifat internal dalam arti bahwa para anggota organisasi mungkin tidak ingin tahu atau mungkin tidak mampu menangani wawasan ke dalam budaya mereka sendiri, dan secara eksternal bahwa anggota organisasi mungkin tidak menyadari cara dimana mereka menjadi rentan sekali informasi tentang budaya mereka yang dibuat tersedia untuk orang lain. Dalam kedua kasus, ada bahaya bahwa penafsiran tidak benar atau begitu dangkal bahwa lapisan yang lebih dalam masih belum diketahui.

Bagian III : Peran Kepemimpinan dalam Membangun, Melekatkan, dan Mengembangkan Budaya

Bagaimana Budaya Timbul dalam Kelompok Baru

Budaya pada dasarnya muncul dari tiga sumber: (1) keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi pendiri organisasi; (2) pengalaman belajar anggota kelompok sebagai organisasi berkembang; dan (3) keyakinan baru, nilai-nilai, dan asumsi yang dibawa oleh anggota baru dan pemimpin. Meskipun masing-masing dari mekanisme ini memainkan peran penting, yang paling penting bagi awal budaya adalah dampak dari pendiri. Pendiri tidak hanya memilih misi dasar dan konteks lingkungan dimana kelompok baru akan beroperasi, tetapi mereka memilih anggota kelompok dan tanggapan asli yang membuat kelompok dalam upayanya untuk berhasil dalam lingkungan dan untuk mengintegrasikan dirinya sendiri. Organisasi tidak membentuk sengaja atau spontan; sebaliknya, mereka berorientasi pada tujuan, memiliki tujuan tertentu, dan diciptakan karena satu atau lebih

individu merasa bahwa tindakan terkoordinasi dan terpadu dari sejumlah orang dapat mencapai sesuatu yang aksi individu tidak bisa. Gerakan sosial atau agama-agama baru mulai dengan nabi, mesias, atau jenis lain dari pemimpin karismatik. Kelompok politik yang diprakarsai oleh pemimpin yang menjual visi baru dan solusi baru untuk masalah. Perusahaan diciptakan oleh pengusaha yang memiliki visi tentang bagaimana upaya bersama dari kelompok orang yang tepat dapat membuat produk atau jasa baru di pasar.

Bagaimana Pendiri/Pemimpin Menciptakan Budaya Organisasi

Beberapa kasus yang disajikan dalam bab ini menggambarkan bagaimana organisasi mulai menciptakan budaya melalui tindakan pendiri yang beroperasi sebagai pemimpin yang kuat. Di perusahaan-perusahaan dewasa ini penting bagi seseorang dapat melacak banyak asumsi mereka kepada keyakinan dan nilai-nilai pendiri dan pemimpin awal. Peran khusus para pemimpin ini adalah untuk mengusulkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan awal kelompok muda tentang bagaimana untuk beroperasi secara internal dan eksternal. Kelompok ini tidak dapat menguji solusi potensial jika tidak ada yang mengusulkan. Setelah pemimpin telah mengaktifkan kelompok, dapat menentukan apakah tindakannya memecahkan masalah bekerja secara efektif dalam lingkungan dan menciptakan sistem internal yang stabil. Solusi lain kemudian dapat diusulkan oleh anggota kelompok yang kuat, dan proses pembelajaran budaya menjadi diperluas. Namun demikian, kita tidak dapat mengabaikan betapa pentingnya kepemimpinan pada awal proses kelompok.

Schein tidak menyarankan bahwa para pemimpin menyadari berangkat untuk mengajarkan cara-cara baru kelompok tertentu dimana mereka mengamati, berpikir, dan merasakan. Sebaliknya, itu adalah dalam sifat pemikiran kewirausahaan untuk memiliki gagasan yang kuat tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Pendiri kelompok cenderung memiliki teori yang diartikulasikan mereka sendiri tentang bagaimana kelompok harus bekerja, dan mereka cenderung untuk memilih sebagai kolega dan bawahan orang lain yang mereka rasakan akan berpikir seperti mereka. Kedua pendiri dan anggota kelompok baru akan cemas dalam proses pembentukan kelompok dan akan mencari solusi. Tujuan pemimpin, karena itu, akan selalu mendapat perhatian khusus dalam tahap pembentukan kelompok.

Kehidupan kelompok dini juga akan cenderung ke arah intoleransi ambiguitas dan perbedaan pendapat. Dalam kehidupan awal setiap organisasi baru bisa dilihat banyak contoh bagaimana mitra atau pendiri yang tidak berpikir sama berakhir dalam konflik yang mengakibatkan beberapa orang yang meninggalkan, sehingga menciptakan iklim yang lebih homogen bagi mereka yang tetap. Jika pendiri asli tidak memiliki tujuan untuk memecahkan masalah yang membuat kelompok cemas, anggota kuat lainnya akan masuk dan pemimpin selain pendiri akan muncul. Schein tidak mengamati hal ini dalam kasus-kasus terakhir dalam bab ini, tetapi hal itu terjadi di banyak organisasi lainnya. Titik penting untuk mengenali adalah bahwa kecemasan pembentukan kelompok biasanya begitu tinggi dan mencakup begitu banyak bidang kelompok berfungsi bahwa kepemimpinan sangat dicari oleh anggota kelompok. Jika pendiri tidak berhasil dalam mengurangi kecemasan kelompok, pemimpin lain akan diberdayakan oleh kelompok.

Bagaimana Pemimpin Menanamkan dan Menyebarkan Budaya

Pada bab ini kita melihat bagaimana pemimpin, dalam peran mereka sebagai pendiri organisasi, memulai proses pembentukan budaya dengan memberlakukan asumsi mereka sendiri pada kelompok baru. Dalam bab ini dibahas proses lebih lanjut dengan memeriksa banyak mekanisme bahwa para pemimpin telah tersedia bagi mereka untuk memperkuat adopsi keyakinan mereka sendiri, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi sebagai kelompok secara bertahap berkembang menjadi sebuah organisasi. Sebagai organisasi stabil karena keberhasilan dalam menyelesaikan tugas utamanya, asumsi pemimpin menjadi disebarkan dan ditanamkan dari asumsi-asumsi kemudian dapat dianggap lebih sebagai proses sosialisasi anggota baru atau akulturasi ke kelompok. Dari sudut pandang anggota baru, itu adalah proses dari pemimpin dan orang-orang tua dalam kelompok, mengajar anggota baru, bagaimana bergaul dalam kelompok dan diterima sebagai anggota. Penjelasan paling sederhana tentang bagaimana pemimpin menyampaikan pesan mereka adalah bahwa mereka melakukannya melalui karisma, bahwa kemampuan misterius untuk menangkap perhatian bawahan dan untuk mengkomunikasikan asumsi utama dan nilai-nilai dalam cara hidup (Bennis dan Nanus, 1985; Conger, 1989, Leavitt, 1986).

Masalah dengan karisma sebagai mekanisme penanaman adalah

bahwa para pemimpin yang memilikinya langka dan dampaknya sulit untuk diprediksi. Sejarawan dapat melihat ke belakang dan mengatakan bahwa orang-orang tertentu memiliki karisma atau memiliki visi besar. Hal ini tidak selalu jelas pada saat itu, namun, bagaimana mereka mentransmisikan visi. Di sisi lain, para pemimpin tanpa karisma memiliki banyak cara untuk mendapatkan pesan mereka dan itu adalah cara-cara lain yang akan menjadi fokus dari bab ini.

Sedikit kuat, lebih ambigu, dan lebih sulit dikendalikan adalah pesan tertanam dalam struktur organisasi, prosedur dan rutinitas, ritual, tata letak fisik, cerita dan ujung-kaki, dan pernyataan formal tentang dirinya. Namun enam mekanisme sekunder dapat memberikan penguatan yang kuat dari pesan utama jika pemimpin adalah mampu untuk mengendalikan mereka. Titik penting untuk memahami adalah bahwa semua mekanisme ini tidak mengkomunikasikan konten budaya untuk pendaatang baru. Pemimpin tidak memiliki pilihan tentang apakah berkomunikasi atau tidak, hanya tentang berapa banyak untuk mengelola apa yang mereka komunikasikan.

Pada tahap awal pertumbuhan organisasi, mekanisme sekunder struktur, prosedur, ritual, dan nilai-nilai yang dianut secara resmi hanya mendukung, tetapi sebagai organisasi matang dan menstabilkan mereka menjadi mekanisme utama, apa yang kita akhirnya disebut sebagai pelembagaan atau birokratisasi. Semakin efektif mereka dalam membuat organisasi sukses, semakin mereka menjadi filter atau kriteria untuk pemilihan pemimpin baru. Akibatnya, kemungkinan para pemimpin baru menjadi agen perubahan budaya menurunkan sebagai organisasi matang. Proses sosialisasi kemudian mulai merefleksikan apa yang telah dilakukan di masa lalu, bukan apa yang mungkin menjadi agenda utama dari kepemimpinan saat ini. Dinamika “setengah baya” organisasi, oleh karena itu, sangat berbeda dari orang-orang dari organisasi muda dan berkembang, seperti akan ditunjukkan dalam bab-bab selanjutnya.

Perubahan Peran Kepemimpinan dalam Organisasi “Usia Pertengahan (*Midlife*)

Jika sebuah organisasi berhasil dalam memenuhi misinya, itu akan dewasa dan mungkin tumbuh. Pendiri akan menua atau mati dan digantikan oleh pemimpin-pemimpin yang telah dipromosikan dalam organisasi. Kepemilikan oleh pendiri atau keluarga pendiri akan berkembang menjadi kepemilikan publik dan pemerintahan

oleh dewan direksi. Keputusan apakah akan mempertahankan kepemilikan pribadi atau *go public* mungkin muncul menjadi keputusan keuangan, tetapi memiliki konsekuensi budaya yang sangat besar. Dengan kepemilikan pribadi para pemimpin dapat terus menegakkan nilai-nilai dan asumsi mereka sendiri melalui semua mekanisme dikutip dalam bab terakhir. Setelah pemerintahan telah bergeser ke CEO dan dewan direksi, peran kepemimpinan menjadi lebih menyebar dan sementara karena CEO dan anggota dewan biasanya memiliki masa jabatan dan lebih bertanggung jawab kepada pemegang saham.

Di satu sisi, ini berarti bahwa nilai-nilai berharga akan terkikis jika CEO baru tidak mematuhi mereka; di sisi lain, hal itu membuat kemungkinan bagi organisasi untuk membuat perubahan yang diperlukan dalam tujuan dan sarana, dan, jika perlu, untuk mengubah unsur-unsur budaya. Pendiri mungkin buta terhadap masalah ini dan mungkin, karena itu, harus dibuat menyadari manajemen mereka sendiri. Keberhasilan organisasi biasanya menghasilkan kebutuhan untuk tumbuh, dan dengan pertumbuhan dan penuaan organisasi perlu untuk membedakan diri menjadi fungsional, geografis, produk, pasar, atau unit hirarkis. Salah satu fungsi penting dari kepemimpinan dalam proses ini adalah untuk mengenali konsekuensi berbagai cara membedakan budaya. Subkelompok baru akhirnya akan berbagi pengalaman cukup untuk menciptakan subkultur berdasarkan pekerjaan, nasional, dan pengalaman unik bersejarah. Setelah diferensiasi tersebut telah terjadi, tugas pemimpin adalah untuk menemukan cara-cara koordinasi, menyelaraskan, atau mengintegrasikan subkultur yang berbeda.

Pemimpin seharusnya tidak terkejut ketika mereka menemukan bahwa fungsi yang berbeda tampaknya akan membicarakan bahasa yang sama sekali berbeda, atau bahwa kekhawatiran manajemen senior tentang biaya dan produktivitas yang tidak dimiliki oleh karyawan. Membangun organisasi yang efektif pada akhirnya merupakan masalah subkultur yang bertautan berbeda dengan mendorong evolusi tujuan bersama, bahasa umum, dan prosedur umum untuk memecahkan masalah.

Sangat penting bahwa para pemimpin mengakui bahwa keselarasan budaya seperti tidak hanya membutuhkan kerendahan hati budaya pada bagian pemimpin, tapi keterampilan dalam

membawa subkultur yang berbeda bersama-sama ke jenis dialog yang akan menjaga saling menghormati dan membuat tindakan terkoordinasi. Beberapa ide untuk bagaimana melakukan ini dibahas dalam Bab 17, 18, dan 19, para pemimpin sebagai agen perubahan.

Apakah Pemimpin Perlu Tahu tentang Bagaimana Perubahan Budaya

Bagaimana budaya dapat melakukan perubahan tergantung pada tahap di mana organisasi menemukan dirinya. Tabel 1 menunjukkan tahap ini dan mengidentifikasi mekanisme perubahan tertentu yang paling relevan pada setiap tahap.

Tabel 1. Mekanisme Budaya Perubahan.

Tahapan Organisasi	Mekanisme Perubahan
Pendiri dan pertumbuhan awal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan Incremental melalui evolusi umum dan spesifik 2. Wawasan 3. Promosi hibrid dalam budaya
Pertengahan (<i>Midlife</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi sistematis dari subkultur yang dipilih 2. Godaan teknologi (<i>technological seduction</i>) 3. Pemasukan dari luar (<i>infusion of outsiders</i>)
Kedewasaan dan penurunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skandal dan ledakan mitos 2. Perubahan haluan 3. Penghancuran dan kelahiran kembali

Telah dijelaskan berbagai mekanisme dan proses perubahan budaya. Seperti yang telah dicatat, fungsi yang berbeda disajikan oleh budaya pada tahap organisasi yang berbeda, dan isu perubahan karena itu berbeda pada tahap tersebut. Pada tahap formatif sebuah organisasi, budaya cenderung menjadi kekuatan pertumbuhan yang positif, yang perlu diuraikan, dikembangkan, dan diartikulasikan. Dalam usia pertengahan budaya organisasi menjadi beragam, di banyak subkultur akan terbentuk. Memutuskan elemen perlu diubah atau diawetkan kemudian menjadi salah satu isu strategis yang ketat yang dihadapi pemimpin, tetapi saat ini para pemimpin juga memiliki lebih banyak pilihan untuk mengubah asumsi oleh subkultur yang berbeda. Dalam tahap kematangan dan penurunan, budaya sering menjadi sebagian disfungsi dan hanya dapat diubah melalui proses yang lebih drastis seperti skandal dan perputaran.

Perubahan budaya juga terjadi dari orang masuk ke organisasi dengan asumsi baru dan dari pengalaman yang berbeda dari berbagai bagian organisasi. Untuk keperluan analisis ini, perubahan-perubahan tersebut ditangkap dalam pengamatan bahwa organisasi membedakan diri dari waktu ke waktu menjadi banyak subkultur. Tetapi hal yang penting untuk fokus adalah bahwa hal itu dalam kekuasaan pemimpin untuk meningkatkan keragaman dan mendorong pembentukan subkultur, atau mereka bisa, melalui seleksi dan promosi, mengurangi keragaman dan dengan demikian memanipulasi arah dimana suatu organisasi mengembangkan budaya.

Perubahan budaya di usia pertengahan organisasi terutama soal sengaja mengambil keuntungan dari keragaman pertumbuhan sub-budaya yang memungkinkan. Kecuali organisasi berada dalam kesulitan nyata, akan ada cukup waktu untuk menggunakan promosi yang sistematis, pengembangan organisasi, dan perubahan teknologi sebagai mekanisme utama selain evolusi normal dan terapi organisasi. Apa yang bisa pemimpin lakukan untuk mempercepat dan secara sistematis mengelola perubahan budaya tersebut? Dalam bab berikutnya akan memeriksa kedua teori dan praktek perubahan budaya yang direncanakan.

Bagian IV : Bagaimana Pemimpin Dapat Mengelola Perubahan Budaya

Pada bagian ini dijelaskan model umum "mengelola perubahan" yang perlu dipahami oleh pemimpin ketika berfungsi sebagai "agen perubahan" atau tidak, perubahan budaya adalah masalah utama.

Model Konseptual Untuk Mengelola Perubahan Budaya

Bab ini menjelaskan model perubahan umum yang mengakui sejak awal kesulitan meluncurkan perubahan transformatif karena kecemasan yang terkait dengan pembelajaran baru. Proses perubahan dimulai dengan *disconfirmation*, yang menghasilkan kelangsungan hidup kecemasan atau perasaan rasa bersalah bahwa seseorang harus berubah, tapi kecemasan belajar terkait dengan harus mengubah kompetensi seseorang, peran seseorang atau kekuasaan posisi, elemen identitas seseorang, dan mungkin satu anggota kelompok menyebabkan penolakan dan resistensi terhadap perubahan. Satu-satunya cara untuk mengatasi resistensi tersebut

adalah untuk mengurangi kecemasan belajar dengan membuat pelajar merasa secara psikologis aman. Kondisi untuk menciptakan keamanan psikologis digambarkan. Jika terjadi pembelajaran baru, biasanya mencerminkan redefinisi kognitif, yang terdiri dari belajar konsep baru dan makna baru untuk konsep lama dan mengadopsi standar baru evaluasi. Tujuan perubahan awalnya harus difokuskan pada masalah-masalah konkret untuk diperbaiki; hanya ketika tujuan tersebut jelas adalah tepat untuk melakukan penilaian budaya untuk menentukan bagaimana budaya dapat membantu atau menghalangi proses perubahan.

Penilaian Budaya Sebagai Bagian Dari Mengelola Perubahan Organisasi

Proses penilaian yang dijelaskan dan diilustrasikan mencerminkan sejumlah kesimpulan:

1. Budaya dapat dinilai melalui berbagai proses wawancara individu dan kelompok, dengan wawancara kelompok yang sejauh ini metode yang lebih baik dari segi validitas dan efisiensi. Penilaian tersebut dapat berguna hanya dibuat dalam setengah hari.
2. Sebuah penilaian budaya adalah nilai yang kecil kecuali terkait dengan beberapa masalah organisasi atau isu. Dengan kata lain, mendiagnosis budaya untuk kepentingan diri sendiri tidak hanya suatu usaha yang terlalu luas tetapi juga dapat dilihat sebagai membosankan dan tidak berguna. Di sisi lain, ketika organisasi memiliki tujuan, strategi baru, masalah yang harus dipecahkan, sebuah agenda perubahan, maka untuk menentukan bagaimana dampak budaya masalah ini tidak hanya berguna tetapi dalam banyak kasus diperlukan. Masalah ini harus berkaitan dengan efektivitas organisasi dan harus dinyatakan sebagai konkrit dengan cara yang memungkinkan. Kita tidak bisa mengatakan bahwa budaya itu sendiri adalah sebuah isu atau masalah. Dampak budaya bagaimana organisasi melakukan dan fokus awal harus selalu berada dimana kinerja perlu ditingkatkan.
3. Proses penilaian pertama harus mengidentifikasi asumsi budaya, kemudian menilai mereka dalam hal apakah mereka adalah kekuatan atau kendala apa yang organisasi coba lakukan. Dalam kebanyakan upaya perubahan organisasi, itu jauh lebih mudah

untuk menarik pada kekuatan budaya daripada untuk mengatasi kendala dengan mengubah budaya.

4. Dalam setiap proses penilaian budaya orang harus peka terhadap kehadiran subkultur dan siap untuk melakukan penilaian yang terpisah dari mereka dalam rangka untuk menentukan relevansinya dengan apa yang organisasi coba lakukan.
5. Penilaian budaya untuk menjadi berharga, itu harus sampai ke tingkat asumsi. Jika sistem klien tidak bisa diasumsikan, tidak dapat menjelaskan perbedaan yang hampir selalu muncul antara nilai-nilai yang dianut dan artifak perilaku yang diamati.

Perlu dicatat bahwa proses kelompok sepuluh langkah yang dijelaskan di sini sangat cepat. Dalam beberapa jam seseorang bisa mendapatkan pendekatan yang baik dari beberapa asumsi utama. Jika penting bagi orang luar/peneliti untuk dapat menggambarkan budaya dalam hal yang lebih rinci, maka pengamatan tambahan, observasi partisipan, dan penilaian kelompok yang lebih dapat dibuat sampai gambaran yang lengkap muncul.

Ilustrasi Perubahan Budaya Organisasi

Pada bagian ini diilustrasikan lima perusahaan yang mengalami perubahan budaya organisasi, yakni: Beta Service Company (perubahan cepat melalui modifikasi perilaku), MA-COM (merevisi sebuah agenda perubahan sebagai sebuah hasil wawasan budaya), US Army Corps of Engineers (menilai kembali misi), Apple Computer (Penilaian budaya sebagai bagian dari proses perencanaan jangka panjang), Ciba Geigy (Apakah perubahan budaya?)

Apa yang pemimpin gambarkan sebagai budaya mungkin tidak tertanam begitu dalam untuk menjadi tahan terhadap yang diubah oleh perilaku baru pada bagian dari pemimpin. Oleh karena itu sangat penting bagi konsultan perubahan identitas perilaku aktual yang diinginkan klien untuk berubah. Proses penilaian cukup informal, seperti dalam kasus Beta Service Company, dan terjadi dalam pertemuan pertama dengan klien.

Pelajaran pada kasus MA-COM bahwa penilaian budaya dilakukan untuk satu tujuan dapat mengungkapkan unsur-unsur budaya yang tidak diantisipasi, belum menjelaskan banyak perilaku yang diamati dari organisasi dan para pemimpinnya. Dalam hal ini,

sekali unsur-unsur yang lebih dalam dan tak terduga dari budaya diidentifikasi, agenda perubahan direvisi menuju solusi yang lebih baik. Kasus ini menggambarkan poin-poin penting berikut tentang mengartikan budaya dan mengelola asumsi budaya: 1) Sebuah kelompok manajemen senior dengan bantuan fasilitator dari luar mampu menguraikan asumsi utama yang berhubungan dengan bisnis tertentu, masalah dalam hal ini, apakah akan atau tidak mendorong sekumpulan nilai-nilai dan asumsi. 2) Analisis budaya mengungkapkan beberapa asumsi yang terpusat terkait dengan masalah bisnis, sebagaimana dinilai oleh peserta. Namun, unsur-unsur lain dari budaya yang jelas-jelas terungkap dalam artifak apakah tidak relevan. Sejauh setiap kebudayaan mencakup asumsi tentang hampir segala sesuatu, adalah penting untuk memiliki teknik mengartikan yang memungkinkan seseorang untuk menetapkan prioritas dan untuk menemukan apa aspek budaya yang relevan. 3) Resolusi masalah bisnis tidak memerlukan perubahan budaya. Bahkan, kelompok menegaskan salah satu asumsi budaya yang paling sentral. Dalam konteks ini kelompok itu, bagaimanapun, menentukan beberapa prioritas baru untuk tindakan - masa depan mengembangkan kebijakan umum dan praktek di bidang bisnis tertentu. Seringkali apa yang dibutuhkan adalah perubahan dalam praktik bisnis dalam konteks budaya tertentu, belum tentu perubahan budaya.

Pada kasus US Army Corps of Engineers menggambarkan bahwa kita bisa mendapatkan kelompok untuk menguraikan unsur-unsur utama dari budaya dan bahwa ini bisa menjadi latihan yang berguna dalam menjelaskan apa yang mungkin strategis. Hal ini juga terbukti sekali lagi bahwa penilaian budaya tidak menyebabkan perubahan budaya meskipun yang mungkin telah menjadi tujuan awal.

Apple Computer pada tahun 1991 memutuskan untuk melakukan analisis budaya sebagai bagian dari perencanaan latihan jangka panjang difokuskan pada masalah sumber daya manusia. Seberapa besar perusahaan akan berada dalam lima tahun, orang macam apa yang akan dibutuhkan, dan dimana harus dicari sendiri secara geografis di bawah skenario ukuran yang berbeda? Sebuah kelompok kerja sepuluh orang, yang terdiri dari beberapa manajer lini dan beberapa anggota dari fungsi sumber daya manusia, diberi tugas mencari tahu bagaimana budaya Apple akan mempengaruhi pertumbuhan dan apa dampaknya yang mungkin pada jenis orang

yang akan tertarik di masa depan.

Hasilnya adalah: 1) Jika kelompok insider termotivasi disediakan dengan suatu proses untuk memecahkan budaya, anggota dapat lebih cepat datang dengan beberapa asumsi pendorong yang paling utama mereka. 2) Menyatakan asumsi yang mengatur memungkinkan manajer perusahaan untuk menilai mana strategi mereka yang mungkin mengalami kendala budaya. Secara khusus, mereka menyadari bahwa jika mereka tumbuh dengan cepat dan memasuki pasar bisnis yang luas, mereka akan harus berurusan dengan anggota organisasi mereka yang tumbuh di bawah asumsi, bahwa bisnis harus melibatkan lebih dari sekedar menghasilkan uang. Mereka juga menyadari bahwa mereka tinggal terlalu banyak di masa sekarang dan akan harus mengembangkan lagi perencanaan dan pelaksanaan keterampilan. 3) Apple menegaskan kembali asumsinya tentang keutamaan tugas dan tanggung jawab individu dengan mulai mengartikulasikan secara eksplisit filsafat ada kewajiban timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. Ketika PHK menjadi penting, perusahaan hanya mengumumkan mereka tanpa permintaan maaf dan membawa mereka keluar. Apple salah satu perusahaan pertama yang mengartikulasikan bahwa keamanan kerja secara bertahap akan memberikan cara untuk keamanan kerja, dengan mana mereka berarti bahwa orang akan cukup belajar selama beberapa tahun di Apple menjadi menarik bagi majikan lain jika diberhentikan. Seharusnya tidak ada loyalitas di kedua arah, bahwa karyawan harus merasa bebas untuk pergi jika kesempatan yang lebih baik datang.

Pada kasus Ciba-Geigy, topik kreativitas dan pendekatan mengajar untuk kelompok benar-benar kongruen dengan asumsi Ciba-Geigy bahwa (1) kreativitas adalah penting dalam ilmu pengetahuan, (2) pengetahuan diperlukan melalui proses ilmiah, dan (3) pengetahuan dikomunikasikan melalui ahli dengan cara didaktik. Berdasarkan apa yang diamati Schein, Ciba Geigy berhasil melewati krisis organisasi besar yang melibatkan banyak unsur budayanya.

- Kecenderungan keuangan terhadap *nonprofitability* itu tegas terbalik.
- Dua divisi yang sebelumnya tidak menguntungkan direstrukturalisasi diri mereka dengan drastis memotong produk, fasilitas, dan orang-orang, dan dengan reorganisasi kegiatan produksi dan pemasaran mereka agar sesuai dengan pasar saat ini dan realitas

ekonomi.

- Fungsi di kantor pusat perusahaan berkurang 30 sampai 40 persen, dan tanggung jawab lini didelegasikan kepada negara dan divisi.
- Fungsi dalam divisi juga dinilai ulang, dan peran mereka berubah sejalan dengan kantor pusat menjadi lebih strategis.
- Divisi menguntungkan secara menyeluruh menilai kembali diri mereka sendiri dan memulai program - khususnya di divisi - farmasi menjadi lebih kompetitif dalam industri tertentu mereka.
- Anggota komite eksekutif direstrukturisasi akuntabilitas mereka sendiri sehingga setiap divisi, negara, dan fungsi memiliki satu bos garislini yang jelas tapi satu yang fokus lebih strategis.
- Sebuah suksesi manajemen besar terjadi dan berhasil dinegosiasikan, bahwa ketua baru dan wakil ketua komite eksekutif yang dirasakan oleh manajemen senior sebagai pilihan yang baik dan dipromosikan lebih lanjut dalam beberapa tahun terakhir .
- Dalam proses perubahan tiga tahun ini secara keseluruhan, banyak manajer yang dianggap kurang efektif yang dihadapkan melalui pensiun dini, yang memungkinkan mengisi pekerjaan kunci dengan manajer dipertimbangkan lebih dinamis dan efektif
- Manajer senior memperoleh wawasan dalam sebuah cara dimana budaya dibatasi dan membantu mereka.
- Asumsi budaya utama tentang stabilitas karir dan “pekerjaan seumur hidup” terutama di kantor pusat, dinilai ulang dan ditinggalkan. Dalam proses tersebut asumsi utama lain tentang berurusan dengan orang-orang secara individual dan manusiawi ditegaskan kembali.
- Pengembangan karir manajerial didefinisikan kembali dalam hal rotasi yang diperlukan baik secara geografis maupun melalui kantor pusat.
- Barang-barang konsumen akuisisi yang tidak cocok adalah dievaluasi kembali dan keputusan dibuat untuk menjualnya. Pada saat yang sama, kebijakan akuisisi perusahaan diklarifikasi hanya mencari perusahaan yang didasarkan pada teknologi yang dengan Ciba Geigy merasa nyaman.
- Kebutuhan untuk lebih menekankan pada pemasaran bertemu dengan mengakui keterampilan mereka dalam divisi bahan kimia farmasi dan pertanian dan mempromosikan lebih dari manajer mereka ke dalam pekerjaan perusahaan kunci.

Bagian V : Peran Baru untuk Pemimpin dan Kepemimpinan

Ketika kita mengajukan masalah pembelajaran abadi dalam konteks analisis budaya, kita menghadapi paradoks. Budaya adalah stabilizer, kekuatan konservatif, cara untuk membuat hal-hal yang bermakna dan dapat diprediksi. Banyak konsultan manajemen dan teori telah menegaskan bahwa budaya "yang kuat" yang diinginkan sebagai dasar untuk kinerja yang efektif dan abadi. Tapi budaya yang kuat secara definisi stabil dan sulit untuk berubah. Jika dunia menjadi lebih bergolak, membutuhkan lebih banyak fleksibilitas dan pembelajaran, apakah ini tidak berarti bahwa budaya yang kuat akan semakin menjadi kewajiban? Apakah ini tidak berarti, maka, bahwa proses penciptaan budaya itu sendiri berpotensi disfungsi karena menstabilkan hal, sedangkan fleksibilitas mungkin lebih tepat? Atau mungkin untuk membayangkan budaya yang, pada dasarnya, adalah belajar berorientasi, adaptif, dan fleksibel? Bisakah satu menstabilkan belajar terus-menerus dan berubah? Apa budaya yang disukai belajar terus-menerus dan fleksibilitas terlihat seperti? Untuk menerjemahkan pertanyaan itu ke dalam istilah kepemimpinan, apa arah dimana para pemimpin saat ini harus mendorong evolusi budaya untuk mempersiapkan kejutan besok? Apa karakteristik dan keterampilan yang harus pemimpin pahami untuk kebutuhan besok dan untuk menerapkan perubahan yang diperlukan untuk bertahan hidup?

Schein telah mencoba untuk mengartikulasikan dalam bab ini karakteristik budaya belajar dan implikasinya bagi kepemimpinan, realitas menciptakan budaya seperti di dunia yang semakin bergolak dan tak terduga. Diidentifikasi su perubahan budaya pada tahap utama pengembangan organisasi dan berfokus pada peran kepemimpinan dalam strategi pengembangan, dalam merger dan akuisisi, dan dalam usaha patungan dan aliansi strategis. Mempelajari dan perubahan tidak bisa dikenakan pada orang-orang. Keterlibatan dan partisipasi mereka sangat dibutuhkan dalam mendiagnosis apa yang sedang terjadi, dalam mencari tahu apa yang harus dilakukan, dan benar-benar membawa tentang pembelajaran dan perubahan. Semakin bergolak, ambigu, dan di luar kendali dunia, semakin proses pembelajaran harus dibagi oleh semua anggota unit sosial dalam melakukan pembelajaran.

Kesimpulan

Dengan membaca buku *Organizational Culture and Leadership* karya Edgar H. Schein, nampak jelas bahwa pemimpin masa depan harus menjadi pembelajar terus-menerus, yang akan memerlukan (1) tingkatan baru persepsi dan wawasan tentang realitas dunia dan ke dalam dirinya-sendiri; (2) tingkat extraordinary motivasi untuk melalui rasa sakit yang tak terelakkan dari belajar dan perubahan, terutama di dunia dengan batas-batas yang lebih longgar di mana loyalitas seseorang menjadi lebih dan lebih sulit untuk ditentukan; (3) kekuatan emosional untuk mengelola diri sendiri dan kecemasan orang lain sebagai belajar dan perubahan menjadi lebih dan lebih merupakan sebuah cara hidup; (4) keterampilan baru dalam menganalisis dan mengubah asumsi budaya; dan (5) kemauan dan kemampuan untuk melibatkan orang lain dan menimbulkan partisipasi mereka.

Pada akhirnya, kita harus memberikan budaya organisasi batas waktunya. Bisakah kita mengenali, sebagai individu anggota organisasi dan pekerjaan, sebagai manajer, sebagai guru dan peneliti, dan kadang-kadang sebagai pemimpin, seberapa dalam persepsi kita sendiri, pikiran, dan perasaan secara budaya ditentukan? Pada akhirnya, kita tidak dapat mencapai kerendahan hati budaya yang diperlukan untuk hidup di dunia yang beragam budaya bergolak kecuali kita dapat melihat asumsi budaya dalam diri kita sendiri. Pada akhirnya, pembelajaran budaya merupakan pemahaman dan budaya dimulai dengan wawasan ke dalam diri kita sendiri.

Buku ini lebih banyak pemaparan secara kualitatif dari berbagai kasus perusahaan dimana Schein menjadi konsultan, pemimpin proyek dan berbagai jenis keterlibatan dengan perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek pada buku ini. Pemaparan sangat detil dengan beberapa proses yang dilalui oleh masing-masing perusahaan dengan tahapan-tahapan yang dipaparkan berdasarkan pengalaman budaya masing-masing perusahaan.

Daftar Pustaka

- Hofstede, Geert and Hofstede Jan. 2005. *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Revised and Expanded 2nd Edition. McGraw-Hill.
- House, J Robert, Hanges Paul, Javidan Mansour, Dorfman and Gupta Vipin. 2004. *Culture, Leadership and Organizations*, The

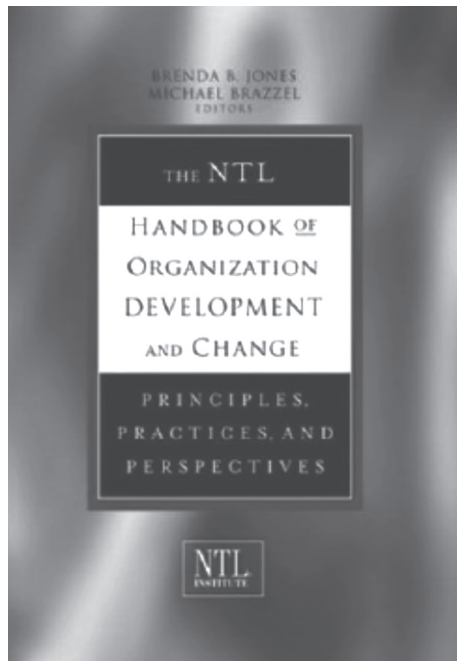
GLOBE Study of 62 Societies. SAGE Publishing.

Fukushigea, Aya and David P. Spicerb, "Leadership and followers' work goals: a comparison between Japan and the UK", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 10, June 2011, 2110-2134.

Robbins, P Stephen and Judge, A Timothy. 2013. *Organizational Behavior*, Fifteen Edition, Pearson Education, Inc.

***THE NTL HANDBOOK
OF ORGANIZATION DEVELOPMENT
AND CHANGE PRINCIPLES,
PRACTICES AND PERSPECTIVES***

Michael Brazzel & Brenda B. Jones, MS.



Editor : Michael Brazzel, Ph.D, CPCC, PCC dan Brenda B. Jones., MS.
Tempat penerbit: United States of America, penerbit : John Wiley & Sons , Pfeiffer, tahun 2006, ISBN 10: 0-7879-7773-X, jumlah halaman: 576.

Penulis :

1. Michael Brazzel

Michael Brazzel, Ph.D., CCPC., PCC adalah seorang profesor peneliti, konsultan OD, ahli ekonom, mantan manajer di pemerintah US agency selama 25 tahun dan penulis buku. Beliau berpengalaman sebagai eksternal dan internal konsultan OD di berbagai negara Amerika, Afrika, Asia dan Eropa. Dr. Brazzel adalah seorang anggota dari dewan editor dari Praktisi OD dan



co-editor dari NTL Handbook for Organization Development and Change: Principle, Practices and Perspective dan Reading Book for Human Relation Training serta penulis buku lebih dari 40 artikel, reports dan papers.

2. Brenda B. Jones

Brenda B. Jones, MS., adalah asisten dosen profesor (Adjunct Professorial Lecturer) jurusan Administrasi Publik. Beliau adalah seorang top-tier sarjana praktisioner pada bidang OD, dengan area penekanan pada diagnosa/assessment organisasi, perubahan strategi budaya, executive development and coaching, merger related human resources issues, manajemen



transisional, large group/system change interventions and diversity, and inclusion initiatives. Brenda mencurahkan perhatiannya untuk menciptakan sebuah perencanaan proses yang sistematis dimana prinsip dan praktek bisnis & organisasi ditujukan untuk meningkatkan semua tingkat sistem yang mengintegrasikan antara bisnis dan sisi manusia. Bersama dengan Michael Brazzel, beliau menulis buku yang menjadi best-seller OD yaitu The NTL Handbook of Organization Development and Change (2006).

Tujuan Penulisan Buku:

The NTL Handbook of Organization Development and Change, Principles, Practices and Perspectives ini ditulis untuk merefleksikan pandangan mengenai keadaan sekarang, kompleksitas organisasi dan dunia, serta kebutuhan yang mendukung para praktisi dan konsultan OD. Tiap babnya ditulis oleh para praktisi OD, untuk mendorong luasnya informasi mengenai bidang OD, bekerja pada model OD dan aplikasinya, menggambarkan apa itu OD dan bagaimana melaksanakannya, dan kompetensi yang dibutuhkan. Secara keseluruhan buku ini terorganisir sehingga kontennya mengalir dari inti metodologi OD dan praktek sampai pada inovasi dan kebaruan aplikasi OD serta dari sejarah sampai sekarang dan perspektif masa depan OD. Buku ini ditulis untuk para praktisi OD; para pemula di bidang OD, profesional SDM, manager, pemimpin, dan siapapun yang tertarik mengenai apa dan bagaimana OD serta aplikasinya.

Sistematika Buku

Buku ini ada 7 bagian. Tiga bagian pertama merupakan elemen utama dari bidang Organization Development (OD) : profesi & bidang dan nilai & sejarah OD, metode & teori inti, dan proses dari OD. Ketiga bagian selanjutnya fokus pada praktek dan pengembangan OD : bekerja dari perspektif sistem pada tingkat yang berbeda, praktek OD dalam setting internasional dan dunia serta aplikasi-aplikasi baru yang muncul. Bagian ketujuh ditujukan pada masa depan profesi dan bidang ini. Buku ini didesain pada setiap bagiannya dapat dibaca secara terpisah, bagian dan bab diatur dengan mengikuti perkembangan di lapangan. Konten berisikan inti metodologi dan praktek untuk inovasi dan dari sejarah ke masa kini serta perspektif masa depan.

Bagian I : Organization Development sebagai Profesi dan Bidang Ilmu.

Pada bagian pertama ini OD merupakan overview yang komprehensif dengan definisi, konteks dan dalam perspektif sejarah, nilai dan etika pengembangan dan perubahan organisasi.

Organizational Development Sebagai Profesi dan Bidang Ilmu - Robert J. Marshak

Pengembangan organisasi (OD) muncul sekitar akhir tahun

1950-an dan awal 1960-an, namun masih sulit dibuktikan apa itu OD. Definisi OD dari beberapa ahli menyebutkan antara lain bahwa OD merupakan upaya untuk memperbaiki kapabilitas problem-solving organisasi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dengan bantuan praktisi ilmuwan dari luar maupun dalam, atau yang disebut dengan agen perubahan. Di sisi lain disebutkan bahwa OD adalah sebuah proses perencanaan perubahan dalam budaya organisasi melalui utilisasi teknologi pengetahuan perilaku, riset dan teori. OD adalah aplikasi sistem dari pengetahuan ilmu perilaku untuk perencanaan pengembangan dan penguatan strategi, struktur dan proses organisasi dalam perbaikan keefektifan organisasi.

Pengembangan organisasi (OD) merujuk pada dasar nilai atau praktek bidang normatif. Ada empat nilai yang mendasari filosofi OD yaitu : pertama, filosofi humanistik, kedua, prinsip demokratis, ketiga, konsultasi yang berorientasi klien, keempat, pengembangan orientasi sistem sosial-ekologi.

Pengembangan organisasi tidak hanya menerima namun juga mempromosikan orientasi humanistik pada sistem sosial. Dalam pengembangan organisasi (OD), faktor manusia selalu menjadi pusat pertimbangan bersama dengan aspek lainnya seperti ekonomi, teknologi, prinsip dan praktek manajemen. Orientasi dalam OD diekspresikan bahwa organisasi yang memberdayakan orang-orangnya merupakan organisasi yang lebih efektif.

Pengembangan organisasi (OD) menganut prinsip demokratis yang berarti keterlibatan dalam pembuatan keputusan dan penetapan arah harus secara luas dibandingkan penggambaran yang sempit. Ada keyakinan bahwa keputusan yang dihasilkan adalah superior, dapat diimplementasikan, lebih relevan pada kepentingan audience dan stakeholder.

Konsisten dengan nilai humanistik dan demokratis, OD yakin bahwa upaya perubahan seharusnya berpusat pada klien bukan berpusat pada praktisi. Peran dari praktisi OD adalah sebagai partner untuk sistem klien dalam upaya perubahan operasional mandiri dari peran pihak ketiga agen perubahan. Oleh karenanya, intervensi utama dari praktisi OD adalah untuk menyarankan dan memfasilitasi proses partisipasi dalam pengumpulan diagnosis data, penginformasian pembuatan keputusan dan pembangunan

komitmen pada sistem klien untuk perubahan.

Pengembangan orientasi sistem sosial-ekologi berdasarkan perspektif yang lebih lebar dan luas pada sistem sosial, ekonomi dan lingkungan yang terjadi dan menjadi pertimbangan dalam hal dampaknya pada sistem secara global dan pada organisasi secara spesifik. Peran praktisi OD untuk membantu organisasi memahami sejumlah rangkaian dampak dari pilihan yang dibuat, bahkan pertimbangan masa lampau.

Peran profesional praktisi OD yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

- Keahlian profesional praktisi yang mampu untuk berinisiatif, bernegosiasi dan mengelola kolaborasi hubungan konsultan dengan manajer, eksekutif dan para pemimpin, disamping itu mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola atau memfasilitasi fase dan proses yang berhubungan dengan upaya perubahan organisasi.
- Keahlian mendiagnosis, mampu membaca dan memahami perilaku dinamis individu, tim, organisasi dan sistem sosial yang lebih luas.
- Keahlian peneliti ilmu sosial, mampu mendesain dan menyusun berbagai kumpulan data dan metodologis analisis data yang meliputi wawancara, kuesioner, fokus pada kelompok, dan sebagainya.
- Keahlian pengintervensi, berpengetahuan sejumlah metode partisipasif dan proses yang mampu dan mendorong orang-orang untuk terlibat atau mengeksplorasi peluang dan isu-isu penting.
- Keahlian edukator atau trainer, mampu berkomunikasi ide-ide baru dan keahlian pada anggota sistem untuk mempersiapkan mereka lebih baik pada isu-isu, peluang dan perhatian.
- Keahlian fasilitator pada proses partisipasi kelompok, mampu berhadapan dengan dinamika yang sulit yang berhubungan dengan masalah kekuasaan, otoritas, kepemimpinan, konflik, diversitas, resistensi dan juga mampu mengelola partisipan untuk tetap terlibat dan pada jalurnya.
- Keahlian membimbing (coach), mampu memberikan saran, dukungan, mengkonfrontasi sistem klien manajer, eksekutif dan anggotanya untuk mendorong dan membantu mengembangkan

keahlian, perilaku dan sikap untuk kesuksesan dan upaya perubahan.

Pengembangan organisasi (OD) adalah mengenai perubahan dalam sistem manusia, dimana ada beberapa kriteria yang berhubungan dengan upaya-upaya perubahan tersebut, yaitu :

- Perubahan seharusnya diarahkan pada peningkatan atau pengembangan kelompok individu dan kapabilitas organisasi demikian juga kondisi dimana orang-orang bekerja dan berkontribusi.
- Perubahan seharusnya dilakukan dengan cara konsisten pada pengetahuan ilmu sosial mengenai sistem manusia dan bagaimana mereka berubah, demikian juga dengan nilai-nilai dan asumsi kapabilitas dan potensi manusia.
- Perubahan seharusnya diinisiatifkan dan ditujukan pada keterlibatan orang-orang, juga berdasarkan pada kondisi dan kesepakatan kebutuhan perubahan.

Upaya-upaya perubahan seharusnya tidak hanya tertuju pada keinginan perubahan namun juga meningkatkan keahlian dan kapabilitas sistem klien untuk menuju kebutuhan dan situasi masa depan.

Sejarah Pengembangan Organisasi (Organizational Development) – Stanley R. Hinckley Jr.

Pada bab ini mempresentasikan sejarah bidang dan profesi OD, dari permulaan tahun 1940-an sampai awal tahun 2000-an. Ada dua kriteria yang diterapkan untuk menyeleksi para ahli dan teori, ide-ide, dan praktek yaitu pertama, para pakar yang mulai praktek OD di tahun 1960-an dan kedua, para ahli yang berkontribusi pada penggambaran apa yang dilakukan dan dipelajari oleh orang-orang OD.

Setelah perang dunia kedua, ada kebutuhan untuk membangun kembali negara, ekonomi dan industri terutama di negara-negara Eropa, Jepang, Uni Sovyet dan Amerika. Orang-orang membutuhkan peningkatan standar hidup yang berarti peningkatan produktivitas. Banyak eksekutif dan manajer mengetahui kebutuhan tersebut dan mulai mengusulkan ide-ide baru bagaimana untuk melaksanakannya. Inilah awal mula kelahiran OD, dimana ada tiga integrasi penting yang terjadi. Dua orientasi bidang yang berbeda, sosiologi dan psikologi yang memfokuskan pada individu dan kelompok kerja di

Amerika, sedangkan yang berfokus pada kelompok kerja dan sistem yang lebih luas di United Kingdom. Bidang ketiga berfokus pada manajemen mulai awal tahun 1930-an dimana sebagian besar pada masalah-masalah buruh dan bagaimana manajer mengelolanya.

Pada akhir tahun 1950-an beberapa praktisi OD pertama adalah McGregor yang bekerja pada Union Carbide; Beckhard yang bekerja pada Procter & Gamble dan ICI (United Kingdom); Herbert A. Shepard yang bekerja pada Esso; Sheldon Davis dan Shepard yang bekerja dengan TRW; Tannenbaum, Clark dan lainnya dari UCLA yang bekerja dengan Non-Linear System.

Mereka menjadi terlibat dan terinspirasi dengan mengikuti NTL laborator, UCLA, dan disponsori oleh Episcopal Church di Amerika, dimana menawarkan serial laborator hubungan manusia, group proses, keahlian konsultasi dan perubahan komunitas. Para manajer juga mempelajari OD dan intervensi satu sama lain dalam bagian organisasi terutama pembentukan tim dengan peran profesional eksternal. Elemen yang sangat penting kompetensi OD adalah komitmen perilaku etis individu. Di bawah kepemimpinan Warner Burke, NTL mendirikan industri pelatihan pada 1964 untuk berbagi pengalaman dan mempromosikan mutual learning antara praktisi. Cole mendirikan Institut OD pada 1970-an untuk memenuhi kebutuhan untuk lebih partisipatif bagi asosiasi profesional yang akan mendorong kesempatan bagi pendatang baru untuk berbagi pembelajaran dan pengalaman mereka. Pada tahun 1978, ia memprakarsai tahunan "World Congress" dimana praktisi OD di banyak negara bertemu untuk berbagi dan belajar.

Penerbit paling menonjol selama bertahun-tahun di Universitas Associates, didirikan pada tahun 1971 oleh William Pfeiffer dan John Jones (sekarang diterbitkan oleh Pfeiffer Wiley). Dari para praktisi dikumpulkan berbagai pengalaman terstruktur, instrumen, perkuliahan, teori, dan sumber daya untuk praktisi pelatihan hubungan manusia, pengembangan organisasi dan sumber daya manusia dan mempublikasikan setiap tahunnya. Pada tahun 1980, Saul Eisen memperkenalkan pertama kali penggunaan internet untuk sharing pengetahuan dan pengalaman OD di Universitas Sonoma. Dengan adanya kesadaran pada perubahan lingkungan global maka sangat dibutuhkan orang-orang untuk belajar dan mengatasi apa yang terjadi dalam organisasi, sehingga pembelajaran organisasi

oleh Peter Senge telah menjadi cara penting untuk bergerak pada organisasi yang sukses.

Nilai, Etika dan Praktek OD - David Jamieson dan William Gellermann

Bab ini meneliti kepentingan nilai-nilai bagi praktisi OD: di mereka bekerja dengan sistem manusia, sarana dan perubahan, filosofi dan metode OD, dan membangun etika untuk latihan. Nilai-nilai yang ditetapkan sebagai standar penting, integritas, kejujuran, efektivitas, efisiensi, produktivitas, profitabilitas, layanan, dan kualitas hidup, sementara etika ditetapkan sebagai standar perilaku yang baik dan buruk berdasarkan pada nilai-nilai. Pengembangan organisasi mengacu pada proses berbasis nilai yang meningkatkan individu, hubungan, dan keselarasan antara organisasi komponen untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas hidup bagi para anggotanya, untuk melayani tujuan organisasi dan yang cocok dengan sistem yang lebih besar pada subsistem organisasi itu sendiri. Praktek OD mengacu pada strategi dan metode yang digunakan dalam memfasilitasi proses OD.

Kesadaran nilai-nilai praktisi dan klien adalah langkah pertama yang penting, tetapi kenyataannya lebih kompleks. Etika yang berdasarkan nilai-nilai, membantu praktisi OD sebagai panduan ketika bekerja dan hidup. Etika OD berada pada pernyataan berikut ini :

1. Tanggung jawab kepada diri kita sendiri
 - a. bertindak dengan integritas dan otentik
 - b. berjuang untuk pengetahuan diri sendiri dan pertumbuhan pribadi
 - c. menegaskan kepentingan individu dengan cara yang adil dan ekuitabel
2. Tanggung jawab untuk pengembangan profesional dan kompetensi
 - a. menerima tanggung jawab konsekuensi atas tindakan kita
 - b. mengembangkan dan mempertahankan kompetensi individu dan membangun hubungan kerjasama dengan para profesional lainnya
 - c. mengenali kebutuhan dan keinginan kita sendiri, dan berurusan dengan mereka secara bertanggung jawab dalam pelaksanaan peran profesional

3. Tanggung jawab kepada klien dan signifikan orang lain
 - a. melayani kesejahteraan jangka panjang sistem klien dan stakeholder
 - b. berlaku jujur, bertanggung jawab, dan keterbukaan
 - c. membangun kesepakatan bersama pada kontrak yang adil
4. Tanggung jawab kepada masyarakat OD-HSD
 - a. berkontribusi pada pengembangan profesional berkelanjutan pada praktisi dan bidang praktik
 - b. mempromosikan berbagi pengetahuan profesional dan keterampilan
 - c. bekerja dengan profesional lainnya dalam cara yang memberikan contoh
5. *Social responsibility* (Tanggung jawab sosial)
 - a. bertindak dengan kepekaan terhadap konsekuensi dari rekomendasi sistem klien kami dan sistem yang lebih besar di mana mereka adalah subsistem
 - b. bertindak dengan kesadaran filter budaya dan kepekaan terhadap perbedaan multinasional dan multikultural dan implikasi mereka
 - c. mempromosikan keadilan dan melayani kesejahteraan semua kehidupan di bumi.

Egan dan Gellermann (2005) menyarankan bahwa dilema etika dalam OD diciptakan melalui konflik bersaing antara hak, kewajiban, dan kepentingan. Beberapa peneliti telah mengidentifikasi dilema etika yang dialami oleh kebanyakan praktisi OD:

- a. Keliru dan kolusi, termasuk ilusi partisipasi, klien menyajikan gambar parsial atau mengadopsi bias klien
- b. Penyalahgunaan data, termasuk berbagi informasi rahasia atau menyajikan parsial data untuk mendukung kesimpulan yang sebelumnya
- c. Manipulasi dan paksaan, termasuk menggunakan pengaruh dokter tidak semestinya, klien menyestakan seorang praktisi, atau menggabungkan tidak pantas ancaman dan penghargaan untuk mencapai hasil tertentu
- d. Konflik nilai dan tujuan, termasuk perbedaan sarana atau berakhir dengan klien atau perbedaan dengan ko-praktisi
- e. Ineptness teknis, termasuk intervensi tidak pantas, mengurangi diagnosis, atau bekerja melampaui satu kompetensi

- f. Ketergantungan klien, termasuk klien yang membutuhkan terlalu banyak bantuan praktisi atau praktisi tidak membantu klien belajar dan mengembangkan kemampuan

Karena itulah kritikal penting bahwa praktisi mengembangkan kompetensi etis, dimana DeVogel yakin itu merupakan fungsi dari sejauh mana praktisi memilikinya:

- “Informasi intuisi” dengan pemahaman yang jelas tentang keyakinan mereka sendiri, nilai-nilai, etika, dan potensi tantangan etika
- Tercermin pada pengalaman mereka untuk membuat basis pengetahuan untuk tindakan masa depan
- Berlatih menggunakan nilai-nilai dan etika dengan cara yang membuat mereka bersedia apabila dibutuhkan, mengembangkan dan menerapkan model pembuatan keputusan etika.

Dalam pekerjaan OD telah menjadi konteks demokrasi, memberdayakan orang untuk berpartisipasi dengan pilihan bebas dan tanggung jawab, mengembangkan proses dan struktur itu membangun partisipasi masyarakat pada nasib mereka dan mengumpulkan orang-orang yang bertanggung jawab untuk tindakan dan keputusan mereka. Untuk bekerja di OD ini juga menggunakan kekuatan kelompok dan memfasilitasi kemampuan interpersonal, kerjasama, kolaborasi dan sinergi; dan untuk membangun jointness – kolektif dan masyarakat – menjadi pola pikir dari sistem manusia.

Bagian II : Teori Dan Metode Inti

Di bagian kedua ini meliputi beberapa landasan teori, konsep dan metode bidang pengembangan dan perubahan organisasi. Pada bagian ini ditujukan penggunaan mandiri, riset, proses perubahan, resistensi dan multikulturalisme sebagai informasi yang esensial dari OD.

Penggunaan diri dalam konsultasi OD : hal-hal apa saja yang nampak - Mary Ann Rainey Tolbert dan Jonno Hanafin

Ada dua tujuan utama dari praktek OD, yaitu untuk meningkatkan fungsi sistem klien dengan memahami dan menggunakan konsep OD, teori dan metode, untuk memberikan gambaran (presence) dalam

sistem klien. Gambaran ini adalah penggunaan diri sendiri dengan intensi dimana para praktisi membutuhkan kesadaran pada diri sendiri untuk penggunaan yang selektif pada kesadaran bekerja dengan klien. Identifikasi prinsip presence (gambaran) tersebut meliputi : dihargai, menjadi agen perubahan yang efektif dan selalu ingin tahu.

Meskipun gambaran tidak dibuat namun hal itu dapat dikultivasi. Ada enam elemen dari gambaran kultivasi, melanjutkan pekerjaan pada masalah-masalah dan bisnis yang tidak terselesaikan, berkomitmen pada waktu dan energi untuk mengaktifkan refleksi, secara aktif mencari feedback dari rekan, klien dan teman, hiduplah dengan penuh, berinvestasi pada sudut pandang dunia, dan pengalaman dengan hal-hal yang baru. Pengalaman pribadi praktisi selalu dihargai sebagai sumber nilai dari data dan informasi dalam proses perubahan.

Praktek Penelitian: Asal dan Aplikasi untuk Praktisi ODC - Aerthur M. Freedman

Tindakan riset (action research) diperkenalkan oleh Lewin sebagai tidak ada tindakan tanpa penelitian, dan tidak ada penelitian tanpa tindakan. Jika tidak dapat menilai apakah tindakan itu membawa ke depan atau ke belakang, jika tidak ada kriteria untuk mengevaluasi hubungan antara upaya dan pencapaian, maka tidak ada yang bisa mencegah untuk membuat kesimpulan yang keliru dan menjadi kebiasaan kerja yang salah.

Coghlan dan Brannick menawarkan konsep praktis dari action research yang meliputi diagnosa, perencanaan tindakan dan evaluasi dampak. Fase dari proses konsultasi yang menjadi panduan fundamental diperkenalkan oleh John Dewey, yang meliputi: (1) preentry, kontrak, entry dan negoisasi perjanjian konsultasi, (2) pengumpulan data, (3) data organisasi dan persiapan untuk feedback, (4) feedback data, identifikasi masalah, mempersiapkan prioritas dan membuat tujuan untuk masalah-masalah utama, (5) mengembangkan implementasi atau perencanaan tindakan, (6) pelaksanaan implementasi perencanaan, (7) mengevaluasi hasil, (8) penghentian atau pengubahan kembali upaya-upaya perubahan dan (9) menggunakan lompatan-lompatan feedback sepanjang proses konsultasi untuk mengidentifikasi dan menganalisa antara yang diharapkan dan kemajuan yang aktual pada setiap fase. Ada potensi besar untuk action research dan praktisi OD dalam menginvestasi

waktu dan energi untuk memperoleh visibilitas dan kredibilitas dari perspektif konsultan. Praktisi OD dan peneliti tindakan menciptakan atau menemukan strategi yang efektif yang dapat membantu menjadi visible, kredibel, menghargai anggota lain dari tim konsultan multidisiplin.

Proses Perubahan Organisasi – Ed Mayhew

Perencanaan perubahan meliputi menemukan kumpulan alasan untuk berubah, mempunyai ide seperti apakah wajah masa depan, mengetahui bagaimana membangun komitmen untuk berubah, menavigasi kesulitan transisi dan mempunyai strategi untuk menginstitutionalisasi perubahan. Keberhasilan perubahan organisasi tergantung pada implementasi perubahan. Implementasi melibatkan penciptaan struktur, strategi dan kondisi organisasi untuk menyelesaikan tujuan perubahan organisasi demikian halnya dengan pemahaman dan tujuan dampak dari perubahan para anggota organisasi. Sistem pemikiran (system thinking) dimulai dari menindai pola-pola peristiwa, mempertimbangkan mengapa pola-pola tersebut ada, dan menemukan struktur yang ada dibawahnya. Bechard dan Harris mengusulkan evaluasi kesiapan, kapabilitas dan komitmen dari setiap kelompok stakeholder. Komitmen untuk berubah dapat dinilai dari stakeholder yang paling penting dan berpengaruh dari kesiapan dan kapabilitas dan mengidentifikasi lima atau enam yang harus mendukung perubahan jika hal itu berubah. Komitmen dapat dinilai dari empat skala poin, dorongan berubah, mau untuk membiarkan perubahan terjadi, dukungan dan buatlah perubahan itu terjadi.

Pemimpin menyiapkan rencana, penugasan sumber daya, dan berkomitmen pada bisnis perubahan. Organisasi tidak dapat mengontrol lingkungannya, sehingga harus disesuaikan strategi dan mengubah sumber dayanya untuk mencapai tujuan perubahan organisasi tersebut.

Resistensi dan Perubahan dalam Organisasi – Rick Maurer

Resistensi merupakan faktor terpenting dalam perubahan, dan paling terlupakan. Oleh karena bidang OD sangat berperan pada aspek kehidupan organisasi, banyak teks dan jurnal OD yang hanya membahas sekilas pada penekanan topik resistensi ini. Terkadang para praktisi OD menggantikan istilah resistensi ini dengan istilah

multiple realities (kenyataan yang berlapis). Resistensi terjadi pada tiga area. Level pertama adalah resistensi yang termudah untuk dikerjakan (informasi), level kedua adalah resistensi yang lebih sulit (reaksi emosional), dan level ketiga adalah resistensi yang sangat menuntut (kepercayaan dan keyakinan), dimana ketiga level tersebut terjadi setiap waktu. Teori paradox perubahan (the theory paradox of change) yang ditulis oleh Arnold Beisser disebutkan bahwa perubahan terjadi ketika sesuatu menjadi apa yang disesuatukan, bukan ketika sesuatu mencoba untuk menjadi apa yang bukan sesuatu. Jika orang-orang tidak siap untuk bergerak, maka mereka tidak siap untuk bergerak, anda tidak dapat memaksa individu-individu atau kumpulan orang-orang tersebut untuk bekerja di fase selanjutnya hanya karena waktu yang telah ditentukan. Kunci untuk mengatasi gambaran ini adalah mendengarkan (listening), yang membutuhkan intensi yang jelas. Pemimpin perubahan dan para praktisi harus menanyakan pada diri mereka sendiri, mengapa kita harus mendengarkan orang-orang. Jika orang-orang dalam organisasi dapat didukung untuk mendengarkan dengan intensi yang menjadi dipengaruhi atau mempunyai opini untuk berubah, maka ada harapan. Profesi pengembangan organisasi dalam kondisi sempurna untuk membantu orang-orang dengan rasa ingin tahu dan ketertarikan.

Praktek dan Teori Pengembangan Organisasi Multikultural

Pada bab ini mendeskripsikan pengembangan organisasi multikultural (MCOD, multicultural organization development) yang merujuk pada membangun budaya organisasi dimana meliputi orang-orang dari berbagai kelompok sosial yang teridentifikasi ras, etis, gender, orientasi seksual, kebangsaaan, kelas, agama dan perbedaan manusia yang lain. Lebih dari dua puluh tahun lalu, para praktisi di bidang OD dan perubahan sistem berfokus pada masalah-masalah diversity di lapangan kerja untuk mengeksplorasi bagaimana diversity dan perubahan dalam organisasi. MCOD timbul dari kerja para praktisi diversity dan praktisi OD yang saling berbagi komitmen untuk social justice dan social diversity dalam sistem dan masyarakat. MCOD proses meliputi (1) mengidentifikasi dan mengembangkan perubahan tim agen, (2) menentukan kesiapan sistem, (3) penilaian dan benchmarking, (4) perencanaan perubahan dan implementasi, (5) evaluasi, pembaharuan dan pengulangan kembali.

Bagian III : OD Dan Proses OD

Pada bagian ketiga ini menggambarkan peta kognitif dan visual yang mewakili berbagai aspek OD, empat bab berikutnya merupakan elaborasi fase OD dan meliputi tugas dan tindakan dari setiap fasenya.

Peta OD : Intisari OD - Ted Tschudy

Peta OD awalnya dikembangkan pada tahun 1993 untuk menjawab pertanyaan bahwa sebuah kelompok pendatang baru untuk OD menanyakan sebuah program pembelajaran NTL yang diadakan di Washington, DC. Ada tujuh bagian utama dari OD Map.

1. Inti dan teori tambahan. OD adalah berbasis teori. Panduan konseptual dari apa yang dilihat dari praktisi OD, apa yang mereka dapatkan dari apa yang dilihat, dan bagaimana mereka mengintervensi. Peta mengidentifikasi tiga teori utama yang mendasari praktik OD, dan itu memiliki jumlah teori tambahan yang mendukung variasi pekerjaan OD.
2. Nilai-nilai, etika, dan praktek dari teori-teori. Nilai adalah "baik dan buruk" yang dinyatakan dan tak tertulis yang mempengaruhi pilihan praktisi klien, pekerjaan, dan tindakan. Etika adalah perilaku yang disarankan dan dilarang oleh profesi atau disiplin. Praktek dari teori-teori adalah asumsi dan aturan praktis yang digunakan praktisi saat ini untuk mengarahkan pekerjaan mereka dengan situasi klien tertentu.
3. OD sebagai "big I". Peta OD menyajikan proses OD sebagai proses keseluruhan. Ini adalah intervensi besar yang tertulis. Intervensi "Big I" digambarkan sebagai pekerjaan yang sedang berlangsung yang membedakan OD.
4. Fase praktik OD. Dalam bentuknya yang klasik, OD dilakukan dalam konsultasi dengan urutan klien. Pada kenyataannya, praktisi dapat bekerja mundur, maju, dan bersamaan dalam fase ini.
5. Konsultasi tugas yang terkait dengan setiap fase praktek. Peta OD menggambarkan tugas utama para praktisi melaksanakan dalam setiap tahapan proses konsultasi OD.
6. Kompetensi. Setiap tahap proses konsultasi OD memerlukan kompetensi bahwa praktisi OD mengembangkan dan memperbaiki selama pelatihan dan praktek karir. Tentu saja, kompetensi

terdaftar untuk tidak setiap fase yang eksklusif tetapi ditekankan karena hubungan mereka dengan tugas utama dari fase itu.

7. Penggunaan diri. OD berbeda dari bentuk-bentuk lain, konsultasi dalam penekanan pada penggunaan diri sebagai instrumen dalam berbagai aspek praktik OD. OD adalah bentuk seni. Hal ini tidak dapat secara efektif dipraktekkan tanpa komitmen yang kuat untuk pengembangan pribadi maupun profesional.

Organisasi kontemporer mensyaratkan kepercayaan yang tinggi, berbagi informasi secara luas dan bebas dan fleksibilitas dalam peran kerja. Itu adalah semua karakteristik yang dibuktikan kapabilitas OD untuk mengembangkan organisasi. Intisari proses penelitian tindakan (action research process) adalah membawa kedepan informasi yang meningkatkan kapabilitas untuk pilihan bebas dan berkomitmen yang tetap meruapakan instrument yang kuat untuk pembelajaran organisasi dan perubahan. Para praktisi masa depan harus menyampaikan inti proses OD dari membangun hubungan, penciptaan data, analisis dan feedback yang bergabung dengan strategi organisasi kontemporer. Masa depan OD terletak pada kemampuannya untuk memegang core legacies - membawa pandangan sistem, menghubungkan teori ke praktek, kolaborasi, eksperimen, pembelajaran, didikasi pada potensi manusia dan kemampuan dari para praktisi untuk menemukan kembali kerja organisasi dalam konteks tantangan sistem manusia.

Fase Awal dan Kontrak - Susan M. Gallant dan Daisy Rios

Tahap awal dan fase kontrak dari proses konsultasi dibagi menjadi empat tahap-preentry, entry, contracting dan transisi. Pada setiap tahapnya, para praktisi OD memutuskan apakah terus melanjutkan, mendaur ulang melalui tahapan-tahapan sebelumnya atau mengatakan tidak pada pekerjaan itu. Tugas di setiap tahapan harus diselesaikan untuk bergerak ke tahap selanjutnya. Kerja dari tahap awal dan proses kontrak terjadi lebih dari satu pertemuan dengan klien, apakah dengan face-to face, telephone, atau internet. Ada empat tingkatan sistem: intrapersonal, interpersonal, kelompok, sistem dan komunitas-yang dapat dipikirkan sebagai cermin yang meningkatkan atau menurunkan pemahaman dan luasnya bidang kerja. Para praktisi dan klien memilih untuk fokus pada satu atau

lebih level sistem ini. Keempat level sistem ini dapat beroperasi di setiap tahapan dari proses konsultasi. Pada level intrapersonal meliputi keyakinan, nilai, prinsip, sikap, perasaan, preconsepsi, persepsi dan asumsi anggota organisasi dan para praktisi. Pada level interpersonal berhubungan dengan anggota organisasi dan para praktisi dan pada yang berkepentingan satu sama lain. Pada level kelompok berhubungan pada anggota organisasi dan para praktisi sebagai anggota kelompok demikian juga dinamika antara dan dalam berbagai kelompok. Pada level sistem dan komunitas berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan budayanya. Ini dapat menjadi keseluruhan komunitas atau beberapa subkelompok dalam budaya organisasi yang lebih luas. Dalam menyelesaikan tugas di setiap tahapan dengan berbagai dinamika (keyakinan, ketakutan, ketergantungan, kecacatan, motivasi, resistensi, kesalahpahaman dan lain sebagainya) menciptakan suatu tantangan bagi para praktisi OD yang berpengalaman. Para praktisi membutuhkan kesadaran akan dinamika di setiap tahapan dan menavigasi dengan bijaksana, energi, intensi dan keahlian- semua pelayanan ditujukan untuk keinginan hasil dari klien.

Fase Diagnosa Organisasi - Julie A.C. Noolan

Diagnosa organisasi adalah proses kolaborasi antara anggota organisasi dan praktisi OD untuk mengumpulkan informasi, mengorganisir dan mengembalikan data kembali kepada sistem klien untuk membangun komitmen, energi dan arah pada perencanaan tindakan. Ada beberapa model diagnosis yang dapat digunakan oleh praktisi OD. Pertama, The Nadler-Tushman Congruence Model yang merupakan model open system yang meliputi input (lingkungan, sumber-sumber daya dan sejarah) yang membentuk strategi. Kemudian strategi menuntun pada proses kerja transformasi yang membawa pada output, yang dibedakan menjadi organisasi, kelompok dan individu. Disebut model kongruen karena dibangun dari keyakinan bahwa dalam area transformasi kerja, keempat kategori harus kongruen atau fit satu sama lain, karena dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja. Model kedua adalah The Freedman Swamp Model of Sociotechnical System. Pada bagian tengah adalah proses transformasi kerja (produksi) meliputi servis yang mendukung proses kerja (sumber daya manusia, struktur, teknologi, keuangan). Mereka dituntun oleh strategic

direction organisasi dan berada dalam organisasi budaya dan iklim organisasi. Arah strategi ini bersal dari input stakeholder seperti supplier, regulator, investor, informasi pasar, tren lingkungan. Pada sisi output adalah klien, cutomer, investor dan regulator. Leadership mengelola baik dalam area transformasi kerja dan batas input dan output stakeholder. Berikutnya adalah Burke-Litwin Model, yang juga merupakan open sytem model, namun disajikan dalam bentuk vertikal untuk membuat suatu pernyataan mengenai bagaimana perubahan organisasi adalah efektif. Model ini melihat lingkungan eksternal, misi dan strategi, leadership, dan budaya organisasi merupakan kunci utama untuk perubahan organisasi atau perubahan transformasi. Weisbord's Six Model merupakan model yang dikritik karena terlalu sederhana, namun model ini yang sering digunakan karena mudah dipahami oleh para praktisi dan klien organisasi. Tahap pertama adalah purpose (tujuan) atau misi, kemudian struktur: bagaimana pekerjaan dibagi, kemudian reward, apakah semua kebutuhan tugas mendapat insentif. Helpful mechanism menanyakan apakah organisasi mempunyai koordinasi teknologi yang memadai. Relationship merujuk pada bagaimana koordinasi unit-unit dan dapat memunculkan konflik. Terakhir adalah *leadership*, peran leadership adalah mengawasi kelima elemen untuk menjamin keseimbangan dan mengambil *corrective action*.

The Bolman and Deal Four Frames Model melihat dari empat kerangka yang membantu mengatur dan menentukan tindakan yang diambil, struktural, sumber daya manausia, politikal dan simbolik. Pertama, struktural melihat organisasi sebagai rasional, sistem tertutup dan menganalisa apakah organisasi terstruktur sehingga memenuhi tujuan dan kebutuhan, memberikan lingkungan dan teknologi. Politikal, melihat organisasi sebagai arena sumber daya yang langka dimana kekuasaan dan pengaruh secara konstans berdampak pada alokasi sumber-sumber daya pada individu dan kelompok. Simbolik memperlakukan organisasi sebagai sebuah teater atau karnival bukan sebagai organisasi yang rasional, yang menjelaskan peran mitos, ritual, ceremony dan memainkan di setiap level organisasi. Sumber daya manausia melihat interaksi antara orang-orang dan organisasi.

Diagnosis organisasi merupakan hal penting untuk proses pengembangan organisasi. Tidak ada model yang terbaik, namun para praktisi pada fase proses OD menciptakan dan mengelola laporan dengan klien, sadar akan persepsi bias, gunakan model konseptual

yang sesuai, dan mengumpulkan data dengan menggunakan lebih dari satu metode.

Fase Intervensi – Khaterine Farquhar

Praktisi OD mengadaptasi fase intervensi untuk kebutuhan perubahan dalam organisasi. Meskipun intervensi OD terlihat sama dengan program manajemen perubahan, sebenarnya adalah hal yang berbeda. Ada tiga persyaratan utama untuk kegiatan intervensi: (1) informasi yang valid, (2) kebebasan, pilihan informasi pada klien, (3) komitmen internal oleh klien untuk pembelajaran dan perubahan. Fase intervensi dapat dipahami menjadi empat bagian: mendefinisikan keadaan sekarang dan masa depan yang diinginkan, mendesain dan merencanakan program untuk membawa perubahan, implementasi tindakan yang membawa perubahan dan mengikuti tindakan tersebut. Praktisi OD mengembangkan rekomendasi tindakan dengan kolaborasi, panduan nilai, orientasi pembelajaran yang berhubungan dengan organisasi. Praktisi mengusulkan desain intervensi alternatif yang fokus pada strategi final yang berasal dari respon klien. Strategi final untuk intervensi terdiri dari sejumlah tindakan yang membantu sistem melewati transisi dari masa sekarang ke masa depan. Kesuksesan fase intervensi OD menghasikan sejumlah hasil yang berdampak secara multiple dari proses itu sendiri sampai kemungkinan untuk meningkatkan pembelajaran di bidang OD. Pada akhir keberhasilan intervensi, para praktisi dapat melihat bahwa kapasitas organisasi untuk pembelajaran dan pengembangan masa depan secara substansi meningkat. Para praktisi dan organisasi menyiapkan untuk memasuki fase evaluasi dan terminasi dari proses OD.

Fase Evaluasi dan Terminasi – Roland E. Livingston

Evaluasi final dari proses OD harus berfokus pada hasil, dibandingkan aktivitas. Ada beberapa alasan untuk fokus pada hasil dalam fase evaluasi dari proses OD, dan praktisi OD membantu sistem klien untuk mengidentifikasi pengukuran hasil yang mengindikasikan keberhasilan. Salah satu alasan untuk mengevaluasi hasil dari perubahan perencanaan organisasi adalah untuk meningkatkan implementasi perubahan. Alasan kedua untuk mengevaluasi hasil adalah bahwa perencanaan perubahan organisasi tidak pernah terlengkapi. Beberapa kelompok mungkin

siap untuk berubah dibandingkan kelompok lainnya. Evaluasi yang berfokus pada hasil membantu mengidentifikasi bagian yang berhasil dan setiap halangan untuk perubahan organisasi dimana hal itu masih membutuhkan perhatian. Alasan ketiga adalah untuk menentukan apakah proses perubahan dapat tercapai. Fase evaluasi dari proses OD harus mengikuti keefektifan proses perubahan dengan sistem yang menyeluruh meliputi level organisasi, level kelompok, dan level individu, karena banyak inisiatif perubahan berawal dari level organisasi namun gagal pada level individu. Fase evaluasi dan terminasi dari proses OD akan berakhir dengan lancar selama fase awal dan kontrak meliputi diskusi mengenai bagian akhir yang diinginkan. Penting untuk memberikan feedback pada proses dan indikator kunci dari keberhasilan. Mengakhiri proses OD dengan penilaian kuat dan dampaknya dalam organisasi memberikan pemahaman dan dukungan untuk langkah selanjutnya yang ditempuh oleh klien.

Bagian IV : Bekerja dari Tingkat Perspektif Sistem : Individu ke Lingkungan

Bagian keempat ini menawarkan pandangan unik yang menggambarkan pekerjaan praktisi OD dengan fenomena operasional yang penting dalam dan mengenai organisasi. Setiap bab mempunyai karakter bekerja pada level, atau multiple level dari sistem dan beberapa praktek OD.

Bekerja dengan Individu Dalam Konteks Organisasi - Edwin C. Nevis, Jonno Hanafin dan Mary Ann Rainey Tolbert

Bab ini menjelaskan model untuk mencirikan dan meningkatkan bagaimana bekerja dengan para individu yang dilakukan dalam layanan pengembangan organisasi. Model ini adalah sebuah adaptasi dari sebuah kerangka kerja yang awalnya dikembangkan oleh penulis Claire Stratford pada tahun 1997.

Fokus utama dari organisasi pembangunan (OD) adalah untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Pekerjaan ini dilihat dalam konteks misi organisasi dan kelompok target. Namun organisasi yang terstruktur sehingga individu bertanggung jawab untuk kelompok masyarakat atau koordinasi upaya banyak karyawan. Jadi tidak peduli apa suatu kontrak konsultasi mungkin memerlukan,

pelaksanaan pekerjaan selalu melibatkan berbagai jenis interaksi antara praktisi dan individu. Karena individu-individu ini memainkan peran penting sebagai “menghubungkan pin”, kualitas interaksi antara mereka dan praktisi dapat sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan intervensi. Tiga tampilan individu bekerja yang mewakili cara-cara intervensi untuk mendukung tujuan tertentu, yaitu:

1. Pembinaan

- Untuk meningkatkan kinerja; peningkatan keterampilan
- Untuk perubahan dalam perilaku disfungsional
- Pengembangan karir

2. Memfasilitasi interaksi yang lebih efektif antara orang-orang

- Meningkatkan kesiapan individu untuk intervensi pihak ketiga
- Mengembangkan kesiapan untuk membangun tim

3. Penasehat strategis

- Menjadi sangat terlibat dalam masalah konten
- Dengan asumsi tanggung jawab untuk tindakan oleh klien

Bekerja dengan individu merupakan aspek penting dan menarik perkembangan organisasi. Hal ini memungkinkan intervensi untuk mempengaruhi anggota kunci dari organisasi dengan menciptakan kesempatan yang biasanya tidak mungkin saat bekerja di tingkat sistem yang lebih besar. Di sisi lain, itu menciptakan ketegangan dan dilema, yang negatif dapat mempengaruhi intervensi organisasi. Dengan mengembangkan kesadaran dari isu-isu yang terkait, dan melalui peningkatan keterampilan untuk bekerja di tingkat individu dalam berbagai konteks, intervensi dapat meningkatkan pekerjaan mereka secara signifikan.

Bekerja dengan Kelompok-kelompok Organisasi - Matt Minahan

Satu prinsip awal di OD adalah bahwa jika Anda ingin mengubah sesuatu atau seseorang, anda harus mengubah sistem sekitarnya. Dalam bekerja dengan kelompok, penting untuk membedakan antara konten kelompok kerja versus proses itu. Tugas fasilitator dalam efektivitas adalah untuk membantu kelompok memeriksa rutinitas dan pola, dan untuk mendorong keterbukaan dan perbedaan pendapat. Fasilitator juga bekerja untuk menghadapi dan membuat diskusi asumsi-asumsi dan aturan tidak tertulis yang

mungkin menghambat kinerja kelompok.

Pada tahun 1958 Will Schutz memunculkan the Fundamental Interpersonal Relationship theory yang dikenal dengan FIRO-B six-cell model and behaviors. Model ini menjelaskan perilaku interpersonal dalam orientasi individu terhadap lainnya dengan tiga kebutuhan interpersonal – inclusion, control dan affection dan kebutuhan individu untuk mengekspresikan perilaku pada yang lain atau keinginan untuk menerima perilaku yang diekspresikan oleh yang lain. Menurut Schutz, kelompok berkembang dalam tahap yang terprediksi, berurutan pertama dengan inclusion kemudian kontrol dan berikutnya afeksi, pengulangan kembali siklus setiap kelompok diadakan. Pada tahun 1956 diperkenalkan Bennis and Shepard's theory of group development dimana terdapat enam tahap pengembangan kelompok, para anggotanya harus menyelesaikan dua area utama dari ketidakpastian internal: dependence (hubungan otoritas) dan interdependence (hubungan personal). Anthony Banet, Jr memperkenalkan a theory of group development based on the I Ching pada tahun 1976., yang menyebutkan bahwa energi anggota individu dan kelompok adalah didistribusikan, mengalir antara yin (pasif, reseptif, simple, patuh) dan yan (aktif, kreatif, menarik, kuat). Berikutnya adalah the group spiral, dimana tahapan dalam spiral lebih discrete dan finit, dan merupakan hal penting untuk diingat bahwa kelompok bekerja nonlinier, bahwa tahapannya adalah penanda arbitrari dalam kehidupan kelompok dan tidak ada batasan jelas antara akhir tahapan dengan awal tahapan. Spiral ini adalah metafora untuk kehidupan kelompok karena menggambarkan pendalaman peningkatan kehidupan kelompok yang dapat dicapai, tergantung dari pemahaman dan komitmen tujuan, keanggotaan, perencanaan, proses, pola dan hubungan. Intervening kelompok berikutnya adalah model Carter's Cube (1980-2004) yang merupakan salah satu cara untuk melihat dan bekerja dengan kelompok pada tahapan yang berbeda dan fase dari hidup kelompok. Carter's Cube mengidentifikasi bagian kanan ada empat level intervensi, yaitu intervensi level individu berupa pelatihan atau coaching, intervensi level kelompok berupa penetapan tujuan, pengembangan pengukuran kinerja atau audit komunikasi, intervensi level organisasi berupa pengembangan strategi atau peningkatan proses bisnis dan intervensi level interpersonal berupa resolusi konflik atau mediasi satu sama lain. Pada bagian kiri Carter's Cube mengidentifikasi

tiga tahap pengembangan kelompok -orientasi, konflik dan kohesi yang berputar dan berulang dimana kelompok dapat bergerak melaluinya untuk beberapa kali. Sedangkan dibagian atas Carter's Cube terdapat tiga tahapan pengembangan kelompok, asimilasi, differensiasi dan manipulasi. Pada akhirnya ada dua faktor utama yang menentukan keberhasilan sebagai seorang interverner dalam siklus hidup kelompok. Pertama adalah kemampuan untuk melihat dan memahami apa yang terjadi pada berbagai level, tahapan dan fase dari siklus hidup kelompok, dimana Carter's Cube merupakan alat yang komprehensif untuk itu. Kedua adalah kemampuan untuk melihat dan memahami apa yang terjadi dalam siklus hidup kita sendiri, pekerjaan kita sebagai interverner, pemimpin atau anggota kelompok yang merupakan pondasi dari kesadaran diri sendiri dan kemampuan untuk berkomunikasi mengenai faktor dan motivasi yang multiple dan kompleks yang membuat kita menjadi seorang manusia.

Metode Kelompok besar : Pengembangan dan Tren - Barbara Benedict Bunker dan Billie T. Alban

Salah satu terobosan-terobosan yang paling menarik dalam pengembangan organisasi (OD) metode dalam sejarah terjadi pada 1980-an dan 1990-an. Praktisi OD bekerja dengan masalah-masalah sistemik di organisasi mengembangkan metode untuk membawa bersama-sama "system" – semua pihak terkait atau stakeholder – dalam satu tempat untuk membuat keputusan tentang masalah yang dihadapi mereka. Sejarah pengembangan metode kelompok besar dapat dipahami dalam tiga periode pembangunan: awal penemuan dan pengembangan, adopsi metode baru, dan penggabungan dari metode ini ke dalam berbagai situasi. Penggunaan kelompok besar untuk intervensi sistem telah jelas menjadi internasional. Di Eropa, originators metode ini (Weisbord dan Janoff, Dannemiller, Axelrod, dan Owens) telah memberikan seminar pelatihan bagi praktisi OD sejak akhir 1990-an di Inggris, Belanda, Swedia, Jerman, dan negara-negara lain. Paling sering digunakan adalah ruang terbuka, mencari masa depan, perubahan skala keseluruhan, dan lebih baru-baru ini menghargai permintaan. Ada beberapa pekerjaan luar biasa yang akan menggunakan metode ini, Semua melibatkan dua prinsip dasar. Posisi yang mendasari prinsip adalah bahwa mereka semua membuat interaksi di antara beragam pemangku kepentingan dan

proses yang memungkinkan para pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dan didengar. Prinsip kedua yang mendasari metode ini adalah proses mereka untuk mengelola perbedaan. Tak satu pun dari metode ini menggunakan strategi resolusi konflik untuk mengatasi perbedaan. Dalam kelompok besar dengan banyak pihak, pasti ada perbedaan. Ada kesempatan besar untuk penggunaan metode ini dalam masyarakat dimana perbedaan antara beragam stakeholder yang menggagalkan gerakan dan memegang kemajuan yang sangat banyak keinginan. Karena metode ini proses lebih lanjut yang memungkinkan orang untuk memiliki suara dan mengelola perbedaan, tidaklah mengejutkan bahwa mereka sedang digunakan dalam banyak pengaturan komunitas dimana stakeholder berharap untuk memiliki masukan ke dalam keputusan penting.

Bekerja dalam Sistem Sosial yang Sangat Besar : Pertemuan Kota abad 21 - Carolyn J. Lukensmeyer dan Daniel Stone

Para praktisi OD yang memilih bekerja pada sistem sosial yang besar harus memahami karakter bidang ini dan bagaimana kesamaan dan perbedaan dari lingkungan organisasi. Pada satu level, menciptakan proses demokrasi dalam sistem sosial yang sangat besar adalah kesamaan pada pekerjaan yang dilakukan oleh para praktisi OD yang bekerja dalam organisasi, terutama mereka yang terikat beberapa tahun dalam pergerakan intervensi kelompok besar. Perbedaannya adalah bahwa proses dan nilai demokrasi harus diterapkan dalam konteks publik. Lima karakter inti yang membedakan sistem sosial yang besar dari sistem organisasi umum, perbatasan lebih menyatu, menjamin partisipasi dapat lebih sulit, pembuat keputusan lebih akuntabel, proses adalah politikal dan masalah-masalah kompleks.

Kunci elemen tindakan dari 21st Century Town Meeting melibatkan perencanaan yang ekstensif, keberhasilan penyampaian event dan melanjutkan follow-up. Ada tujuh komponen kunci untuk proses yang diadaptasi dari Lukensmeyer dan Brigham, menyeleksi isu-isu yang berdampak pada sumber-sumber daya dan kebijakan for the comon good, pengembangan strategi, membangun kredibilitas dengan warga negara dan pembuat keputusan, menjamin keragaman partisipasi, menciptakan keamanan tempat publik, dukungan dialog informasi, dan keberlanjutan dan institusionalisasi suara rakyat. Kompetensi inti untuk keefektifan implementasi 21st century Town

Meeting meliputi keahlian yang dibutuhkan oleh para praktisi OD. Keahlian inti yang dibutuhkan pada pertemuan kelompok besar dalam sistem sosial yang sangat besar adalah tim kerja, diagnosis, desain, presentasi, fasilitasi, dan keahlian platform kelompok besar. Ada beberapa keahlian lain yang dikaitkan dengan profesi OD yaitu komunikasi dan hubungan masyarakat, mengorganisir dan rekrutmen, manajemen proyek, dan kecerdasan politik. Sedangkan ada keahlian personal dan atribut praktisi yang harus melekat pada bentuk demokrasi: kemampuan untuk mendirikan dan mengelola kenetralisasi dan komunikasi, kemampuan untuk mengoperasionalkan sistem level multiple secara simultan, kemampuan untuk menjaga perspektif perubahan sistem, kemampuan untuk memegang intensi penciptaan perubahan, kemampuan untuk melanjutkan energi diri sendiri dan kemampuan untuk melanjutkan harapan.

Perubahan Organisasi dan Sistem dari Luar : Praktisi OD sebagai Agen Perubahan Sosial - Mark Leach

Empat tipe intervensi yang berguna bagi praktisi OD yang bekerja dalam bidang perubahan sosial: memperkuat perubahan sosial organisasi, mengukur dampak perubahan sosial, menciptakan sistem baru organisasi dan membentuk kembali target institusi. Oleh karena peningkatan interdependensi dan kompleksitas lingkungan organisasi, kompetensi pada situasi multiple menjadi suatu hal yang penting bagi praktek OD. Menciptakan sistem multiorganisasional menjadi pergantian dari spesialisasi beberapa praktek OD menjadi kompetensi inti yang dibutuhkan oleh para praktisi OD di berbagai sektor. Dari perspektif praktisi OD dan agen perubahan, ada empat area utama yang membutuhkan perhatian dan intervensi keahlian: desain dari pekerjaan itu sendiri, kepemimpinan untuk sistem, pengaturan sistem, pendanaan yang sesuai dengan pekerjaan. Terlepas dari sikap dan pendekatan kerja, para praktisi OD yang bekerja pada perubahan sosial multiorganisasi juga membutuhkan kompetensi di bidang lain: keahlian politik dan sensibilitas, kesadaran penurunan atau eskalasi konflik sebagai bagian dari mediasi, mendefinisikan kembali peran organisasi dalam isu-isu sosial, fasilitator dari dialog multiparty dan proses pembuatan keputusan, kemampuan untuk mengambil sistem kepemimpinan.

Membangun Keunggulan Dunia : Sebuah Tantangan untuk Peluang OD - John D. Adams

Bagaimana praktisi OD bekerja lebih efektif dengan tantangan dan masih menyediakan berbagai keuntungan di depan, langkah pertama yang harus diperhatikan adalah shared mental models. Skenario mewakili peluang bagi profesional OD untuk membantu orang-orang menjadi lebih sadar adanya mental models dan kemudian memfasilitasi perubahan budaya, mengetahui bahwa shared mental model meruoakan bagian inti dari organisasi budaya dan perilaku kolektif. Mental models dapat melindungi dari perubahan dan biasanya beroperasi seperti autopilot. Memprogram kembali autopilot mental models memerlukan proses sama yang ada di tempat pertama: mengulang pesan dan pengalaman.

Ketika mencoba untuk mempengaruhi sebuah kelompok atau organisasi, lebih baik mempengaruhi yang termudah orang-orang dulu, dibandingkan yang lain yang mempunyai tendensi untuk resistensi yang terbesar. Peran penting OD adalah menempatkan prioritas dalam membantu adopsi awal menjadi sadar akan mental models dan kemudian memfasilitasi membangun critical mass untuk perubahan. Tugas yang sulit dalam merubah mental model membutuhkan perubahan yang dalam pada pola kebiasaan. Peneliti menemukan dua belas faktor keberhasilan untuk perubahan pola kebiasaan individu dan kolektif, yang dapat digunakan sebagai checklist untuk membuat keberhasilan dan mempertahankan perubahan pada bagaimana praktisi OD berpikir dan bagaimana klien berpikir. Peluang besar lainnya untuk praktisi OD adalah untuk memfasilitasi dialog kelompok dengan sudut pandang yang berbeda (contoh, paradigma ekonomi, paradigma ekologi), yang bertujuan untuk mempromosikan mutual understanding dan mencegah win-lose atau diskusi benar-salah.

Bagian V : OD dalam setting Internasional dan Dunia

Pada bagian kelima ini berkontribusi mengenai perspektif, pemikiran saat ini dan model global, internasional dan sudut pandang dunia. Setiap bab membuka wawasan baru tentang pemahaman praktek lintas budaya, dunia yang luas dengan diversitas dan multikulturalisme.

Batasan dan Batas : Perspektif Lintas Budaya untuk Praktisi OD - Sean Gaffney

Pada bab ini mengeksplorasi implikasi dimensi budaya nasional, identitas individu dan batasan-batasan untuk praktisi OD yang terikat pada pekerjaan lintas budaya. Isu identitas ras dan budaya sering hadir dalam pekerjaan lintas budaya, biasanya dihindari oleh teori budaya, dan berada dibawah gambaran umum budaya nasional. Para praktisi internasional OD dapat mengaplikasikan pendekatan yang terkait dengan lingkungan pada batasan yang diperbolehkan, untuk menjadi tidak hanya proaktif maupun reaktif namun berinteraksi penuh dengan klien, dan berbagi pengalaman pembelajaran. Bersama dengan pelatihan, keahlian dan kompetensi OD, praktisi OD membutuhkan pengetahuan akan budaya mereka sendiri dan sadar akan dampaknya pada cara pikir dan perilaku; pengetahuan akan budaya lain, menghargai dampaknya pada klien dan perilakunya, dan sadar akan bagaimana berdampak pada kita; pengetahuan, kesadaran dan sensitivitas pada batasan dimana berbagi tema dan mutual influence ditemukan.

Bekerja dengan Efektif sebagai Praktisi Global OD : Keseluruhan Dunia dalam Satu Ruang - Rebecca Chan Allen

Visi dunia secara keseluruhan dapat memberdayakan praktisi untuk melatih kepemimpinan dan praktek diluar zona nyaman. Sistem matrix yang diperkenalkan oleh Allen terbagi menjadi empat kuadran atau bidang: struktural, sistemik, budaya dan pengalaman, dimana keempat bidang tersebut merupakan aspek kunci dari sistem manusia demikian juga halnya interaksi dari mikroproses dan faktor global. Matrik ini dapat digunakan sebagai metode cepat untuk peta, akses, dan mendesain ulang sistem manusia. Globalisasi membawa tantangan perspektif, kompetensi dan etika pada praktisi OD. Untuk memenuhi tantangan tersebut praktisi OD ingin mengadopsi prespektif whole-world, kompetensi praktek whole-world dan etika keseluruhan dan tanggungjawab. Dengan memegang organisasi klien sebagai bagian dari siklus global terbuka, praktisi OD dapat menjadi lebih mindful keberadaannya, cara berpikir dan dampak tindakan mereka. Ambiguitas, ketidakpastian, dilema, dan kebingungan merupakan bagian dari pekerjaan global OD dan kehidupan global. Dengan melihat pada diri mereka sendiri sebagai bagian dari siklus kehidupan, praktisi global OD dapat meberdayakan diri mereka

meskipun adanya ketidakpastian di depan mereka.

OD di Asia : Globalisasi, Homogenisasi dan Akhir dari Praktek Budaya Spesifik - Tojo Thachenkery

Oleh karena munculnya tahapan homogenitas untuk pengembangan organisasi di dunia, sudah waktunya untuk meninggalkan pengertian ideal tentang budaya-spesifik atau pengembangan budaya unik organisasi. Globalisasi menjadi yang utama dan dimana-mana, alat dan praktek OD juga akan menjadi homogen. Salah satu pilihan terbaik untuk praktisi OD adalah untuk menumbuhkan pola pikir global. Anil Gupta dan Donni Mamuko Vijay, menggambarkan sebuah model, ditunjukkan OD Prctice Models yang menggunakan metafora pikiran sebagai struktur pengetahuan. Mereka menggambarkan empat bagian mindset yang dapat diterapkan untuk penggunaan OD di dunia internasional: parochial mindset, diffused mindset, dan global mindset dan laissez-faire mindset. Praktisi OD mempunyai peluang baru untuk mengadopsi global mindset sebagai cara untuk menyelesaikan kontradiksi budaya pada modernitas dan kapitalisme global. Sinkronisasi OD model merupakan fusi dan terletak permintaan simultan yang menempatkan praktisi OD untuk melihat baik itu pohon dan hutan sekaligus. Secara metafora, konsultan OD tidak hanya harus menghargai keunikan dan diversitas pohon itu, namun juga mempunyai pengetahuan untuk menghargai sistem ekologi hutan. Sinkronisasi OD berasal adri kompetensi unik yang disebut global mindset yang membuthukan praktisi OD untuk memegang integrasi dan perbedaan praktek dalam waktu yang sama.

Bagian VI : Aplikasi dan Praktek OD

Pada bagian keenam ini mengkhususkan pada body of knowledge dari inovasi dalam bidang OD. Tema pada bagian ini mendukung sejumlah teori dan praktek yang berkembang dari waktu ke waktu dengan topik tentang emosi, energi, pertanyaan apreasiatif, penilaian budaya, kompleksitas pengetahuan dan pembelajaran organisasi.

Dampak dan Peluang Emosi Dalam Organisasi - Annie McKee dan Frances Johnston

Secara singkat, untuk bekerja secara efektif dengan pemimpin individu yang berhubungan dengan inteligensi emosi mereka,

kembangkanlah diri anda dan menjadi lemah lembut yang melibatkan praktek penemuan diri sendiri. Jadilah pakar diri sendiri, lakukan penelitian, belajar akademis dan ketahui praktek-praktek terbaik saat ini. Hal ini membuat anda menjadi solid, berbasis penelitian dan argumen bisnis yang relevan untuk melibatkan pemimpin dalam mengembangkan diri dan intelegensi emosi mereka. Emosi merupakan sumber energi baik untuk level individu dan kolektif. Keadaan emosi dapat menjadi sumber inspirasi dan pergerakan energi atau harapan. Manifestasi emosi negatif dan kebiasaan dapat merusak fungsi kelompok dan organisasi. Sebaliknya, kasih sayang, harapan, fleksibilitas, dan kegembiraan adalah emosi yang menciptakan resonansi dalam diri sendiri, kelompok dan organisasi dan secara positif mempengaruhi kinerja. Pemimpin dan tim manajemen menjadi ujung tombak pengaruh mood setters. Membantu pemimpin dan tim manajemen hidup dalam emosi positif-harapan, optimis, kegembiraan- merupakan pekerjaan penting, akan membawa hasil bisnis yang lebih baik. Dukungan pengembangan emosi yang merupakan bagian dari pemimpin dapat menjadi cara untuk mendukung perubahan efektif dalam organisasi.

Bekerja dengan Energi dalam Organisasi - Julian Spoth

Bekerja dengan energi membutuhkan level kesehatan energi sama halnya pengetahuan dan keahlian dalam mengelola fenomena energi. Praktisi OD biasanya berhubungan dengan situasi problematik, sehingga mereka sering terkena toksin energi. Untuk meregenerasi sistem energi, seseorang harus menginvestasi kondisi atau aktivitas fisik, emosi, sosial, mental, spritiual dan psikologis yang dapat diperbaharui dan jika memungkinkan menghindari orang atau peristiwa yang menurunkan tingkat energi. Setiap praktisi mempunyai keunikan energi berdasarkan pola biologis dan energinya. Profil energi praktisi adalah self-knowledge dan keahlian. Meningkatkan pemahaman energi memaksa dan bagaiman untuk mengubahnya agar membuat praktisi lebih beropsi untuk membentuk intervensi.

Penghargaan sebaga Proses Diversitas dan OD - Cathy L. Royal

Appreciative Inquiry process mempunyai empat fase yang disebut dengan Four-D Appreciative Inquiry Model, penemuan, mimpi, desain dan deliver. Praktisi OD harus memahami AI agar dapat mendukung organisasi karena mereka melewati empat fase

proses AI. Appreciative Inquiry adalah intervensi yang mendukung diversitas, inklusi dan ekuitas dalam organisasi. Tiga aspek penting AI dalam afirmatif intervensi dan perubahan, yang mendukung pengalaman hidup: (1) setiap suara diperhitungkan. Setiap individu mempunyai nilai dan jasa. (2) setiap suara berhak didengarkan. Setiap individu mempunyai kontribusi unik. (3) setiap suara termasuk dalam percakapan AI. Prinsip posisi AI sebagai proses perubahan yang secara langsung berbicara pada subjek social justice dan diversity. Metodologi AI merupakan yang terbaik ketika praktisi OD menggunakan model dan prinsip inklusi di setiap level konsultasi, fasilitasi dan inquiry. AI adalah proses perubahan yang menciptakan ruang untuk semua orang dalam organisasi untuk berbagi komitmen dan kebanggaan. AI telah muncul sebagai proses yang terletak dalam sistem dan menawarkan jalan pengharapan, demikian halnya rekonsiliasi antara kelompok dan budaya dimana keberadaaan pengalaman dan sejarah yang menyakitkan. Rekonsiliasi dan kegembiraan merupakan komponen vital dari perubahan organisasi yang berkelanjutan.

Penaksiran Budaya sebagai Intervensi OD – Edgar H. Schein

Poin utama dari pendekatan ini adalah tidak untuk terlibat dengan penilaian budaya atau perubahan sampai klien secara jelas menspesifikasikan masalah apa yang dihadapi, cara kerja baru apa yang telah diidentifikasi dan seberapa besar komitmen pada program perubahan ada pada top organisasi. Sepuluh langkah proses menggunakan model budaya dari artifak, nilai dan berbagi asumsi dengan kelompok dari dalam organisasi bekerja dengan praktisi OD karena proses konsultasi kemudian dapat mengakses budaya dalam program tersebut. Organisasi dapat memutuskan bagaimana kekuatan dari budaya itu sendiri yang dapat digunakan untuk membuat perubahan yang diinginkan. Jika elemen budaya telah dirubah, program perubahan budaya dapat diluncurkan menggunakan model perubahan yang menekankan perubahan transformasi.

Pendekatan Kompleksitas Sains pada OD – Edwin E. Olson

Ketika praktisi OD bekerja dengan organisasi dalam ketidakpastian lingkungan atau bagian dari organisasi ada ketidaksetujuan mengenai bagaimana fungsi, penggunaan pendekatan teknik sosial rasional tidak akan berhasil. Proses yang dapat dipengaruhi

oleh tindakan dari agen perubahan adalah proses resposif yang kompleks, dimana hal itu terus berlangsung, kaya akan interaksi dan hubungan semi otonomi individu, ide atau kelompok. Intervensi dalam interaksi dan peristiwa kecil dapat membantu *self-organizing*, tendesi dari kompleks resposif yang memproses pada pola-pola baru yang spontan dengan mengikuti aturan-aturan sederhana yang memaksimalkan beberapa pengukuran kinerja sepanjang waktu.

Praktisi OD dapat mendorong *self-organizing* dengan menjaga proses dari kontrol yang terlalu ketat atau terlalu longgar, sehingga menciptakan keseimbangan antara yang teratur dan ketidakaturan. Tiga proses yang membawa fenomena *self-organizing* adalah isi, diferensiasi, dan perubahan transformasi. Intervensi OD dalam isi membantu melaksanakan batas semi permanen dimana perubahaman dapat terjadi. Intervensi dalam diferensiasi melaksanakan hasil apa yang akan muncul. Intervensi dalam perubahan transformasi menjamin interaksi dan hubungan terisi dengan kontak dan penuh arti. Praktisi OD membantu pemimpin organisasi beradaptasi pada ketidakpastian an menghindari solusi prematur yang mempunyai konsekuensi tak terduga. Dengan mengintervensi pada salah satu kondisi, praktisi dapat menjaga organisasi dari keberlanjutan fungsi dan perencanaan yang telah ditetapkan. Dua pendekatan penerapan pengetahuan yang diberikan: *team building* dan *diversity initiatives*. Pada kedua area perubahan organisasi, sangat esensial bahwa proses *self-organizing* diciptakan untuk menghindari kebuntuan pada norma, praktek atau prosedur yang membuat kelompok atau organisasi tidak responsif untuk melanjutkan perubahan yang telah terjadi dalam organisasi.

Pengembangan Organisasi sebagai Sistem Pembelajaran - Anthony J. Dibella

Bidang OD adalah secara fundamental mengenai proses dan produk perubahan. Suatu hal yang tidak mungkin untuk mempromosikan perubahan tanpa meningkatkan pembelajaran. Organisasi yang berkembang sebagai sistem pembelajaran berdasarkan tiga fundamental asumsi dan prinsip: (1) *cybernetic (self-regulating) system*, (2) sistem yang hidup adalah sistem reaktif (3) kapabilitas adalah bentuk pertautan dengan orientasi OD. Praktisi OD seharusnya terikat dengan klien dengan berbagai cara untuk mengembangkan kapabilitas pembelajaran. Untuk

mempromosikan pembelajaran dalam organisasi membutuhkan pengetahuan juga. Kunci dalam mengembangkan kapabilitas pembelajaran adalah melakukan kondisi dimana pembelajaran dapat terjadi. Ada sepuluh faktor yang memfasilitasi pembelajaran: scanning imperative, performance gap, pengukuran, keingitahuan organisasi, iklim keterbukaan, keberlanjutan pendidikan, variasi operasional, multiple advocates, keterlibatan kepemimpinan, prespektif sistem. Mempromosikan dan membangun kapabilitas pembelajaran dalam organisasi berarti mempromosikan perubahan. Untuk melaksanakannya kerangka kerja OD membutuhkan tiga tahap dasar: (1) Mengenali dan menghargai proses pembelajaran yang terjadi (2) melakukan gap antara pembelajaran yang sudah ada dengan kebutuhan strategi pembelajaran, (3) mengidentifikasi tindakan untuk meningkatkan keinginan kapabilitas pembelajaran.

Bagian VII : Masa Depan OD

Pada bagian ketujuh ini mengeksplorasi perspektif masa depan OD, di bagian terakhir ini ditekankan pada evolusi, tantangan dan ruang lingkup perubahan dan menawarkan skenario yang menguji multiple frames yang ada pada masa depan OD dan perubahan yang timbul.

Visi Positif dari Masa Depan OD - Christopher G. Worley dan Ann McCloskey

OD sangat mempengaruhi masa depan karena praktisi OD (1) membentuk dan meningkatkan kerjasama di bidang asosiasi profesional dan (2) mendukung implementasi tanggung jawab kemajuan doktrin. Praktisi OD beroperasi dibawah perlindungan kerjasama dan konsensus model pembelajaran ekonomi baru dari kolaborasi portal knowledge management dan marketing website. Sedangkan aktualisasi potensi OD untuk organisasi dan perubahan sosial membutuhkan proses perencanaan strategis yang meningkatkan pembelajaran, mengembangkan percakapan nilai dan promosi bidang. Proses perencanaan dihasilkan pada kiasi tanggungjawab kemajuan doktrin. Doktrin ini pada bidang yang mendukung pemerintahan, non organisasi pemerintah, korporasi, dan stakeholder lainnya yang bergabung pada empat elemen untuk keberhasilan global: inovasi teknologi, pengembangan ekonomi, keberlanjutan ekologi dan keberagaman budaya. Tren dalam

bidang ekonomi, sosial, politik dan teknologi lingkungan dan tren dalam OD sendiri semua berisi kekuatan inti yang berintegrasi dan mempengaruhi kemampuan pembentukan masa depan yang positif.

Kesimpulan

Buku *The NTL Handbook of Organization Development and Change* merupakan perspektif NTL mengenai bidang dan profesi OD, yang melibatkan berbagai pengetahuan, teori, metodologi, keahlian, pemikiran dan nilai-nilai dari kontribusi berbagai penulis yang merupakan para anggota dari institut NTL, akademisi, praktisi, konsultan yang berpengalaman di bidang OD dan applied behavior science. Mereka berasal dari berbagai latar belakang: pengembangan organisasi, perilaku organisasi, manajemen, psikologi, pembelajaran organisasi, pendidikan, diversity and social justice, ekonomi dan teknik.

Pengembangan organisasi merupakan praktek yang berkembang dan melibatkan unsur pengetahuan, teori, metodologi dan praktek dari berbagai pemikiran akademis mengenai OD dan berbagai profesional organisasi. Di buku ini dijelaskan pengembangan organisasi yang melibatkan spesialisasi, fragmentasi, integrasi, tantangan dan persaingan yang relevan dengan klien, customer, pemasok, dewan manajemen, dan stakeholder tentang nilai-nilai OD. Organisasi harus memahami strategi globalisasi dan transformasi lintas budaya, mengungkapkan dasar-dasar teoritis dan menghubungkannya dengan praktek OD yang efektif.

Buku ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada evolusi bidang OD melalui integrasi praktek-praktek baru dan tantangan peluang dengan mengartikulasikan nilai-nilai yang mendasari keadilan sosial, penghormatan individu dan kolaborasi internal yang tinggi. Perubahan organisasi harus didukung ketika bekerja di berbagai tingkat sistem: dengan individu, kelompok, kelompok besar dan sistem sosial yang besar dan dengan mengubah organisasi dari luar. Pendekatan baru pada praktek OD dikembangkan dan diperluas untuk penyelidikan apresiatif, pengetahuan yang kompleks, pengembangan organisasi sebagai sistem pembelajaran, penilaian budaya, bekerja dengan energi dan emosi serta membangun organisasi yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- DiBella, A. J. (2001). *Learning practices: Assessment and action for organizational improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marshak, R. J. (1993). Lewin meets Confucius: A review of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29(4), 393-415.
- McKee, A., & McMillen, C. (1992). Discovering social issues: Organizational development in a multicultural community. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 28, 445-460.
- Worley, C., Rothwell, W., & Sullivan, R. (2005). Competencies of OD practitioners. In
- W. Rothwell & R. Sullivan (Eds.), *Practicing organization development: A guide for consultants* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

GURU'S on PEOPLE MANAGEMENT

Sultan Kermally



Buku ini dipublikasikan oleh Thorogood Publishing Ltd. London.
HB: ISBN 1 85418 325 7, PB: ISBN 1 85418 320 6, dicetak di India oleh
Replika Press.

Penulis

Sultan Kermally menamatkan pendidikannya di bidang ekonomi, sosiologi dan hukum, akuntansi keuangan dan pemasaran. Dia adalah seorang fasilitator belajar manajemen dan berprofesi sebagai seorang penulis. Di samping itu ia memberikan pelatihan dan pengembangan dalam bidang strategi bisnis, mengelola sumber daya manusia, mengelola performa pengelolaan pengetahuan pribadi. Pelatihan ini dilakukan di Inggris, Belanda, Belgia, Prancis, Austria, Timur Tengah, Hong Kong dan Tajikistan.



Untuk beberapa tahun belakangan ini, ia memegang posisi senior akademis di *Scotland* dan kemudian senior manajemen pada *Management Centre Europe* di *Brussels* dan *London Business School* dan *Economist Grup*.

Ia juga terlibat dalam pembelajaran jarak jauh terkait dengan manajemen pendidikan dan pengembangan untuk beberapa tahun belakangan ini. Dan ditengah kesibukannya Kermally masih menyempatkan diri untuk menularkannya ilmunya pada strategi pengelolaan pengetahuan sumber daya manusia, strategi pemasaran dan bisnis internasional untuk the *Open University Business School* dan *Durham University Business School*.

Ia adalah penulis dari *ten management books* yang termasuk buku-buku terbaru pada efektif manajemen pengetahuan yang diterbitkan oleh *Wiley under the CBI fast-track series* dan *Gurus on Marketing and Managing and Developing Talent published by Thorogood*.

Tujuan Penulisan Buku

Memberikan gambaran kepada para pembaca terkait dengan teori yang berhubungan dengan cara peningkatan manajemen sumber daya manusia dalam bidang motivasi, kepemimpinan, budaya dan pengetahuan, sebagai salah satu cara dalam meraih keunggulan dalam bersaing. Dengan pengembangan sumber daya manusia tiap organisasi diharapkan dapat memiliki karakteristik yang unik dalam menjalan roda organisasi tanpa dapat ditiru oleh para kompetitornya.

Sistematika Buku

Buku ini merangkum semua dari konsep kunci dan yang berkontribusi dari masing-masing pemikir terkemuka di lapangan, dengan pro dan kontra dari masing-masing teori yang dikemukakan. Substansi dari buku yang berjudul 'Guru's on People Management. Menitik beratkan pada pengelolaan sumber daya manusia yang terkait dengan motivasi, kepemimpinan, budaya dan pengetahuan yang dirangkum dalam 14 tokoh yang berpengaruh dalam keempat bidang tersebut.

The Challenges Of Managing People

Globalisasi, pemberdayaan, tim lintas fungsi, perampingan, restrukturisasi, pembelajaran organisasi, pengetahuan para pekerja. Istilah tersebut tentunya tidaklah asing ditelinga kita semua, itu semua dapat merubah kita dalam mengelola sumber daya manusia. Seorang manajer tugasnya adalah mengelola sumber daya manusia. Menurut Kermally tugas seorang manajer lebih dari 80% adalah untuk mengelola keberadaan sumber daya manusia. Dan itu semua merupakan suatu pekerjaan yang tidak mudah untuk dilakukan oleh seorang manajer dan umumnya para manajer merasa enggan untuk melakukannya. *Tidak jarang* beberapa perusahaan juga menolak kebutuhan dari seorang manajer untuk memberikan pelatihan secara berkesinambungan bagi para pekerjanya yang masih berhubungan dengan peningkatan fungsi pengelolaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset terbesar suatu perusahaan. Sebuah anggapan atau realitas? Bagi sebuah organisasi yang menyakini bahwa pengelolaan sumber daya manusia akan menjadikannya sebuah faktor keunggulan bersaing yang tidak dapat ditiru oleh para kompetitornya.

Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal tipu-tipu melainkan sebuah kolaborasi antara para staff dan kolega guna mewujudkan tujuan perusahaan. Kesuksesan sebuah organisasi terletak pada 3 ekspektasi yaitu

- ekspektasi organisasi;
- ekspektasi karyawan
- ekspektasi pelanggan.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Manusia sebagai kekuatan daya saing adalah sumber daya organisasi yang harus memiliki keunggulan kompetensi tertentu

guna mendukung pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Keanekaragaman sumber daya yang dimiliki harus mampu dikelola dengan sangat baik, beragam orang dalam sebuah organisasi harus mampu bekerja sama agar tetap fokus pada satu tujuan utama sebagaimana ditetapkan dalam visi organisasi.

Guru's Profile

Taylor bukanlah *guru of managing people* seperti kebanyakan yang diulas dalam buku ini, akan tetapi kontribusinya terhadap ilmu manajemen tidak bisa dihilangkan begitu saja. Peninggalan Taylor yang paling terkenal dalam ilmu manajemen adalah ide tentang penggunaan metode ilmiah dalam manajemen.

Taylor adalah seorang lulusan teknik industri dari *Stevens Institute of Technology di New Jersey*. Taylor sempat bekerja pada industri pembuatan baja dan setelah berpengalaman selama 6 tahun lamanya dia diangkat menjadi *research director* dan puncak karir Taylor adalah menjadi *chief engineer*

Guru's Contribution

Taylor mengemukakan dua pengertian dari manajemen ilmiah, yang pertama adalah, manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Sedangkan arti yang kedua adalah, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik (*a bag of tricks*) untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Dalam bukunya yang berjudul *Scientific Management* Taylor memberikan prinsip-prinsip dasar untuk mengembangkan teknik-tekniknya untuk mendapatkan efisiensi dalam bekerja, keempat prinsip itu adalah :

1. Metoda Ilmiah adalah metoda yang paling baik untuk menentukan pekerjaan yang dapat dikerjakan.
2. Seleksi ilmiah untuk para karyawan, agar karyawan dapat diberikan tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan.
4. Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

Dalam melaksanakan prinsip-prinsip tersebut, Taylor juga mengembangkan teknik-teknik yang akan digunakan antara lain : studi gerak dan waktu, pengawasan fungsional, sistem upah per-potong diferensial, prinsip pengecuaian, kartu instruksi, pembelian dengan spesifikasi, dan standarisasi pekerjaan, peralatan serta tenaga kerja.

Elton Mayo (1880-1949)

Guru's Profile

Elton Mayo adalah seorang Australia, sebagian besar karirnya di habiskan di *Harvard Business School* di mana ia menjadi profesor penelitian industri.

Mayo dikenal atas penelitiannya terkait Studi Hawthorne. Penelitian yang dilakukan di bawah Studi Hawthorne tahun 1924-1932 pada *The Western Electric Hawthorne in Chicago*.

Tahun 1933 dia menulis buku untuk yang pertama kali dengan judul "*The Human Problems of an Industrial Civilisation*". Dan di tahun 1945 dia mempublikasikan karyanya yang kedua dengan judul "*The Social Problems of an Industrial Civilisation*".

Guru's Contribution

Mayo dikenal dengan temuan dalam Hawthorne Studies. Sebuah temuan yang sederhana tetapi berimplikasi besar. Studi tersebut dilakukan tahun 1924 sampai tahun 1932. Dengan melibatkan peneliti lain diantaranya Fritz Roethlisberger dan W J Dickson. Selama kurun waktu tersebut dilakukan penelitian tentang berbagai desain pekerjaan. Misalnya terkait dengan : lama kerja, waktu istirahat, dan penggajian baik secara individual maupun kelompok. Mereka melakukan penelitian yang diarahkan untuk memonitor kelompok diberi salary dengan sistem insentif dengan pengaruhnya terhadap kinerja. Hasilnya mengindikasikan bahwa sistem insentif kurang memberikan pengaruh terhadap kinerja, dibandingkan dengan pemberian tekanan pada kelompok, penerimaan, dan keamanan kerja. Sehingga para peneliti dapat menyimpulkan bahwa peningkatan perilaku kerja individual tergantung terhadap norma sosial dan standar kelompok.

Pada umumnya para peneliti sependapat bahwa *Hawthorne studies* memberikan petunjuk bahwa peran perilaku manusia di organisasi bergantung kepada kepercayaan manajemen.

Meurut Mayo tujuan sebuah organisasi adalah untuk pening-

katkan efisiensi serta output yang dihasilkan. Yang ditempuh dengan cara mengalang kerjasama secara spontan tanpa merusak sendi-sendi dari struktur organisasi. Sehingga peran masyarakat dan keluarga dapat digantikan oleh organisasi kerja yang memiliki tujuan untuk mengurangi konflik, persaingan dan perselisihan ditempat kerja. Menurut Mayo masyarakat tradisional dapat memasuki industri modern, dengan cara dibentuknya kelompok informal di tempat kerja. Hubungan otoritas tidak lagi tersentralisasi seperti teori klasik namun didesentralisasikan, selain itu komunikasi yang dibentuk bersifat bottom up yang bergerak dari pekerja kepada manajemen, bukan sebaliknya. Otoritas tidak selamanya terpusat pada manajemen melainkan bisa dari para pekerja jika dipandang lebih produktif. Namun jika manajemen ditolak maka output yang dikeluarkan pun dibatasi. Pemberdayaan dan komunikasi yang baik dapat diyakini sebagai jalan untuk meningkatkan output yang lebih tinggi dengan cara melibatkan para pekerja dalam proses konsultasi dan keterlibatan didalam tim dengan tanggung jawab yang telah tersusun dengan baik.

Kajian Hawthorne ini memberi dampak dramatis terhadap arah keyakinan manajemen terhadap peran perilaku manusia dalam organisasi.

1. Perilaku dan sentimen memiliki kaitan yang sangat erat
2. Pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu
3. Standar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan
4. Uang tidak begitu menjadi faktor penentu output bila dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen kelompok, dan rasa aman.

Abraham Maslow (1908-1970)

Guru's Profile

Abraham Harold Maslow meraih gelar Ph.D pada tahun 1934/1935 di bidang psikologi dari The University of Wisconsin. judul disertasinya adalah *The Role of Dominance in the Social and Sexual Behaviour of Infra-human Primates*. Maslow mulai mengajar di Brooklyn College dari tahun 1937 -1951. Selama itu, ia banyak bertemu dengan para intelektual Eropa seperti Adler. Pada tahun 1951- 1961 ia dipercaya sebagai pimpinan fakultas psikologi pada

Universitas Brandies. Setelah itu dia kembali ke California sampai akhir hayatnya di tahun 1970

Guru's Contribution

Kontribusi Abraham Maslow adalah teorinya mengenai Hierarki Kebutuhan (Hierarchy of Needs). Teori ini dimunculkan dalam karyanya *A Theory of Human Motivation*, pada tahun 1943. Dengan sedikit modifikasi terhadap teori ini dapat diartikan dalam *human motivation and forms the basis of human motivation training*. Teori tersebut dapat disebut sebagai pondasi *managing people*. Yang didalamnya berguna sebagai panduan bagi para manager untuk pengambilan keputusan dan pemberian motivasi kepada para karyawannya.

Hierarki kebutuhan

Hierarki kebutuhan Maslow adalah konsep yang terkenal. Ia mengorganisir kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan yang luas:

1. fisiologis udara, makanan dan air;
2. psikologis keselamatan, cinta dan harga diri; dan
3. aktualisasi diri.

Kebanyakan peradaban menempatkan kebutuhan yang lebih tinggi dan lebih rendah bertentangan satu sama lain. Sebaliknya, Maslow melihat bahwa kepuasan kebutuhan yang lebih rendah datang sebelum perkembangan mental dan moral yang lebih tinggi.

Kebutuhan-Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*).

Seperti udara, makan, minum, dan lainnya; merupakan yang paling mendasari semua kebutuhan lainnya. Seseorang yang kekurangan segalanya dalam hidupnya, maka ia akan berusaha paling keras untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya di atas yang lainnya.

Kebutuhan Keselamatan (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis puas maka kebutuhan keselamatan menjadi dominan. Kebutuhan ini mencerminkan kebebasan dari bahaya fisik. Jenis kebutuhan ini berhubungan dengan jaminan keamanan, bebas dari rasa takut dan cemas dan sebagainya.

Kebutuhan Dicintai dan Disayangi (*Belonging and Love Needs*)

Kebutuhan ini berfokus pada aspek-aspek sosial dari kerja dan

non kerja lingkungan . Dalam Percobaan Hawthorne , kami mencatat penting-nya hubungan sosial dalam lingkungan kelompok. Hubungan interpersonal muncul dalam situasi kerja sebagai konsekuensi dari kebutuhan ini. Organisasi di luar merasa perlu untuk membentuk persahabatan, kelompok sosial, perlu mencintai dan dicintai. Kebutuhan akan cinta tidak sama dengan kebutuhan untuk seks. Pemenuhan hasrat seksual datang di bawah kategori kebutuhan fisiologis Cinta melibatkan hubungan kasih sayang dengan orang lain.

Kebutuhan Harga Diri (*Esteem Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, kebanggaan, dianggap penting dan apresiasi dari orang lain. Orang-orang yang terpenuhi kebutuhannya akan harga diri akan tampil sebagai orang yang percaya diri, tidak tergantung pada orang lain

Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-actualisation needs*)

Ketika semua kebutuhan telah dipenuhi, tetap saja akan selalu muncul ketidakpuasan hingga seseorang dapat melakukan apa yang sesuai dengan dirinya. Inilah yang disebut dengan aktualisasi diri. Aktualisasi diri merujuk pada pemenuhan diri, yaitu kecenderungan seseorang untuk menjadi teraktualisasikan dalam bidang yang ia kuasai. Wujud kebutuhan akan aktualisasi diri ini bervariasi untuk tiap individu.

Kritik terhadap teori Maslow

Dalam prakteknya ada tumpang tindih kebutuhan, Maslow tidak mempertimbangkan perbedaan budaya yang ada di kebutuhan beragam suku bangsa manusia di muka bumi ini. Contoh, bila seseorang melihat perkembangan anak-anak, mereka berusaha untuk mengembangkan kebutuhan realisasi diri sehingga kebutuhan aktualisasi diri menjadi sangat terbatas. Dalam keamanan kerja seorang karyawan akan mengembangkan kebutuhan untuk keamanan dan aktualisasi diri secara bersamaan.

Douglas McGregor (1906-1964)

Guru's Profile

Douglas McGregor lahir pada tahun 1906 di Detroit, Michigan. Dia adalah salah satu dari nenek moyang pemikiran manajemen kontemporer. Dia mendapat gelarnya dari Wayne State University dan Doktor di Psikologi eksperimental dari Harvard University. Dia bergabung dengan Harvard University sebagai tutor pada tahun 1935 dan pada tahun 1937 bergabung dengan MIT sebagai instruktur dan kemudian memperoleh jabatan guru pada tahun 1948. Dari 1948-1954 ia adalah Presiden Antiokhia. Ia mengundurkan diri dari kursi kepresidenan di 1954 untuk bergabung kembali dengan MIT. Dia juga melakukan berbagai tugas konsultasi di bidang hubungan manusia dan industri.

Guru's Contribution

Pada tahun 1960 McGregor menerbitkan bukunya 'The Human Side of Enterprise, di mana ia mengemukakan dua set asumsi dalam kaitannya dengan perilaku manusia. Ini disajikan sebagai Teori X dan Teori Y. Manajemen harus menggunakan salah satu set kebutuhan untuk memotivasi orang .

Seperti Maslow, teori motivasi telah memiliki dampak yang signifikan di bidang mengelola orang. Dia menyajikan dua pendekatan untuk mengelola sumber daya manusia. Pendekatan Teori X, umumnya menghasilkan kinerja yang buruk sedangkan pendekatan Teori Y menghasilkan kinerja yang lebih baik. Bagaimana manajer mengelola sumber daya manusia dalam praktek tergantung pada apa asumsi yang mereka buat tentang karyawan . Dalam in situasi di mana mereka membuat asumsi Teori X mereka akan mengelola sumber daya manusia dengan mengarahkan dan mengendalikan mereka , sedangkan dalam situasi di mana mereka membuat asumsi Teori Y mereka akan mengelola sumber daya manusia dengan keterlibatan dan dengan mendelegasikan tanggung jawab

Theory X approach and its assumptions

- Orang inheren tidak menyukai pekerjaan (menggunakan tindakan disipliner) sebelum mereka bekerja keras dan juga mereka harus dikendalikan .
- Rata-rata orang lebih suka diarahkan dan tidak tertarik untuk mengambil tanggung jawab apapun. Dia berfokus hanya kepada

pemenuhan kebutuhan keamanan dirinya sendiri

Theory Y approach and its assumptions

- Pengendalian dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk membuat orang bekerja.
- Seseorang akan mengarahkan dirinya sendiri jika mereka berkomitmen kepada tujuan organisasi dan hasil pekerjaan yang memuaskan.
- Rata-rata orang akan bertanggung jawab jika pada kondisi yang tepat.
- Karyawan suka menggunakan inovasi dan kreativitas mereka untuk membuat keputusan untuk memecahkan suatu masalah.

Penggunaan dua pendekatan tergantung pada keadaan. Dalam situasi di mana para pekerja harus dikontrol maka pendekatan Teori X menjadi tepat. Dalam situasi di mana para karyawan berkomitmen tinggi akan tujuan organisasi maka pendekatan Teori Y dianjurkan.

Teori X sebagai gaya kepemimpinan otokratis manajemen dan Teori Y sebagai gaya kepemimpinan partisipatif manajemen. Seorang manajer Otokratis ingin mengambil kendali dan lebih fokus pada tugas daripada orang. Sedangkan Manajer partisipatif berkonsultasi dengan karyawannya dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan organisasi.

McGregor memiliki pandangan 'Pygmalion Effect' bahwa jika manajer diasumsikan sebagai pekerja yang malas dan memperlakukan mereka seperti itu, maka mereka akan menjadi malas. Akan tetapi jika mereka dianggap sebagai pekerja yang menerima tantangan maka mereka akan merespon sesuai dengan keinginan kita.

Criticisms of Theory X and Theory Y

Penelitian telah menunjukkan bahwa apa yang perlu dilakukan adalah yang paling tepat dengan pekerjaan untuk mereka. Jika seseorang menyukai pekerjaan yang dia lakukan maka dia akan tampil baik terlepas dari asumsi seorang manajer. Anda tidak dapat dan tidak harus menerapkan satu set asumsi untuk mencocokkan untuk semua situasi. Sekali lagi, harus fokus pada perbedaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri. Ada kelompok pekerja yang ingin diarahkan dan ada yang tidak tertarik untuk mengambil tanggung jawab. Para pekerja tersebut mungkin akan tampil lebih baik jika di

bawah kepemimpinan seorang manajer yang bersifat otokratis.

Last thoughts on Theory Y and the Pygmalion Effect

Efek Pygmalion telah diuji berulang kali dalam kondisi yang berbeda dan di antara para karyawan yang berbeda, dan telah ditemukan untuk menjadi kenyataan. Dalam *staffing*, di mana karyawan yang memiliki kinerja buruk dipindahkan dari satu tempat kerja ke tempat lain, dan diperkenalkan sebagai karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata kepada atasan yang baru, didapati hasil yang luar biasa. Tidak hanya mereka mengungguli rata-rata karyawan, tetapi mereka juga dinilai oleh rekan-rekannya sebagai yang berinovasi dan berkreativitas.

Frederick Herzberg(1923-)

Guru's Profile

Frederick Herzberg adalah seorang profesor manajemen dan pencetus teori motivasi-higiene. Ia lahir pada tahun 1923. Ia menerima gelarnya dari City College, New York pada tahun 1946 dan gelar Ph.D. dari University of Pittsburgh di tahun 1950. Ia bekerja sebagai Direktur Riset untuk Psychological Services of Pittsburgh selama enam tahun dan pada tahun 1957 ia menjadi profesor psikologi di Case Western Reserve University di Cleveland. Pada tahun 1972 ia menjadi profesor manajemen terkemuka di University of Utah. Herzberg juga melakukan pekerjaan konsultasi dengan pemerintah dan industri.

Guru's contribution

Kontribusi Herzberg adalah Teori Motivasi - Higiene yang diterbitkan dalam bukunya *The Motivation to Work* pada tahun 1959.

Dia dan rekan-rekannya melakukan survei dan mewawancarai akuntan dan insinyur untuk mencari tahu faktor apa yang membuat mereka untuk menyukai dan tidak menyukai pekerjaan mereka.

Mereka yang menyukai pekerjaan mereka disebabkan untuk prestasi, pengakuan, sifat pekerjaan, tanggung jawab. Ini adalah faktor yang berhubungan dengan isi pekerjaan dan menyebabkan motivasi yang mereka miliki lebih tinggi bagi pekerja lainnya. Faktor-faktor ini menjawab kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Mereka yang tidak menyukai pekerjaan mereka dan tidak puas akan kebijakan perusahaan dan administrasi, kurangnya pengawasan

semua faktor ini berhubungan dengan konteks pekerjaan. Dari sini Herzberg merumuskan teori motivasi yang terkenal itu.

Menurut Herzberg ada dua jenis faktor motivas. Ada faktor-faktor yang jika ada akan meningkatkan kinerja dan meningkatkan motivasi. Kemudian ada faktor-faktor lain yang jika mereka tidak hadir akan menurunkan motivasi dan memiliki dampak yang kurang baik terhadap kinerja. Kelompok pertama faktor yang disebutnya motivator dan kelompok faktor kedua yang ia sebut faktor higienis.

What are hygiene factors?

Faktor-faktor ini yang mendorong kepuasan kerja termasuk lingkungan kerja yang bersih rasa aman, kondisi kerja, pengawasan dan upah. Jika kondisi kerja yang buruk, jika situasi tidak aman atau jika kurangnya pengawasan maka faktor-faktor tersebut akan menyebabkan ketidakpuasan dan kinerja yang buruk bagi para karyawan.

Faktor *hygiene* berhubungan dengan lingkungan kerja. Sebuah lingkungan kerja yang tepat menyediakan pekerja sarana fisiologis, keamanan dan rasa memiliki seperti yang dijelaskan dalam teori Kebutuhan Hirarki Maslow. Hal ini menyediakan kebutuhan dasar, keamanan yang memadai, rasa memiliki dan persahabatan .

What are motivators?

Faktor-faktor ini meliputi rasa prestasi, kemajuan, minat pekerjaan, pengakuan dan tanggung jawab. Faktor-faktor ini adalah motivator sejati. Menurut Herzberg, faktor *hygiene* juga harus diperhatikan terlebih dahulu sebelum motivator mulai bekerja .

Keunikan teori ini berkaitan dengan fakta bahwa ia mengemukakan faktor yang berbeda untuk kepuasan dan ketidakpuasan. Manajemen harus memotivasi orang dengan memperhatikan motivator. Faktor kebersihan juga harus mencapai tingkat tertentu terlebih dahulu, untuk memastikan motivasi tidak menurun, didalam prakteknya beberapa manajer menerapkan motivasi hanya melalui faktor kebersihan saja sehingga menghasilkan perspektif yang salah dan tidak efektif terhadap kinerja yang dihasilkan.

Application of Herzberg's theory

Teori Herzberg mengandung makna jika anda seorang manajer yang membayar karyawan dengan lebih tanpa disertai tanggung

jawab tambahan, itu akan menghentikannya mengeluh tentang pekerjaan, namun itu tidak akan memotivasi dia untuk melakukan pekerjaan lebih banyak. Karyawan harus termotivasi oleh pekerjaan dan melalui tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Teori Herzberg juga memberikan kontribusi terhadap kebijakan *Job Enrichment*. *Job Enrichment* adalah memperkenalkan tanggung jawab kepada pekerja untuk pekerjaan yang dia lakukan, sehingga mempromosikan minatnya dalam pekerjaan itu sendiri. Misalnya : peningkatan akuntabilitas terhadap para karyawan, pemberian wewenang tambahan terhadap para karyawan untuk pengambilan keputusan, pelaporan langsung kepada pengawas pekerjaan, pemberian tugas tambahan yang sebelumnya bukan menjadi tanggung jawabnya, peningkatan status karyawan dari hanya sekedar karyawan biasa menjadi staff ahli/khusus.

Criticisms of Herzberg's Theory

1. Dalam penelitiannya Herzber hanya melibatkan dua macam profesional saja yakni akuntan dan insinyur.
2. Hygiene factors and motivator dapat bervariasi tergantung pada jenis individu yang terlibat dan sifat pekerjaan yang mereka jalankan.
3. Metode yang dilakukan kurang didukung dengan formulasi-formulasi ilmiah yang terkait sehingga mempengaruhi metodologi penelitian yang dilakukan.
4. Tidak ada bukti yang cukup kuat bahwa karyawan yang sangat puas akan kinerjanya juga memiliki kinerja tinggi.

Victor Vroom (1932-)

Guru's Profile

Victor Vroom adalah seorang Profesor dibidang organisasi dan manajemen. Ia memperoleh gelarnya dari *McGill University* selama periode 1953-1955 dan gelar Ph.D dari *University of Michigan*. Ia telah memperoleh berbagai prestasi dan penghargaan. Bukunya *Work and Motivation* (1964) dianggap sebagai *landmark* di bidang tersebut. Terlepas dari pekerjaan akademis Profesor. Vroom telah melakukan berbagai tugas konsultasi dengan perusahaan besar.

Guru's Contribution

Akhir 1960-an terjadi perubahan fokus dari teori kebutuhan-motivasi pada cara orang termotivasi dan apa yang menopang motivasi itu sendiri. Di bawah teori harapan beberapa teori manajemen mengedepankan pandangan bahwa apakah seseorang termotivasi atau tidak tergantung pada persepsi tentang hasil usahanya. Jika hasilnya memenuhi kebutuhannya maka dia akan termotivasi. Harus ada hubungan antara usaha dan kinerja agar dapat termotivasi.

Vroom's Expectancy Theory

Teori harapan Vroom menjelaskan bahwa ketika karyawan diberi pilihan mereka akan memilih opsi yang menjanjikan untuk memberikan mereka hadiah terbesar. Karyawan umumnya meminta tiga pertanyaan untuk memotivasi diri:

1. Saya dapat melakukan apa?
2. Apakah saya diberi imbalan untuk melakukannya?
3. Apakah saya ingin hadiah yang ditawarkan ?

Ada tiga elemen dasar dari teori harapan Vroom :

1. Harapan;
2. Perantaraan;
3. Valensi.

Expectancy

Keyakinan individu bahwa dengan membuat banyak usaha, ia akan mencapai banyak hal. Harapan seorang individu dalam kaitannya dengan upaya memainkan bagian penting dalam perilakunya. Jika seseorang merasa bahwa perusahaan tidak peduli seberapa keras ia bekerja dikarenakan perusahaan tidak akan membayar perhatian, tentu dia tidak akan membuat banyak usaha

Keyakinan atau persepsi, umumnya didasarkan pada pengalaman individu pada masa lalu, percaya diri, atau kesulitan mencapai menetapkan tujuan. Persepsi individu dipengaruhi oleh keyakinannya bahwa ia dapat melaksanakan tugas dengan baik, dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan terdapat kontrol dalam melaksanakan pekerjaannya.

Instrumentality

Jika seseorang bekerja keras dan usahanya tidak diberikan,

(misalnya, gajinya mengalami penundaan) tentunya akan mengurangi motivasi. Perantaraannya adalah keyakinan bahwa jika ia bekerja keras maka akan mendapatkan hasil dalam bentuk kenaikan gaji atau promosi, atau beberapa bentuk pengakuan. Perantaraannya tergantung pada kepercayaan dan kebijakan perusahaan.

Valence

Jika seorang karyawan percaya bahwa kontribusinya akan menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan dan bahwa penghargaan itu akan sepadan dengan usaha dan kontribusinya tentunya akan meningkatkan motivasi daripada karyawan itu sendiri. Tetapi sebaliknya jika reward yang dia terima tidak sepadan dengan apa yang dia harapkan sudah barang tentu akan membuat turun motivasi karyawan tersebut.

Criticisms of Vroom's theory

1. Bukti penelitian sejauh ini belum mendukung teori harapan tersebut.
2. Teori ini merupakan teori yang sangat rumit untuk dipahami.
3. Tidak terdapat pilihan bagi pekerja untuk melakukan tugas-tugasnya.
4. Sulit untuk mengetahui berapa nilai yang dikaitkan dengan berbagai hasil.
5. Ini mengurangi motivasi untuk analisis logis dari nilai dan harapan.

Expectancy Theory and Managing People Today

Dalam lingkungan sekarang ini pertanyaan mendasar seorang karyawan adalah, "Apa untungnya bagi saya?" Jawaban yang akan memotivasi dan memuaskan seorang individu akan tergantung pada:

1. Apa yang diharapkan dari seorang individu terhadap organisasi?
2. Apakah nilai-nilai karyawan sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Chris Argyris(1923-)

Guru's Profile

Chris Argyris adalah Profesor Emeritus dibidang pendidikan dan perilaku organisasi di *Harvard University*. Ia lahir pada bulan Juli, 1923 di Newark, New Jersey. Ia mendapat gelar pertama di

psikologi dari *Clark dan Kansas University* dan gelar doktor dalam perilaku organisasi dari *Cornell University* pada tahun 1951. Ia juga menerima gelar doktor kehormatan dari *McGill University*, *University of Leuven* dan *Stockholm School of Economics*. Dia telah menerbitkan banyak buku tentang pembelajaran organisasi, kepemimpinan dan komunikasi. Dalam bab ini kita akan fokus pada kontribusinya dalam bidang motivasi.

Guru's Contribution

Argyris berpendapat bahwa beberapa organisasi membatasi kebutuhan dasar para karyawan untuk dapat mengekspresikan dirinya sendiri guna melakukan kewajibannya dengan baik. Situasi yang demikian tidak dapat meningkatkan motivasi karyawan malah sebaliknya dapat menghasilkan kinerja karyawan yang buruk.

Selama periode 1950-an dan 1960-an Argyris memusatkan perhatiannya pada hubungan antara individu dan organisasi. Argyris merasa bahwa beberapa praktek organisasi dan manajerial terlalu mencampuri perkembangan kedewasaan para karyawannya. Hal tersebut dapat menyebabkan timbulnya reaksi manusia yang negatif sehingga berdampak kepada : (1) para karyawan dapat meninggalkan organisasi; (2) para karyawan dapat menuntut pada organisasi untuk mencapai otonomi yang berlebih; (3) para karyawan bisa menjadi apatis. Manajemen dihadapkan dengan reaksi-reaksi tersebut dan dapat bereaksi dengan menjadi lebih otokratis dengan memperketat kontrol organisasi. Dia mengajukan teori yang menunjukkan bahwa orang cenderung berperilaku seperti perilaku Teori X terutama karena mereka bukan malas akan tetapi praktek dalam organisasi memperlakukan mereka sebagai orang dewasa. Menurut teori ini kepribadian manusia berkembang dari ketidakdewasaan hingga tingkat usia menuju kedewasaan di mana sejumlah perubahan penting terjadi, antara lain adalah sebagai berikut:

Pasif	Aktif
Tergantung	Bebas
Pola pikir jangka pendek	Pola pikir jangka panjang
Rendahnya kesadaran akan kontrol diri	Kesadaran akan kontrol diri

Menurut Argyris, banyak organisasi masih mematuhi / sistem nilai piramidal birokratis. Jenis sistem ini menyebabkan ketidakpercayaan dalam organisasi dan pekerja tidak diakui sebagai individu yang bersifat dewasa. Dalam rangka untuk menunjukkan ciri-ciri kematangan organisasi harus mengasumsikan sistem nilai humanistik / demokratis. Dalam hal ini tiap-tiap individu akan mengembangkan hubungan saling percaya dan mereka akan termotivasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi akan menjadi tempat yang menarik untuk para karyawan mendewasakan diri.

Defensive Routines

Argyris mengajukan konsep 'rutinitas defensif'. Ini merupakan penjabaran dari pikiran dan tindakan yang melindungi individu dan organisasi dalam menghadapi realitas. Argyris juga berpendapat bahwa rutinitas defensif juga dapat menyebabkan kegagalan dalam pembelajaran dalam organisasi bila digunakan secara kontra produktif.

Argyris dan Schon mengajukan 'Teori tindakan: teori yang digunakan dan yang didukung teori.' Mereka berpendapat bahwa orang memiliki peta mental berkaitan dengan bagaimana mereka bertindak dalam situasi yang berbeda. Peta-peta ini mempengaruhi perilaku dan tindakan mereka. Tidak banyak orang yang menyadari keberadaan peta tersebut. Apa yang mereka dukung berbeda dengan apa yang mereka lakukan. Ketika seseorang bertanya tentang bagaimana ia akan berperilaku dalam keadaan tertentu, jawabannya dipengaruhi oleh teori yang dianut. Namun, bagaimana ia berperilaku dipengaruhi oleh teorinya dalam tindakan. Efektivitas pribadi dan efektivitas organisasi tercapai jika ada kesesuaian antara teori-teori ini. Dengan tidak adanya keselarasan seperti pembelajaran yang efektif, baik di tingkat individu maupun tingkat organisasi, ini semua tidak mungkin terjadi. Salah satu kebutuhan untuk mempertimbangkan penggunaan rutinitas defensif dalam konteks organisasi. Argyris menyajikan dua model organisasi : Dalam Model I organisasi karyawan akan mengerahkan rutinitas defensif. Ketika karyawan mengekspresikan pandangan mereka dalam konteks ini, apa yang mereka pikirkan berbeda dengan yang mereka dengar. Dalam Model II konteks karyawan merasa aman dan dijamin. Dalam berorganisasi seperti karyawan termotivasi untuk menciptakan dan

berbagi pengetahuan. Mereka jujur dan terbuka, tidak takut untuk mengatakan yang sebenarnya.

Menurut Argyris, untuk memfasilitasi kolaborasi dan inovasi para karyawan, pihak manajemen harus menciptakan model organisasi II.

Criticisms of Argyris's Theory

Karena sifatnya yang sangat kental keakademisian maka untuk dipraktikkan dan dipahami oleh seorang manajer dalam mengelola para karyawannya banyak menimbulkan kendala dilapangan. Sehingga terkesan sulit dalam pengaplikasiannya.

Teori Chris Argyris menyediakan kita dengan wawasan pentingnya peta mental yang harus dimiliki oleh karyawan dan bagaimana sifat organisasi dapat memicu penggunaan peta tersebut. Untuk mengelola orang secara efektif kita harus memahami keterkaitan antara organisasi dan karyawan, dan keberadaan peta mental untuk mencapai efektivitas organisasi.

John Adair (1934-)

Guru's Profile

John Adair lahir pada tahun 1934. Beliau meraih gelar dari *Universities of Oxford and London*. Dia adalah seorang dosen senior di *Military History and Leadership Training Advisor at the Royal Military Academy, Sand-hurst*. Setelah dua tahun sebagai *first Director of Studies at St. George's House in Windsor Castle* ia menjadi Direktur Asosiasi Masyarakat Industri di mana ia merintis *Action Centered Leadership*.

Pada tahun 1979 ia menjadi Profesor pertama di dunia pada bidang Studi kepemimpinan di *University of Surrey*. Adair juga pernah bekerja sebagai konsultan internasional dalam bidang kepemimpinan dan pengembangan manajemen.

Guru's Contribution

Dia merupakan pelopor teori pendekatan *Action Centered Leadership*. Menurutnya para pemimpin yang efektif harus memperhatikan tiga bidang manajemen. Diantaranya adalah tugas, tim (atau kelompok) dan individual. Ketiga bidang ini saling bergantung. Kebutuhan tugas melibatkan penetapan tujuan dan sasaran yang jelas. Kebutuhan tim melibatkan interaksi, dukungan,

komunikasi dan kerjasama. Kebutuhan individu menggabungkan perilaku dan perasaan pribadi. Hal ini sedikit bervariasi antara individu. Orang-orang mengharapkan pemimpin mereka untuk memberikan dukungan dan membantu mereka untuk membangun sinergi kerja tim dan untuk dapat mengkoordinir kebutuhan tiap individu. Ketiga bidang ini saling tumpang tindih. Untuk mencapai tugas bersama, memelihara jaringan dan memenuhi individu diperlukan fungsi-fungsi tertentu dalam aplikasinya. Fungsi-fungsi ini yang disebut dengan *Action Centered Leadership*, diantaranya :

- Pendefinisian tugas
- Perencanaan
- Pengarahan
- Pengendalian
- Evaluasi
- Motivasi
- Pengorganisasian
- Pemberian contoh.

Fungsi kepemimpinan ini dapat dicapai dengan peningkatan keterampilan pemimpinnya. Seorang pemimpin harus menunjukkan kualitas atau karakteristik dalam melaksanakan fungsi:

1. *Group Influence*

Kelompok yang memiliki kemauan untuk pencapaian tujuan / sasaran yang diinginkan oleh organisasi.

2. *Command*

Untuk memutuskan suatu tindakan secepat tuntutan situasi dengan ketegasan dan kekuatan tujuan organisasi.

3. *Coolness*

Dengan sabar melewati hambatan dan rintangan dalam mencapai tujuan organisasi.

4. *Judgment*

Kemampuan untuk mengatur sumber daya dan informasi secara sistematis untuk mendapatkan hasil yang efektif.

5. *Application/responsibility*

Upaya yang berkelanjutan yang dikombinasikan dengan tingkat kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan organisasi.

John Adair percaya bahwa kepemimpinan dapat ditumbuh kembangkan. Dia juga berpendapat bahwa buah karyanya tersebut merupakan penggabungan teori kebutuhan dari Maslow dan teori motivasi dari Herzberg.

Meskipun filosofi John Adair lahir lebih dari 30 tahun yang lalu, tetapi teori ini terus mengalami peningkatan untuk memastikan menjadi yang terbaik di dunia. Kontribusinya untuk sebuah organisasi akan memastikan bahwa organisasi tersebut dapat berkompetisi dalam lingkungan bisnis yang menantang saat ini

Warren Bennis (1925-)

Guru's Profile

Warren Bennis adalah Profesor Administrasi Bisnis di *University of Southern California*. Dia menerima gelar Ph.D. Ekonomi dan Ilmu Sosial di MIT dan kemudian mengajar di *Sloan School of Manajemen*. Dia adalah penerus Douglas McGregor sebagai ketua departemen studi organisasi di MIT.

Dia telah menulis banyak buku dan artikel diantaranya including *On Becoming a Leader, Why Leaders Can't Lead, Managing People is Like Herding Cats: Bennis on Leadership, Leaders, An Invented Life: Reflections on Leadership and Change, Geeks and Geezers: How Era, Values and Deciding Moments Shape Leaders*.

Guru's Contribution

Dalam bukunya *On Becoming a Leader* 30 ia menyajikan dasar-dasar kepemimpinan:

- Kepemimpinan adalah visi membimbing.
- Kepemimpinan adalah gairah.
- Kepemimpinan adalah integritas yang melibatkan pengetahuan diri, keterbukaan dan kedewasaan.
- Kepemimpinan adalah rasa ingin tahu.
- Kepemimpinan adalah berani.

Perbedakan pemimpin dengan manajer menurut Bennis :

- Manajer mengelola; pemimpin berinovasi.
- Manajer adalah salinan; pemimpin adalah asli.
- Manajer mempertahankan; pemimpin berkembang.
- Manajer berfokus pada sistem dan struktur; pemimpin berfokus

pada karyawan.

- Manajer bergantung pada kontrol; pemimpin berfokus pada kepercayaan.
- Manajer memiliki pandangan jangka pendek; pemimpin memiliki perspektif jangka panjang.
- Manajer menanyakan bagaimana dan kapan; pemimpin bertanya apa dan mengapa.
- Manager memiliki sifat *follower* sedangkan pemimpin memiliki sifat *original*.
- Manager menerima status *qou* sedangkan pemimpin memiliki sifat petarung.
- Manajer melakukan *thinks right*; pemimpin melakukan *the right things*.

Benning menguraikan terdapat 4 kompetensi yang akan menentukan keberhasilan kepemimpinan baru :

1. Pemimpin baru memahami dan mempraktekkan kekuatan kepercayaan terhadap dirinya.
2. Pemimpin baru terus mengingatkan orang-orang tentang apa tujuan yang hendak dicapai.
3. Pemimpin baru menghasilkan dan menciptakan kepercayaan secara berkesinambungan.
4. Pemimpin baru dan yang dipimpin merupakan sebuah sinergi yang utuh dan tak terpisahkan

Dalam artikelnya yang berjudul *The Leadership advantage* ia mengupas tentang kualitas seorang pemimpin :

1. *Conceptual skill*: memahami bisnis yang sedang digelutinya.
2. *Track record*: catatan tentang pencapaian target yang pernah diraih.
3. *People skills*: kemampuan dalam berkomunikasi, memotivasi dan pendelegasian.
4. *Taste*: kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat..
5. *Judgement*: mampu dalam membuat suatu keputusan dalam situasi yang kritis dengan berbekal data yang tidak akurat.
6. *Character*: penggambaran diri seorang pemimpin.

Geeks and geezers

Warren Bennis dengan Robert J. Thomas menerbitkan sebuah buku berjudul *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*. Buku ini melihat dua kategori orang - Geeks (periode usia 1991-2000) dibesarkan 'virtual , visual dan digital ' dan Geezers (peiode usia 1945-1954) dibentuk oleh Perang Dunia II . Penelitian mereka menunjukkan bahwa esensi inti kepemimpinan tetap konstan di seluruh generasi. Buku ini mempromosikan pemahaman kita tentang nilai dan pentingnya sebuah wadah tentang pelatihan kepemimpinan yang dilaluinya pada eranya. wadah kepemimpinan yang kuat dapat membentuk diri seorang untuk dapat berdiri sendiri diatas kemampuannya serta mampu beradaptasi dengan dunia yang terus berubah. Studi ini menghasilkan temuan bahwa pengembangan diri memainkan peran penting dalam memumpuk jiwa kepimpinan.

Rosabeth Moss Kanter (1943-)

Guru's Profile

Rosabeth Moss Kanter yang lahir pada tahun 1943 adalah seorang Profesor Administrasi Bisnis di *Harvard Business School*. Dia juga telah menerima banyak gelar doktor kehormatan dan selusin penghargaan dibidang kepemimpinan. Dia dinobatkan sebagai 50 puncak daftar pemikir bisnis yang paling berpengaruh di dunia ' , salah satu dari 20 guru bisnis dan wanita paling berpengaruh ke-50 di dunia.

Guru's Contribution

Profesor Kanter spesialisasi dalam strategi, inovasi dan kepemimpinan. Dan dalam buku ini beliau dikhususkan dalam bidang *managing people*.

Empowerment

Dalam berinovasi organisasi harus melibatkan karyawannya untuk mendapatkan ide-ide inovatif yang relatif beragam. Budaya organisasi tentunya dapat menyingkirkan segmentasi organisasi hanya dengan karyawan ditingkat menengah atau atas saja yang terlibat dalam inovasi. Karyawan yang diberdayakan dan terlibat dalam inovasi menjadi lebih puas dengan pekerjaan mereka dan menjadi lebih produktif dalam kinerja mereka. Mengelola orang dalam suatu organisasi yang inovatif adalah dengan memberikan

kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan dan memberikan kontribusi untuk tujuan strategis organisasi.

Motivating Your Staff

Rosabeth Moss Kanter memberikan prinsip-prinsip untuk memuji keberhasilan kinerja dan merayakan prestasi karyawan :

Prinsip 1

Menekankan keberhasilan daripada kegagalan. Anda cenderung kehilangan positif jika Anda sibuk mencari negatif .

Prinsip 2

Memberikan pengakuan dan penghargaan secara terbuka.

Prinsip 3

Memberikan pengakuan secara pribadi dan jujur tanpa melebih-lebihkan.

Prinsip 4

Memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap kebutuhan dari orang yang terlibat.

Prinsip 5

Timing yang tepat. Mengakui kontribusi seluruh karyawan dengan memberikan *reward* tepat pada waktunya. Penundaan waktu pemberian *reward* dapat melemahkan motivasi karyawan .

Prinsip 6

Berusaha untuk menjalin komunikasi dengan jelas, sehingga sipenerima penghargaan mengerti akan prestasinya dihargai oleh organisasi dan menunjukkan kriteria penilaian prestasi secara terbuka kepada seluruh karyawan.

Prinsip 7

Mengetahui para karyawan yang menghargai karyawanyang telah peduli terhadap keberhasilan organisasi.

Leadership

Organisasi telah mengalami tiga perubahan kekuatan eksternal yaitu globalisasi, teknologi informasi dan konsolidasi industri. Dalam iklim bisnis yang cepat mengalami perubahan, peran pemimpin dalam perubahan organisasi adalah :

- mendorong inovasi
- memberikan kompetensi pribadi
- untuk bersikap terbuka dan jujur
- memperluas jangkauan organisasi
- menjadi proaktif untuk diskontinuitas dan
- untuk mendengarkan pelanggan .

Menjadi seorang pemimpin, selain memiliki semangat, keyakinan dan rasa percaya diri, ia juga harus bekerja dengan para karyawannya sebagai mitra dalam menjalani perubahan yang sangat cepat. Para pemimpin juga harus membuat jaringan untuk mendengarkan keluhan para *stakeholdernya*.

Peter Senge (1947-)

Guru's Profile

Peter Senge lahir pada tahun 1947, dia adalah seorang dosen senior di *Massachusetts Institute of Technology*. Dia menerima gelar B.S. teknik dari *Stanford University* dan MS dalam Sistem Sosial Pemodelan dan Ph.D. Manajemen dari MIT.

Bidang penelitiannya difokuskan pada desentralisasi peran kepemimpinan dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kapasitas karyawan untuk bekerja secara efektif. Sebuah maha karya bukunya yang berjudul : *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning organisation* (1990) diakui secara luas dan direview oleh *Harvard Business Review*.

Guru's Contribution

Dr Senge mendirikan pusat kajian di bidang organisasi pembelajaran. Dia telah banyak membantu perusahaan untuk meningkatkan *learning organization* pada perusahaan yang terkemuka.

The Learning Organisation

Menurut Sange terdapat 5 prinsip dalam menjalankan *the learning organisation* :

1. *Personal mastery.*

Penguasaan pribadi difokuskan pada individu. Ini adalah penguasaan pribadi, menciptakan pengetahuan dan mengubah pengetahuan menjadi pengetahuan organisasi.

Komponen penguasaan pribadi mencakup nilai-nilai individu, meminta kejelasan dalam suatu permasalahan dan menjelaskan apa yang penting dan belajar untuk melihat kenyataan lebih jelas. Namun demikian, penguasaan pribadi sangat penting bagi pekerja yang memiliki nilai-nilai dan aspirasi yang berbeda dan ingin berkesempatan untuk memeriksa diri mereka sendiri. Penguasaan pribadi adalah tentang jumlah pengembangan diri.

2. *Mental models.*

Jika organisasi tempat kita berkarya tidak memperhatikan apa yang telah kita perbuat dan juga membuat sesuatu yang tidak adil terhadap para karyawannya maka sudah barang tentu para karyawan tidak akan memberikan suatu kontribusi yang aktif terhadap perusahaan tersebut. Hal ini berlaku untuk sebaliknya.

3. *Shared vision.*

Visi bersama menggabungkan keterlibatan banyak orang. Setiap karyawan dalam organisasi harus memahami visi bisnis dan terlibat dalam mengimplementasikannya. Sebuah visi bersama memberi makna untuk bekerja dan tentunya organisasi menuntut kontribusi dan usaha dari para karyawannya. Hal ini merupakan insentif yang efektif untuk memenangkan hati dan pikiran para karyawan.

4. *Team learning.*

Tiap karyawan harus mampu untuk berinteraksi satu dengan yang lainnya didalam segala hal. Sehingga tercipta rasa kebersamaan sesama anggota organisasi. Dan diakhir sebuah tugas diharapkan tiap anggota tim dapat merefleksikan keunggulan dan kelemahan selama menjalankan misi organisasi. Dengan harapan *team learning* dapat menjadi suatu sinergi tersendiri didalam sebuah organisasi.

5. *Systems thinking.*

Ini merupakan sebagai perekat dari keempat disiplin sebelumnya. Tanpa adanya *system thinking* tidak mungkin keempat disiplin dapat diterapkan dalam sebuah organisasi. Karena sifat *systems thinking* itu sendiri merupakan suatu dasar yang harus dimiliki dari sebuah *organizaonal learning*.

Criticisms of Peter Senge's Theory

Teori ini terlalu bersifat fisiologis sehingga dalam penerapannya agak susah dipraktekkan oleh sebagaian kalangan manajer. Karena

sifatnya yang fisiologis maka teori ini hanya memiliki pandangan jangka panjangnya saja. Tanpa melihat proses yang dihasilkan dalam sebuah organisasi. Organisasi mendefinisikan sebuah *learning* tentang pelatihan karyawan untuk menjadi efisien dalam kurun waktu yang tidak lama sehingga dapat membuat para stakeholder kagum akan kinerja organisasi. Senge juga melupakan bahwa disekitar par karyawan terdapat iklim organisasi yang perlu diperhatikan selama diadakan learning organization.

Geert Hofstede (1928-)

Guru's Profile

Geert Hofstede lahir pada tahun 1928. Ia menerima gelar M.Sc. dari *Deft Institute of Technology* di tahun 1953. Serta gelar Ph.D. dari *Groningen University* di tahun 1967. Karirnya telah pindah dari bidang industri menjadi akademisi.

Guru's Contribution

Dr Hofstede menjadi terkenal karena karyanya dalam kajian budaya. Ia memaparkan empat dimensi budaya yaitu *Power Distance, Individualism and Collectivism, Masculinity and Femininity, and Uncertainty Avoidance*. Hofstede menggambarkan budaya sebagai "*collective programming of the mind*"

1. *Power Distance*

suatu tingkat kepercayaan atau penerimaan dari suatu power yang tidak seimbang di antara orang.

2. *Individualism and Collectivism*

Tingkat di mana individu terintegrasi ke dalam kelompok. Dari sisi individualis kita melihat bahwa terdapat ikatan yang longgar di antara individu. Setiap orang diharapkan untuk mengurus dirinya masing-masing dan keluarga terdekatnya. Sementara itu dari sisi kolektivistis, kita melihat bahwa sejak lahir orang sudah terintegrasi ke dalam suatu kelompok.

3. *Masculinity and Femininity*

Maskulinitas yang tinggi melibatkan penempatan nilai yang tinggi pada sesuatu, kekuatan, ketegasan mengenai kualitas hidup adalah rendah pada maskulinitas dan tinggi pada femininitas. Sistem budaya yang tinggi pada index maskulinitas nya

menekankan pada perbedaan peran *social*, *performance*, ambisi, dan *independen*. Sistem yang rendah pada *masculinity* menekankan peran sex, kualitas hidup, jasa, dan *interdependence*

4. *Uncertainty Avoidance*

Tingkatan dimana anggota budaya mencoba menghindari ketidakpastian. Dalam anggota budaya yang kecil penghindaran kepastiannya dibandingkan dengan anggota budaya yang tinggi dalam penghindaran ketidakpastiannya memiliki toleransi yang lebih kecil untuk ketidakpastian dan ambiguity, mereka mengekspresikan kekhawatiran yang tinggi dan lebih banyak perlu aturan formal dan kebenaran absolut dan toleransinya lebih rendah dengan orang lain

Criticisms of Hofstede's Theory

Hofstede telah mengeneralisasi suatu teori dengan asumsi-asumsi yang salah. Ia juga menyebarkan questioner yang bersifat bias. Hal ini disebabkan bahwa *Hofstede* mengabaikan adanya pluralitas budaya dalam suatu organisasi.

Meskipun kritik-kritik ini teori *Hofstede* telah menjadi sangat populer sejauh pemahaman budaya nasional yang bersangkutan dan implikasinya dalam konteks melakukan bisnis *cross country*.

Ikujiro Nonaka (1935-)

Guru's Profile

Profesor Ikujiro Nonaka lahir pada tahun 1935 dan memperoleh gelar Sarjana Politik dan Ekonomi di Universitas Waseda. Ia memperoleh gelar Doktor dari *Berkeley College of California State University* pada tahun 1972

Guru's Contribution

Pada semua ragam organisasi, diharuskan dapat membuat keputusan dalam konteks perubahan yang terjadi didalam organisasi itu sendiri dan lingkungan eksternal. Semua mempengaruhi dalam mengelola bisnis. Karena perubahan yang terjadi dapat mempengaruhi kelangsungan hidup jangka panjang sebuah organisasi. Untuk dapat memantau perubahan ini dan diperlukan informasi. Mengumpulkan informasi dan membangun semua jenis database tidaklah cukup. Informasi ini harus dimasukkan ke dalam

konteks dan digunakan. Praktek ini mengarah pada penciptaan dan penggunaan pengetahuan. Pengetahuan adalah suatu aset dimana semakin digunakan semakin efektif penerapannya. Ada perbedaan besar dalam data, informasi dan pengetahuan.

Differences Between Data, Information and Knowledge

Data merupakan angka dan gambar. Ia tidak memiliki makna atau konteks. Sedangkan informasi yang terorganisir dengan baik disebut juga sebagai data. Sedangkan pengetahuan sendiri adalah penggunaan informasi. Jika informasi yang diperoleh tidak digunakan maka pengetahuan tetap pasif. Hal ini tidak dapat dianggap sebagai aset tidak berwujud yang aktif. Demikian pula, jika karyawan memiliki keterampilan tetapi mereka tidak menggunakannya maka keterampilan tersebut tetap pasif dan tidak bermanfaat bagi organisasi. Mereka dapat menjadi organisasi berbasis pengetahuan jika mereka memiliki budaya dan proses untuk menggunakan informasi tersebut. Jika organisasi menempatkan proses untuk membuat pengetahuan eksplisit ini sehingga karyawan lain memperoleh pengetahuan ini dan menggunakannya, maka organisasi yang seperti ini yang memfasilitasi penciptaan pengetahuan dan mentransfer akan pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan adalah sumber inovasi. Penerapan pengetahuan meningkatkan kemampuan organisasi dan hasilnya membawa suatu inovasi terhadap pembaharuan organisasi.

Making a Start – Some Examples/Initiatives

Penggalian inisiatif sebaiknya dilakukan secara mendalam terhadap para karyawan langsung sehingga mendapatkan informasi yang bersifat aktual dan dapat dipercaya keberadaannya. Inisiatif akan menangkap informasi tentang apa yang saat ini dilakukan karyawan, apa yang bisa mereka lakukan, terdapat peluang untuk pengembangan, dan apa yang mereka ingin lakukan (aspirasi mereka) jika mereka dapat memperoleh keterampilan baru dari informasi yang ia dapatkan guna menunjang kinerja mereka di perusahaan tempatnya bekerja. Sehingga dengan pengembangan yang dimiliki oleh karyawan tersebut dapat meningkatkan pengetahuan perusahaan itu sendiri yang dampaknya dapat mengembangkan bisnis baru bagi perusahaan tersebut.

Knowledge Is Also Power – Why Should Employees Share This Power?

Pengetahuan merupakan aset organisasi, jika organisasi memiliki kepemimpinan yang efektif dan juga memiliki budaya organisasi yang kondusif untuk orang percaya satu sama lain, maka karyawan akan senang untuk 'memberdayakan' rekan-rekan mereka dengan berbagi pengetahuan mereka.

Menurut sebuah pepatah Brasil, "Ketika seseorang bermimpi adalah itu adalah mimpi belaka. Ketika kita bermimpi bersama-sama, itu adalah awal dari kenyataan yang akan terwujud.

Professor Nonaka And Managing Knowledge

Profesor Nonaka bersama-sama dengan rekannya Hiro Takeuchi menyajikan model SECI - sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi menghasilkan proses, mentransfer dan mentransformasikan pengetahuan dalam organisasi. Sebagian besar pengetahuan dalam suatu organisasi adalah dalam bentuk pengetahuan tacit, yaitu pengetahuan yang hanya bersifat pribadi. Tugas para manajer adalah membawa pengetahuan tacit kedalam pengetahuan explinsif sehingga dapat disebar luaskan kepada seluruh karyawan didalam sebuah organisasi. Interaksi antara pengetahuan tacit dengan explinsif menurut nonaka ada 4 yaitu

1. socialisation,

Ini adalah cara menangkap pengetahuan tacit individu. Hal ini terjadi dengan berbagi pengalaman dan on-the-job learning. Pengalaman ini dibagi secara terbuka dan individu harus termotivasi untuk terlibat dalam proses sosialisasi. Konversi pengetahuan tacit dari *individual tacit* ke *group tacit*.

2. externalisation,

Ini adalah proses konversi kelompok pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit. Pada tahap ini pengetahuan tacit diubah menjadi model, prototipe dan hipotesis. Pengetahuan ini dapat digunakan untuk produk baru atau proses baru.

3. combination

Mode ini mengubah pengetahuan eksplisit menjadi lebih eksplisit, dengan cara membuku apa yang sudah didapat sehingga dapat dipelajari dengan seksama dan mendapatkan masukan-masukan guna perbaikan kedepannya.

4. *Internalisation*

Ini adalah proses transformasi pengetahuan eksplisit ke tacit pengetahuan. Individu menginternalisasi pengalaman mereka dalam menjalankan fungsi atau tugas tertentu. Mode ini adalah semua tentang *learning by doing*

Criticisms of the SECI Model

Hal ini didasarkan pada pengalaman perusahaan-perusahaan Jepang yang melakukan bisnis di berbagai bidang untuk orang-orang dalam budaya barat sehingga menimbulkan bias budaya. Dan juga bukanlah pengetahuannya yang menjadi topik utama melainkan mengetahui dan penggunaan pengetahuan yang memungkinkan organisasi untuk menangkap dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang dibutuhkan.

Charles Handy (1932-)

Guru's Profile

Charles Handy dilahirkan di Irlandia pada tahun 1932. Ia adalah lulusan dari Universitas Oxford memperoleh gelar dalam Klasik, Sejarah dan Filsafat. Ia bekerja untuk Shell International selama beberapa tahun dan kemudian pergi ke *Sloan School of Management* di MIT. Setelah memperoleh gelar MBA ia kembali ke Inggris.

Dia diangkat Profesor di *London Business School* pada tahun 1972. Pada tahun 1987 ia ditugaskan untuk melakukan studi banding pengembangan manajemen di Amerika, Jepang, Inggris dan Eropa. Dia adalah seorang penulis dan penyiar, dan konsultan untuk berbagai organisasi, pemerintah, serta perusahaan swasta baik yang berlatar belakang profit maupun non profit.

Guru's Contribution

Dalam buku pertamanya yang berjudul *Understanding organisations* (1976), ia menyajikan *motivation calculus* yang terdiri dari 3 model motivasi yang biasa disebut dengan (*the E factor*) :

1. *Needs*

Kebutuhan yang dikategorikan berdasarkan Maslow. Kebutuhan seperti yang dijelaskan oleh Herzberg. Kebutuhan ini relatif , dinamis dan mengalami perubahan dari waktu ke waktu.

2. *results*

Kita harus dapat mengukur dari hasil yang telah dapat dicapai.

3. *effectiveness*

Apakah hasil bertemu dengan kebutuhan? Model feedback yang akan kita butuhkan untuk membuktikan itu semua.

Seorang individu mengharapkan tujuan pribadinya yang harus dipenuhi oleh organisasi ketika pertama kali bergabung dan sebaliknya organisasi mengharapkan individu untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan ketika pertama kali bergabung. Hal ini dapat terjadi bilamana diantara keduanya menyepakati kesepakatan yang tertuang didalam kontrak psikologis.

Leadership

Prof Handy mengatakan bahwa berbagai teori-teori kepemimpinan memiliki sesuatu untuk membuat kepemimpinan yang efektif. Namun, kepemimpinan yang efektif tergantung pada pemimpinnya meliputi (gaya, nilai-nilai, rasa percaya diri, kontribusi), bawahan (gaya dari kepemimpinan seorang pemimpin, kontrak kerja, pengalaman yang dipunyai, budaya yang dianut), tugas (kompleksitas, skala waktu yang terlibat, pentingnya) dan lingkungan (budaya organisasi, struktur dan teknologi organisasi, sifat dari pengikut, kekuatan pimpinan).

Efektivitas seorang pemimpin akan terwujud jika pemimpin dan bawahan dalam melaksanakan tugas dapat seiring sejalan. Keselarasan antara pimpinan dengan bawahan tersebut akan tergantung pada lingkungan, pengaturan organisasi, dan pemimpin itu sendiri. Kemampuan pemimpin individu untuk sangatlah bergantung dengan kemampuan dari pemimpin itu sendiri dalam beradaptasi dengan lingkungan disekitarnya dan menjadikannya faktor penting dalam era kepemimpinannya.

Organisational Cultur

Professor Handy mengedepankan pandangan bahwa terdapat perbedaan budaya organisasi. Budaya ini tercermin dalam struktur dan sistem organisasi. Dia mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi :

1. Budaya kekuasaan,

Kekuatan budaya diwakili oleh usaha kecil. Kekuatan dalam jenis

organisasi terpusat dalam jenis organisasi ada beberapa aturan dan prosedur dan sangat sedikit birokrasi

2. Budaya peran

Peran budaya sering diwakili oleh struktur birokrasi. Ada aturan dan prosedur dan ini dikoordinasikan oleh manajemen senior. Fokus dalam jenis organisasi adalah pada peran, bukan individu atau kelompok.

3. Budaya tugas

Budaya tugas adalah berorientasi proyek. Fokusnya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan. Individu yang ahli dan budaya disesuaikan tergantung pada sifat proyek. Jenis budaya yang baik dalam menanggapi kebutuhan pasar.

4. Budaya orang

Dalam hal ini jenis budaya fokusnya adalah pada individu dan *profesionalisme* mereka.

Hal ini penting untuk menganalisa dan menghargai budaya organisasi yang berbeda sebagai kontrak psikologis berbeda sesuai dengan budaya yang berbeda. Untuk mengelola orang secara efektif harus ada keselarasan antara kontrak individu dan kontrak organisasi.

Our Employees Are Our Greatest Asset

Karyawan harus dianggap sebagai aset bukan dipandang sebagai biaya. Banyak organisasi tidak menganut pandangan ini meskipun mereka lembaga perencanaan karir dan sistem kompensasi bagi karyawan mereka.

Dalam mengelola orang itu adalah penting untuk mempertimbangkan budaya yang dominan dalam organisasi. Budaya yang berbeda akan menentukan bagaimana orang-orang dikelola dalam organisasi yang berbeda. Budaya juga menentukan cara individu mengembangkan bakat mereka

Inside Organisations

Dalam buku ini Profesor Handy menyatakan pentingnya memuaskan kebutuhan manusia dan meningkatkan faktor E dan juga sifat kontrak psikologis. Dia juga memperkenalkan konsep atau teori *The Inside-out Dough-nut*. Konsepnya adalah perusahaan yang

memiliki iklim bisnis modern akan dikelola pada bentuk *shamrock*. *Shamrock* ini diwakili oleh tiga daun yang memberi nama sebagai tenaga kerja inti, pegawai kontrak dan tenaga kerja yang fleksibel.

Implications For Managing People

Gaya dan sifat kepemimpinan harus berubah untuk mengelola orang secara efektif. Kita harus mempertimbangkan sifat bisnis, struktur organisasi, budaya organisasi dan jenis angkatan kerja untuk memotivasi dan memimpin secara efektif.

Peter Drucker (1909-)

Guru's Profile

Peter Drucker adalah guru dari semua guru manajemen modern, ia lahir di Wina pada tahun 1909 dan dilatih di bidang Ekonomi. Dia kemudian menjadi pelopor terkemuka di dunia teori manajemen. Buku pertama yang ditulisnya berjudul *Concept of the Corporation* (1946), adalah pemeriksaan terobosan dari cara kerja internal dari *General Motors*. Dia mempopulerkan konsep-konsep seperti *management by objectives, decentralisation, knowledge worker and the knowledge economy*. Sebuah konsep yang sekarang kita anggap biasa. Dia adalah Profesor Ilmu Sosial dan Manajemen di the *Claremont Graduate University, California*.

Pada bulan Juli 2002, Presiden George Bush menganugerahkan *the Presidential Medal of Freedom* yaitu suatu penghargaan tertinggi bagi rakyat sipil bagi bangsa Amerika.

Guru's Contribution

Kontribusi *Peter Drucker* yang terbesar adalah dalam bidang manajemen dan bisnis terkait dengan *managing people*. Antara lain yang disajikan adalah :

1. People selection

Dia memberikan pedoman seperti apa langkah yang harus diambil dan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih staf. organisasi tidak memikirkan apa persyaratan pekerjaan dan apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan atau tidak

2. Self-development

Mengembangkan bakat untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan

organisasi. dan kebutuhan pemasaran telah menjadi salah satu fitur kunci dalam mengelola sumber daya manusia

3. *Manager development*

Ia percaya bahwa pengembangan manajemen bukan tentang mengidentifikasi bakat untuk kebutuhan saat ini tetapi harus merangkul mengembangkan manajer untuk mengelola masa depan.

4. *Psychological contract*

Kontrak psikologis adalah lalu lintas dua arah yang mencerminkan tuntutan organisasi dan individu. Selain dari kontrak hukum pekerjaan atau kontrak yang memberikan keuntungan ekonomi, ada juga kontrak tersirat atas nama organisasi dan karyawan. Drucker tidak menggunakan nama 'kontrak psikologis' tetapi ia menyebutkan bahwa ada tuntutan yang dibuat oleh perusahaan pada pekerja dan tuntutan yang dibuat oleh para pekerja di perusahaan.

5. *Motivation*

Kepuasan kerja sendiri adalah cukup sebagai motivasi. Dia menekankan pentingnya tanggung jawab. Tanggung jawab, menurut Drucker, melibatkan *staffing*, standar kinerja yang tinggi, informatif dan kesempatan yang memadai.

6. *Empowerment*

Drucker tidak menggunakan label 'pemberdayaan'. Dia membuat istilah sendiri dengan kata, bahwa manajemen tidak dapat memberikan kekuasaan kepada para karyawan melainkan mereka menciptakan kekuatannya sendiri. Menurut Drucker, kebanggaan dan prestasi tidak dapat diberikan; melainkan tumbuh dari individunya sendiri.

7. *Leadership*

Dia menulis bahwa kepemimpinan bukanlah tentang memiliki karisma atau tentang memiliki kualitas kepemimpinan tertentu atau kepribadian kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah tentang tindakan - tindakan mendefinisikan dan mengkomunikasikan visi dan menetapkan tujuan dan prioritas. Kepemimpinan harus dilihat sebagai tanggung jawab daripada pangkat dan hak istimewa.

Kesimpulan

Buku memberikan gambaran yang sangat jelas akan pentingnya dalam mengelola karyawan sebagai sumber daya manusia yang pada akhirnya dijadikan salah satu aset perusahaan yang keberadaannya menjadikan unik dan sulit untuk ditiru oleh kompetitornya. Dengan keberadaan sumber daya manusia yang dipandang sebagai aset perusahaan juga menjadikannya sebagai salah satu faktor penting dalam mencapai keunggulan dalam bersaing.

Implikasi untuk Manager

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin seorang manager haruslah dapat mengatur bawahannya agar dapat menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang karyawan yang bernilai tinggi. Seorang manager berkewajiban berpandangan bahwa para karyawan adalah merupakan aset yang paling berharga yang dimiliki oleh setiap organisasi. Karyawan yang sangat termotivasi memberikan kontribusi kepada para pelanggan sampai puas dan memberikan kinerja bisnis yang baik dan mencapai kesuksesan karier yang berguna bagi kemajuan perusahaannya tempatnya berkarya. Buku ini diharapkan dapat menginspirasi bagi setiap manager yang membacanya agar dapat mewujudkan harapan penulis agar dapat menjadikan karyawan menjadi sebuah aset perusahaan yang tak ternilai harganya.

Daftar Pustaka

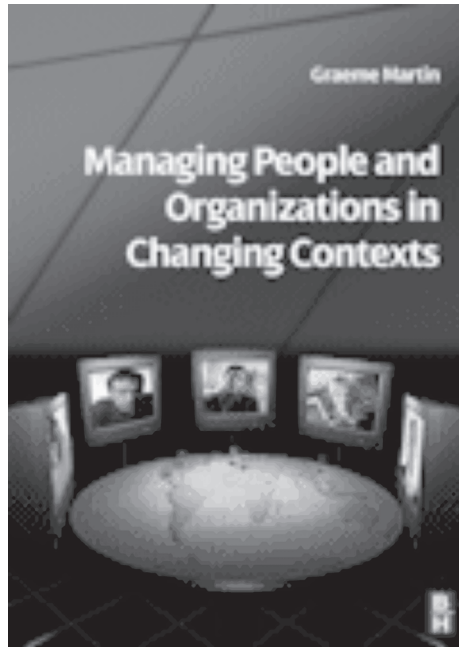
<http://www.barnesandnoble.com/w/gurus-on-people-management-sultan-kermall>

<http://www.questia.com/library>

<http://www.economist.com>

Managing People and Organizations in Changing Contexts

Graeme Martin



Buku ini diterbitkan pertama kali tahun 2006. ISBN-13: 978-0-7506-8000-4, ISBN-10: 0-7506-8000-8, dicetak di Netherlands.

Biografi Penulis

Profesor Graeme Martin berbasis di Edinburgh Business School, Heriot Watt University. Ia juga Senior Research Fellow di University of Glasgow School of Bisnis dan Manajemen, dan Direktur Pusat Manajemen Reputasi melalui People (CRMP) . Dia juga menjadi dosen tamu di beberapa Perguruan tinggi antara lain di University of Colorado di Denver, Cà Foscari University di Venice, Universitas Teknologi di Sydney dan Blekinge Institute of Technology di Swedia. Macquarie University di Australia, Ca Foscari University of Venice di Italia, Peking University di China.



Beliau telah menerbitkan banyak buku di bidang HRM, manajemen kepemimpinan dan manajemen perubahan selama dua dekade terakhir. Publikasi ini mencakup enam single/co-authored/edited buku tentang HR reputasi perusahaan, e - HR dan media sosial, dan manajemen kepemimpinan disamping itu banyak artikel tentang SDM, manajemen dan kesehatan. Menulis di Jurnal internasional beberapa bab buku dalam memimpin berbasis penelitian teks HR, dan laporan penelitian untuk organisasi termasuk Chartered Institute of Personalia dan Pembangunan (CIPD), Scottish Enterprise, keterampilan untuk Kesehatan (dewan sektor keterampilan Inggris), Uni Eropa dan ESRC/Pemerintah Skotlandia .

Setelah karir awal personil dan hubungan industrial manajemen di Inggris dan luar negeri, Graeme telah melakukan konsultasi dan penelitian proyek untuk sejumlah besar organisasi swasta dan sektor publik di Inggris , benua Eropa dan Australia dalam tiga puluh tahun terakhir. Ia sering diminta untuk mengatasi khalayak akademis dan praktisi di HRM internasional dan selama lima tahun terakhir, dia telah bekerja sama dengan Standard Life di Edinburgh, Getinge, Swedia; Perusahaan berbasis multinasional Holcim, yang berbasis di Swiss; Direktorat HR Uni Eropa di Brussels, Adcorp, sebuah perusahaan konsultan Australia; Osney Media di London; NHS di Skotlandia, Inggris. Manajer Sektor Publik People Association dan CIPD. Ia telah menjadi juri pada penghargaan nasional dalam keunggulan SDM untuk kedua CIPD dan Personil. Sampai hari

ini, adalah anggota penasehat panel Pemerintah Skotlandia pada reformasi pelayanan publik dan modal manusia dan direktur non-eksekutif dari sebuah organisasi di sektor sukarela. Dia juga baru-baru ini diundang untuk menjadi anggota dari fakultas global berpengaruh yang berbasis di New York Reputation Institute untuk memberikan seminar online untuk para eksekutif senior dari Amerika Serikat, Australia, Eropa dan Asia .

Tentang Buku ini

Buku *Managing People and Organizations in Changing Contexts* terdiri dari: xvi halaman muka dan 425 halaman isi. Diterbitkan pada tahun 2006 oleh Elsevier, hak cipta dimiliki penulis dan Penerbit di Universitas Oxford, UK. Sistematika secara runtut dikupas dalam 9 bab, pembahasan tiap bab akan terdiri dari tujuan pembelajaran, pengan-tar bab, teori dan praktek yang menyangkut pembahasan atas bab tersebut, kesim-pulan, pertanyaan sebagai review serta daftar pustaka.

Buku ini membahas tentang Pengelolaan Manusia dan Organisasi secara kontekstual. Membahas masalah-masalah kontemporer yang dihadapi oleh manajer dalam interaksinya dengan orang dan organisasi serta perubahan pengelolaan baik secara teoritis, informatif dan praktis. Pembahasan Buku ini adalah alternatif yang kontemporer dan relevan dengan buku-buku yang disarankan mencakup materi Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia karena sangat berhubungan dengan perspektif manajer dan calon manajer.

Keutamaan buku ini memiliki orientasi internasional dan banyak kasus yang mencerminkan isu yang dibahas. Isi buku ini membahas masalah yang dihadapi manajer dalam mengelola orang dalam organisasi ekonomi dari era lama hingga era sekarang dengan pendekatan interdisipliner, termasuk kontribusi dari ilmu manajemen, perilaku organisasi, HRM, strategi pemasaran dan manajemen strategi serta teknologi Informasi.

Kajian tiap bab

Bab 1. *An introduction to managing people in changing contexts*

Memahami kedudukan ilmu manajemen sebagai suatu disiplin ilmu yang universal sebagaimana Peter Drucker, salah satu guru bisnis akhir-akhir ini bahwa manajemen adalah abadi sangat berhubungan disiplin SDM. Manajemen telah digunakan untuk membangun Great Wall of China, untuk menjalankan kerajaan dan tentara sepanjang sejarah, dan untuk membimbing perkembangan peraturan saham perusahaan, yang kini telah menjadi kunci dalam pengembangan kapita-lisme modern. Selama bagian akhir dari abad dua puluh dan bagian awal abad kedua puluh satu, manajemen menjadi salah satu pekerjaan yang paling cepat ber-kembang, sebagaimana manajer adalah biasanya (tetapi tidak selalu) dipandang penting untuk keberhasilan organisasi (Bloom et al, 2005). Drucker menunjukkan beberapa tahun yang lalu, khusus untuk mengatasi masalah utama pengelolaan orang. Hal ini juga ditulis dari perspektif bahwa praktek mengelola orang dipengaruhi oleh konteks di mana manajemen itu dilakukan, dan konteks perubahan dari waktu ke waktu .

Dalam bab ini kita mempelajari beberapa ide utama yang mendasari pengelolaan orang dalam konteks yang berubah, termasuk relevansi universalisme dan relativisme terhadap praktik manajemen dan pentingnya pola pikir dalam membentuk dan memandang masalah manajemen dan solusi yang diperlukan. Penulis berpendapat bahwa gagasan 'praktik terbaik' adalah cacat karena praktek manajemen selalu 'terikat konteks' dalam arti bahwa praktik dikembangkan dalam kumpulan keunikan dari organisasi, industri, kultural dan sejarah. Oleh karena itu, Anda tidak dapat mentransfer praktik secara mudah dari satu situasi ke situasi yang lain tanpa adaptasi dan cukup waktu dan usaha untuk menanamkan praktek-praktek ini di tempat yang baru. Dengan demikian, praktik terbaik dapat digambarkan sebagai hal yang 'menjanjikan'; tidak ada cukup hanya "Satu cara " terbaik dalam pengelolaan.

James Hoopes (2003) telah menggambarkan peran yang dimainkan oleh 'guru' akademisi, konsultan dan praktisi reflektif yang telah memiliki besar pengaruh pada ide-ide baru dan contoh dari apa yang disebut praktek terbaik dalam manajemen selama 100 tahun terakhir. Hoopes menekankan dua, berulang ide-ide besar

dalam manajemen dan menunjukkan bagaimana minat kedua ide telah surut dan mengalir dalam popularitas dari waktu ke waktu. Kedua ide adalah top-down kontrol dan manajemen bottom-up. Kontrol Top-down yang terbaik dicontohkan oleh Frederick Taylor dan sekolah manajemen ilmiah pada 1800-an dan awal 1900-an, yang menekankan pentingnya dan kekuatan dari manajerial sebagai 'kader' baru dalam meyakinkan atau memaksa pekerja untuk melakukan apa yang para manajer ini ingin mereka lakukan. Hal ini biasa dalam teks-teks akademis untuk melacak beberapa teknik manajemen modern yang akan kita bahas selama ini tentu saja untuk Taylor dan ide-ide Ford kontrol top-down, termasuk 'bisnis proses *re-engineering* 'dan' *lean production* '.

Sebaliknya, manajemen bottom-up, menurut Hoopes, terkait dengan lebih humanis atau, sebagian orang akan berpendapat, keyakinan realistis bahwa seperti kontrol top-down pada akhirnya merugikan diri sendiri. Teori manajemen telah didominasi di berbagai titik dalam sejarah dengan pola pikir mekanistik, yang mengakibatkan dalam organisasi birokrasi dan kontrol, dan pola pikir organik, yang terungkap melalui bottom-up yang lebih menonjol, humanistik dan modus manajemen yang berorientasi orang.

Siklus mencerminkan model keberhasilan ekonomi dan bisnis nasional. Misalnya, Manajemen model Jepang, manajemen organik dan peran manajemen guru dalam telah membentuk ide-ide lebih dominan. Semua manajer mencari hal yang baru; bagaimanapun, model terbaru sedikit lebih dari 'anggur lama dalam botol baru', yang biasanya berubah menjadi sesuatu yang cukup mengecewakan.

Akhirnya, penulis telah menetapkan urutan pembahasan sebagai kerangka kerja untuk buku. Kerangka kerja ini adalah berdasarkan gagasan bahwa manajemen dipraktekkan pada tingkat yang berbeda dan dalam konteks perubahan. Manajemen harus menghasilkan perubahan dan inovasi, karena tanpa hal tersebut organisasi akan terus menurun kinerjanya.

Bab 2. *The nature of management, manager and their work*

Dalam pembahasan bab 2 ini penulis menekankan pada: Pemahaman terhadap peran kunci dan kegiatan manajer; Menerapkan peran dan kegiatan ini untuk pekerjaan Manajemen; Memahami pentingnya konteks yang berbeda dalam membentuk pekerjaan manajer; Memahami bagaimana kompetensi manajemen berhubungan dengan berbagai peran manajerial dan tingkat di mana manajer ditempatkan; Membedakan antara manajemen sebagai bentuk kontrol dan manajemen sebagai bentuk kepemimpinan; Memahami dan mengenali komponen pengambilan keputusan yang bijaksana dan bagaimana mereka berhubungan dengan eksekusi keputusannya; Menerapkan penilaian yang baik untuk pekerjaannya; Memahami bagaimana kualitas pribadi manajer berhubungan dengan efektif kinerja manajerial; Menilai sendiri kualitas pribadi untuk keberhasilan manajemen.

Untuk memahami manajer dan proses manajemen, kita dapat menarik pada penelitian tentang tradisi ke dalam sifat pekerjaan manajerial, apa yang manajer lakukan dan apa yang manajer harus lakukan. karena 1980 banyak penelitian ini difokuskan pada mendefinisikan, mengukur dan mengembangkan kompetensi manajerial, terutama di Amerika Serikat dan UK.

Sebagai contoh, Amerika Serikat Kantor Personil telah mengembangkan satu set standar untuk pengawasan dan pemerintah Inggris telah mensponsori penelitian dan pengembangan untuk memproduksi standar pekerjaan baru untuk berbagai tingkat dan jenis manajemen. Awalnya melalui program initiative tata kelola Charter pada 1990-an, dan baru-baru ini melalui Standar Pusat Manajemen, yang meluncurkan standar baru untuk manajemen dan kepemimpinan pada tahun 2004.

Kata kunci : Kompetensi Manajemen dan standard

Kompetensi manajemen adalah fungsi dan kegiatan yang individu dengan manajemen dan tanggung jawab kepemimpinan diharapkan dapat mengambil tindakan dalam mereka organisasi. Kadang-kadang perbedaan dibuat antara kompeten dan kompetensi. Kompeten biasanya mengacu pada fungsi atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer, seperti sebagai mengembangkan orang, sedangkan kompetensi biasanya mengacu pada kualitas pribadi individu yang

dapat membawa ke pekerjaan, seperti keterampilan jaringan atau kreativitas. Ada berbagai hal yang mencoba untuk mengubah kerangka kerja kompetensi ini menjadi standar tanggungjawab manajer yang diharapkan mampu manajer mapu melakukannya.

Pada bagian ini, kita membahas asal dan perkembangan tersebut, dan mengusulkan suatu kerangka kerja baru untuk membantu anda berpikir tentang sifat manajemen. Kerangka kerja ini mengacu pada ide-ide yang berbeda dari beberapa pemikir terkemuka di manajemen, dan akan memberikan dasar untuk banyak diskusi berikutnya dalam kursus ini. Meninjau literatur tentang masa depan manajemen, Harry Scarborough (1998) menjelaskan dua sekolah teori manajemen. Yang pertama adalah perspektif empiris, yang mencoba untuk mengatasi pertanyaan: Apa yang manajer lakukan? Ini aliran menulis adalah terbaik dicontohkan oleh berbagai penelitian peran manajer yang efektif dan perilaku, seperti Mintzberg (1973), Kotter (1990) dan Stewart (1979).

Para penulis ini mengembangkan deskripsi manajerial kaya perilaku dan praktek, diklasifikasikan mereka sesuai dengan fungsi mereka melakukan untuk organisasi, dan mengembangkan teori-teori preskriptif apa manajer harus lakukan. Mungkin yang paling terkenal ini adalah (1973) analisis Mintzberg tentang kerja manajerial, pekerjaan yang telah terbentuk menjadi titik tolak bagi banyak diskusi berikutnya tentang manajemen. Dalam penjelasannya Mintzberg menyarankan beberapa hal antara lain: melakukan berbagai pekerjaan dengan kecepatan tinggi, dapat mengendalikan diri, berperan interpersonal, informasional dan pengambil keputusan.

Kedua, sekolah yang diidentifikasi oleh Scarborough memiliki perspektif esensialis, berbagai untaian yang ditandai dengan mencoba untuk mengungkap 'esensi' dari manajemen dan hubungannya dengan fungsi manajemen yang mendasarinya untuk organisasi, seperti mengendalikan karyawan. Esensialisme ini berkaitan erat dengan perkembangan oleh para penulis awal manajemen, seperti Taylor, Ford dan Fayol, untuk mengungkap satu cara terbaik atau ilmu manajemen. Perspektif ini memiliki sejarah panjang, dan didukung oleh prinsip-prinsip yang universal

Untuk menjadi manajer yang efektif maka manajer tidak cukup paham akan skedul kerja tetapi dia perlu mengataur aksi, mengatur orang serta mengatur informasi. Diharapkan manajer dapat memilih

tindakan yang bijak pada tiga level tersebut. Mintzberg menjelaskan style manajer ada tujuh dalam mengembangkan ilmu manajemen; manajemen sebagai seni (visi) manajemen sebagai ilmu (analisis) serta manajemen sebagai perilaku. Secara ideal peran yang dimainkan seorang manajer haruslah seimbang sehingga mereka sangat paham bagaimana memainkan pendulum untuk mengembangkan style manajernya.

Poin-poin kunci pembelajaran dari bab 2 ini adalah :

1. Manajer yang baik akan membawa nilai-nilai, sikap dan pengalaman baik kedalam pekerjaannya, dua hal yang paling penting adalah tingkat kecerdasan emosional (sebagai tambahan selain kecerdasan kognitif) dan kemampuan dan sikap untuk terlibat dalam refleksi diri yang kritis dan membuat penilaian yang seimbang, tidak terlalu percaya atas keraguan.
2. Kerangka kerja seorang manajer, yang mencakup tujuan, misi organisasi atau departemen dan posisi organisasi di lingkungan pasar yang dipilih, akan memiliki pengaruh penting pada bagaimana manajer melakukannya peran kunci, dan peran manajer tersebut.
3. Manajer menghabiskan banyak waktu mereka dalam mencari tahu apa yang harus ia lakukan, atau dalam menetapkan agenda dan prioritas. Terutama level atas, mereka jarang diberitahu apa yang harus dilakukan secara langsung.
4. Bagaimana manajer melakukan peran kunci mereka pada jenis dan tingkat kompetensi yang mereka tunjukkan akan dipengaruhi oleh dekat atau jauhnya konteks dari pekerjaan mereka. Manajemen yang efektif adalah sangat tertanam dalam konteks, dan menjadi baik dalam satu situasi tidak selalu berarti bahwa seseorang akan baik di lain situasi.
5. Manajer dapat beroperasi pada tiga tingkat yang terkait, secara tidak langsung melalui mengelola arus informasi, lebih langsung memerintahkan orang lain untuk bertindak, atau melakukannya sendiri. Para manajer yang efektif beroperasi pada ketiga tingkat, tergantung pada konteks pekerjaan dan tugasnya.
6. Manajemen kadang-kadang dibedakan dari kepemimpinan, diartikan bahwa manajemen berfokus pada stabilitas dan kontrol sedangkan kepemimpinan diperlukan untuk menghasilkan

perubahan. Manajer yang baik harus memiliki kedua karakteristik ini dalam kepribadiannya.

Sebuah model manajemen efektif ditawarkan penulis merupakan pemodelan hubungan antara manajer dan pekerjaannya dan efektifitas manajemen kinerja yang terinspirasi pada pembahasan diatas.

Secara ringkas peran yang dimainkan manajer dapat diikuti sebagaimana Tabel dan Gambar berikut :

The well-rounded manager

Person in the job	Frame	Context	Style	Level	Roles and associated competences (note that some competences are associated with two or more roles)		
Their values	Purpose of the job creation, maintenance, adaptation	Agenda of the work	Which role they favour: science, craft or art	Managing information	Conceiving	Creating and innovating, exercising judgement	
Their experience		Managing inside			Communicating		Effective oral and written communication, interpersonal effectiveness
Their knowledge		Managing within			Controlling		
Their models	Purpose of the job creation, maintenance, adaptation	Managing outside	How they perform the roles	Managing people	Scheduling	Project management, strategic flexibility	
Their degree of emotional intelligence		Managing outside			Linking		Building teams, managing conflict, networking, interpersonal effectiveness and intrapersonal effectiveness
Their self-development	Position the product/market strategy, structures and systems of the business	The nature of the organization	The relationships among the roles	Managing action	Leading	Strategic flexibility, delegating, managing change, giving and receiving feedback, creating a performance culture	
		The nature of the industry			Doing		Interpersonal effectiveness and intrapersonal effectiveness, making wise judgements and decisions
Their 'attitude of wisdom'		The national institution and cultural context			Doing	Building teams, coaching, dealing with ambiguity, creating and innovating	

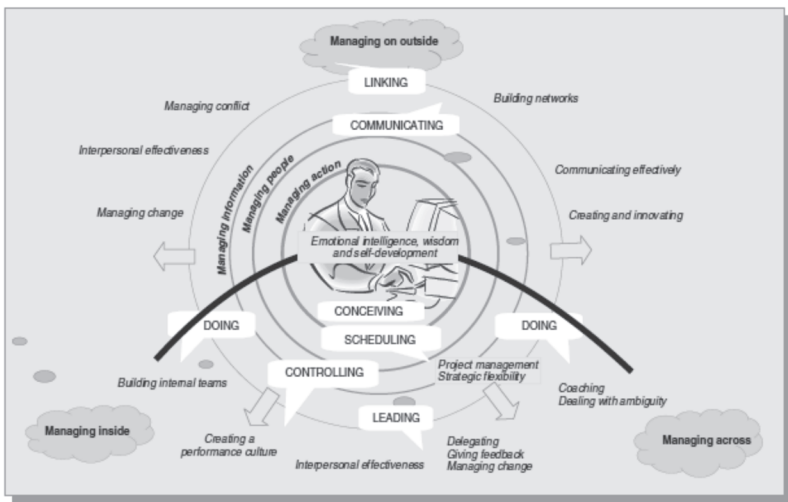


Figure 2.1 A model of the well-rounded manager.

Bab 3. *Managing in the individual-organizational context*

Dalam bab 3 ini penulis memberikan tujuan pembelajarannya antara lain bagaimana memahami dan menerapkan konsep kontrak psikologis berbagai situasi kerja; Mengenali praktek yang baik dalam pengelolaan kontrak psikologis dalam organisasi, dan mengambil langkah-langkah untuk mempengaruhi melalui kontrak tidak tertulis; Memahami masalah pada manajemen bakat, karir, hubungan individu-organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*); Menggunakan ide-ide tentang komitmen organisasi, identitas dan psikologis kepemilikan untuk menganalisis kekuatan orientasi karyawan untuk organisasi, Mendiagnosa kekuatan dan kelemahan sebagai pemimpin dan orang-orang lainnya; Membangun agenda untuk membangun kompetensi kepemimpinan.

Kontrak psikologis telah digunakan untuk menggambarkan harapan dan keyakinan bahwa karyawan tentang kewajiban timbal balik antara diri mereka sendiri dan organisasi mereka, seperti harapan tentang upah yang adil atau peluang karir yang disediakan oleh perusahaan mereka. Dengan demikian, kontrak psikologis mencerminkan eksplisit hukum kontrak dengan berfokus pada timbal balik sebagian besar implisit dan tidak tertulis tentang kewajiban, meskipun penulis tertentu telah memasukkan ditulis 'menjanjikan' oleh pengusaha, seperti yang terlihat dalam pernyataan misi, misalnya untuk mengobati orang dengan martabat dan keadilan. Peter Herriot (2001) telah memberikan dasar tapi berguna definisi kontrak psikologis sebagai :

'... Persepsi kedua belah pihak, karyawan dan majikan, dari apa kewajiban bersama mereka satu sama lain.'

Definisi ini membutuhkan beberapa penjelasan untuk mengembangkan fitur utama dari kontrak tersebut. Untuk membantu kami, kita dapat menarik pada wawasan yang sangat baik kontrak psikologis dan hubungan kerja yang disediakan oleh Paul Sparrow dan Cary Cooper (2003), yang telah menghasilkan keunggulan di bidang ini. Mereka telah menyoroiti empat aspek kunci dari kontrak psikologis ini meliputi : Subyektifitas, saling berhubungan (*reciprocal*), berdasar fakta saling percaya dan persepsi yang sama serta membangun kepercayaan.

Kontrak psikologis juga dapat diterapkan untuk pengukuran berbagai jenis hubungan individu - organisasi, termasuk komitmen,

identifikasi dan kepemilikan psikologis. Pentingnya dari ketiga konsep untuk mengelola hubungan antara orang-orang dan organisasi mereka tidak bisa berlebihan; terlalu banyak organisasi terlibat dalam survei karyawan di mana mereka tidak jelas untuk apa mereka mengukur dan berusaha untuk mengelola.

Sering kali, mereka mengukur dan mengelola salah satu aspek dari hubungan individu - organisasi sementara berharap untuk hasil positif dari beberapa hal lainnya. Komitmen pada dasarnya difokuskan pada apakah orang-orang akan tinggal pada organisasi; identifikasi akan berfokus pada perasaan seseorang dari siapa mereka dan sejauhmana mereka dapat menggunakan organisasi nilai-nilai untuk mendefinisikan identitas mereka; kepemilikan psikologis menunjukkan luasnya yang seorang individu melihat organisasi itu sebagai bagian dari dirinya. Ini konstruksi yang berbeda terkait dengan hasil yang berbeda, dengan identifikasi bisa dibidang yang paling penting ketika memeriksa sejauh mana individu akan memberikan dukungan perilaku untuk nilai-nilai organisasi dan strategi branding.

Beberapa hal yang menjadikan pembahasan berikutnya untuk kontrak psikologis ini adalah bagaimana mengatasi pelanggaran terhadap kontrak psikologi, berbagai tipe kontrak psikologi serta bagaimana mengukur kontrak psikologi.

Manajemen talent (*talent management*) telah menjadi salah satu masalah utama bagi banyak pengusaha di negara-negara maju; secara umum didefinisikan sebagai kemampuan untuk menarik, menginspirasi dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, dan mengembangkan orang lain sehingga mereka dapat melakukan lebih efektif.

Para penulis ini mengusulkan bahwa organisasi yang berusaha untuk menjadi top performer harus menerapkan tiga unsur dari strategi manajemen bakat (*talent management*), sehingga harus ada:

- disiplin manajemen bakat, melalui ketat dan berkesinambungan penilaian, pengembangan manajer dan pencocokan mereka dengan pekerjaan;
- perekrutan dan retensi yang kreatif melalui makna *employee value propositions* (EVPs), yang kita akan didiskusikan pada chapter 6.
- Melalui pengembangan eksekutif dengan menggunakan media coaching, mentoring, on the job experiences

Kami meneliti unsur-unsur dari strategi manajemen bakat yang berfokus pada identifikasi A , B dan C pemain dan menggunakan pendekatan yang berbeda untuk merekrut , mengembangkan dan mempertahankan kelompok-kelompok ini . Namun, talent management memiliki gelap sisi, terutama jika berfokus pada perekrutan eksternal yang merugikan pertumbuhan orang dalam organisasi, dan Anda harus menyadari kekurangan dari banyak program *talent management*.

Mengelola karir telah ditandai dengan kecenderungan umum terhadap fragmentasi dan individualisasi. Pengertian kerja dan karir terbatas telah digunakan untuk menggambarkan perubahan-perubahan dalam psikologis kontrak karir antara pengusaha dan karyawan. Ada sedikit keraguan bahwa bukti yang mendukung ini berubah harapan antara karyawan yang mencari hal yang berbeda dari karir di berbagai tahap kehidupan kerja mereka, dan berbagai kemungkinan yang lebih besar, keluwesan dan otonomi di tempat kerja. Pengusaha harus menyadari perubahan ini, dan disain kontrak untuk mencerminkan kelompok yang berbeda dalam tenaga kerja mereka.

Edgar Schein telah mengidentifikasi delapan jangkar karir, dan telah menunjukkan bahwa orang akan memiliki preferensi diprioritaskan untuk ini. Sebagai contoh, seseorang dengan tema utama keamanan / stabilitas akan mencari pekerjaan yang aman dan stabil selama, katakanlah, pekerjaan yang menantang dan berisiko. Kedelapan jangkar karir tersebut adalah: memiliki Kompetensi Teknis (fungsional); Kompetensi Manajerial secara umum; Memiliki jiwa otonom; *Security/Stability*; Kreativitas sebagai wirausaha; memiliki jiwa dan dedikasi melayani; suka akan tantangan; serta menjadi bagian dari kehidupannya.

Area juga diuji adalah masalah over-identifikasi dan gila kerja . Gila kerja telah dilihat sebagai masalah besar oleh banyak pengusaha dan pemerintah, yang sedang berusaha untuk mengurangi konsekuensi negatif dari orang-orang yang terlalu terikat dengan pekerjaan mereka. Gila kerja telah dikaitkan dengan tiga penyebab : latar belakang keluarga dan bagaimana anak belajar perilaku aktif ; keyakinan pribadi dan ketakutan; dan nilai-nilai organisasi yang mendorong tingkat tinggi attachment. Banyak organisasi telah menempatkan program ke dalam tempat untuk menangani dengan

berbagai konsekuensi disfungsional dari gila kerja, termasuk fleksibel bekerja, kerja di rumah dan budaya perubahan yang berfokus pada kerja "semakin cerdas ' daripada kerja 'semakin keras '.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) telah menjadi isu utama di banyak negara maju, dengan undang-undang yang disahkan di Uni Eropa untuk membatasi jangka waktu di tempat kerja oleh orang-orang di semua jenis pekerjaan. Dasar dari banyak perdebatan adalah atas "budaya lama bekerja" dari beberapa negara dan organisasi tertentu dalam negara-negara ini, yang disebabkan oleh penerapan sistem informasi dan teknologi komunikasi, persaingan global dan restrukturisasi kerja, dan telah menghasilkan lebih besar tekanan pada karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih fleksibel.

Akhirnya, penelitian tentang peran pemimpin dalam organisasi, menjadi topik tersendiri. Penulis menunjukkan bahwa kepemimpinan membawa perbedaan makna di berbagai negara, dan bahwa tidak ada teori tunggal atau pendekatan kepemimpinan yang akan diterapkan dalam segala situasi. Yang terbaru menyangkut kepemimpinan baru teori menekankan pentingnya pemimpin yang berbeda dari manajer dalam mempromosikan visi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai visi. Namun, ada sisi gelap untuk pendekatan ini untuk kepemimpinan, yang menyangkut sifat quasi-agama, orientasi pada laki-laki, dan sedikit yang mengatakan tentang karakteristik yang berbeda dari pengikut.

Tabel berikut adalah pendekatan kepemimpinan dari waktu ke waktu:

Approaches to leadership

Time period	Approach	Core Ideas
Popular until the 1940s	Focus on traits	What the leaders 'is' in terms of core personality dimensions
Late 1940s–late 1960s	Focus on style (or behaviours)	What the leader 'does' in terms of behaviours and styles, e.g. autocratic style accompanied by directive behaviours
Late 1960s–early 1980s	Focus on contingencies	'It all depends'. How is the process of leadership affected by key contingencies of situations, such as crises, the nature of followers, life cycle of organization, etc.
Since 1980s	The new leadership	Visionary and transformational leadership which emphasizes key characteristics and functions

Source: based on Bryman, 1992.

Pemimpin dapat menjadi orang jahat sebaliknya dapat menjadi orang yang baik; kepemimpinan bukanlah konsep dan pemimpin moral yang sering memiliki sisi gelap mereka. Kami hanya perlu melihat sejarah sebagai contoh, termasuk dari perang baru-baru ini dan dari bisnis baru runtuh seperti Enron. Selain itu, kita bisa belajar dari para pemimpin buruk hanya sebanyak yang kita bisa belajar dari pemimpin yang baik (Kellerman, 2004). Salah satu kegagalan utama yang mereka miliki telah ditulis tentang secara ekstensif untuk melawan banyak 'merasa-baik' oleh para penginjil dari kepemimpinan baru, adalah sifat narsisme di antara para pemimpin (Kets de Vries, 2001).

Pemimpin narsistik dapat didefinisikan sebagai orang yang memiliki keinginan tidak sehat untuk pengakuan dan penegasan eksternal. Meskipun semua pemimpin menunjukkan karakteristik ini untuk tingkat tertentu. Sampai pada titik Kets de Vries, dapat menyebabkan pemimpin dan pengikut untuk melakukan hal-hal aneh. Banyak pemimpin, terutama laki-laki, menjadi tegas, ulet, overconfident dan kreatif di luar titik kredibilitas, dan pengikut sering mendorong mereka untuk menjadi lebih ekstrim dengan memproyeksikan keinginan mereka sendiri terhadap pemimpin yang sudah narsis .

Salah satu pendekatan yang bermanfaat untuk kepemimpinan adalah dengan menggunakan konsep-konsep yang berbeda tentang kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional ini terdiri dari kompetensi pribadi (bagaimana kami mengelola diri kita sendiri) dan kompetensi sosial (bagaimana kita mengelola hubungan). Teori kepemimpinan adalah gagasan resonansi bahwa pemimpin harus selaras dengan perubahan dan kebutuhan yang berbeda dari pengikut dan tidak ada pemimpin akan kuat dalam semua dimensi emosional, intelijen. Kepemimpinan mungkin melibatkan fokus pada tim, dan kapasitas untuk memimpin akan dipelajari (tidak mewarisi) selama siklus *selfdiscovery* yang melibatkan analisis diri, belajar dan eksperimen.

Bab 4. *Managing in the organizational context*

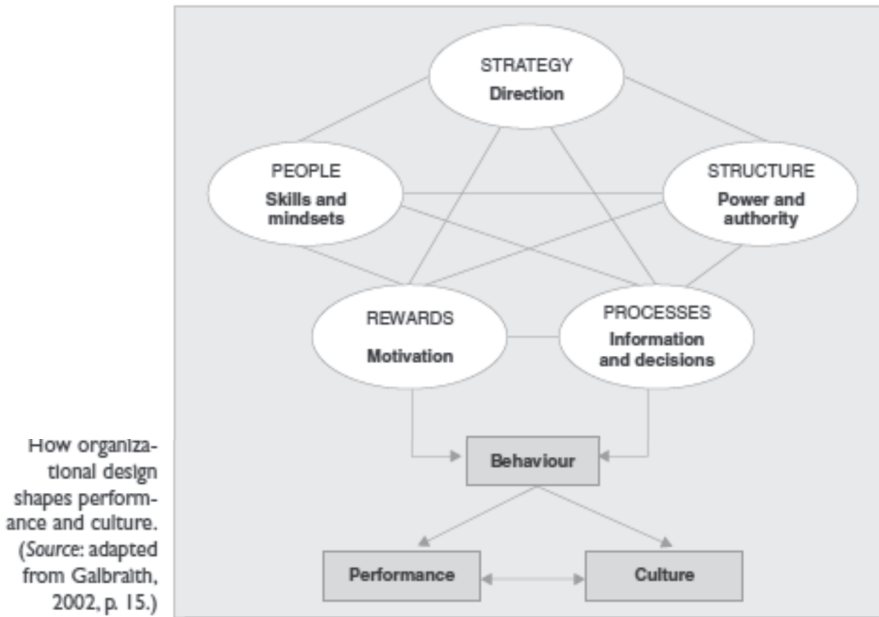
Pada bab ini akan dipelajari bagaimana memahami masalah yang diciptakan oleh struktur organisasi, Membuat sistem dan proses dalam mencapai tujuan strategis; Mengidentifikasi berbagai jenis organisasi dan tahu kapan mereka sesuai dengan perubahan lingkungan strategis; Menerapkan tiga kerangka yang lazim dengan analisis masalah pengorganisasian; Menyarankan solusi kreatif untuk masalah ini yang berdasarkan penelitian; Memahami mengapa organisasi berubah dari yang sederhana sampai yang memiliki struktur yang kompleks, dan masalah-masalah yang menyertai perubahan; Memahami kekuatan dan kelemahan dari organisasi bentuk baru, termasuk struktur virtual dan struktur jaringan; Menerapkan penelitian yang telah dilakukan pada desain organisasi yang efektif untuk organisasi anda atau salah satu yang anda familiar.

Untuk membantu pembaca memberikan analisis mendalam dan lebih tepat dari masalah yang dihadapi oleh organisasi seperti Innovative Electronics, kita harus memulainya dengan melihat beberapa ide dasar dari literatur desain organisasi. Sebuah tema buku ini adalah bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola dan mengatur kinerja perusahaan dan masalah yang muncul dalam organisasi. Seperti Inovatif tergantung pada tingkat kesesuaian antara solusi desain organisasi, strategi yang dikejar dan konteks atau lingkungan di mana mereka muncul. Ini adalah teori kontingensi organisasi yang menyiratkan bahwa tidak ada jawaban yang tepat, hanya mereka yang cocok dengan konteksnya. jadi untuk membantu kita memahami kasus ini lebih lengkap, kita harus mulai dengan mendefinisikan berbagai jenis struktur organisasi, masalah yang mereka timbulkan dan konteks yang tampaknya mempengaruhi efektivitas mereka.

Galbraith (2002) memberikan outline bagaimana struktur organisasi dipengaruhi ada enam hal yang relevan dengan lingkungan bisnis, yaitu : kekuatan pembeli, varietas dan solusi, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Kompleksitas, perubahan serta kecepatan. Selanjutnya ia mengemukakan star model dalam menyusun suatu disain organisasi yaitu menyangkut : People, Strategy, Structure, Process serta Reward. Bagaimana disain organisasi memepertajam kinerja dan budaya merupakan turunan dari model bintang yang dikemukakan oleh Galbraith tersebut.

Dalam bab ini dibahas berbagai tipe dari struktur organisasi oleh Mintzberg yang berbasis pada lingkungan. Variasi Lingkungan = Kompleksitas x laju perubahan selanjutnya macam dan model struktur organisasi, model birokrasi hingga pendekatan baru menyangkut desain organisasi (virtual dan networking).

Gambar berikut adalah bagaimana Galbraith menjelaskan konsepnya:



Dalam bab ini kita melihat masalah-masalah yang dihadapi oleh sebagian besar organisasi yang dapat menyebabkan mereka untuk *underperform* dan mungkin eksistensinya menghilang. Kami melihat tiga kerangka 1 yang membantu kita memahami analisis desain organisasi dan menerapkan ini untuk masalah yang dihadapi oleh Innovative Electronics (nama samaran) untuk perusahaan nyata yang mengalami masalah perubahan. Penulis juga telah memeriksa perkembangan bentuk organisasi, mulai dengan perubahan dari yang sederhana sampai struktur yang lebih kompleks, termasuk M-form dan struktur matriks. kami juga berfokus pada hal yang lebih baru pengantar organisasi virtual dan jaringan. Jenis yang terakhir adalah belum meluas, tetapi bukti menunjukkan bahwa mereka akan menjadi lebih umum di semua negara, menciptakan peluang baru untuk bisnis tetapi juga menghadirkan masalah baru bagi

para manajer, terutama di pelaksana dalam situasi dengan tingkat tradisional otoritas dan kekuasaan. Akhirnya, kami melihat tes yang sangat praktis menyangkut desain organisasi yang diharapkan akan mengembangkan karir masa depan kita serta untuk menganalisis masalah yang dihadapi oleh organisasi atau perubahan disain yang diusulkan untuk masa depan organisasi.

Bab 5. *Managing in an international context*

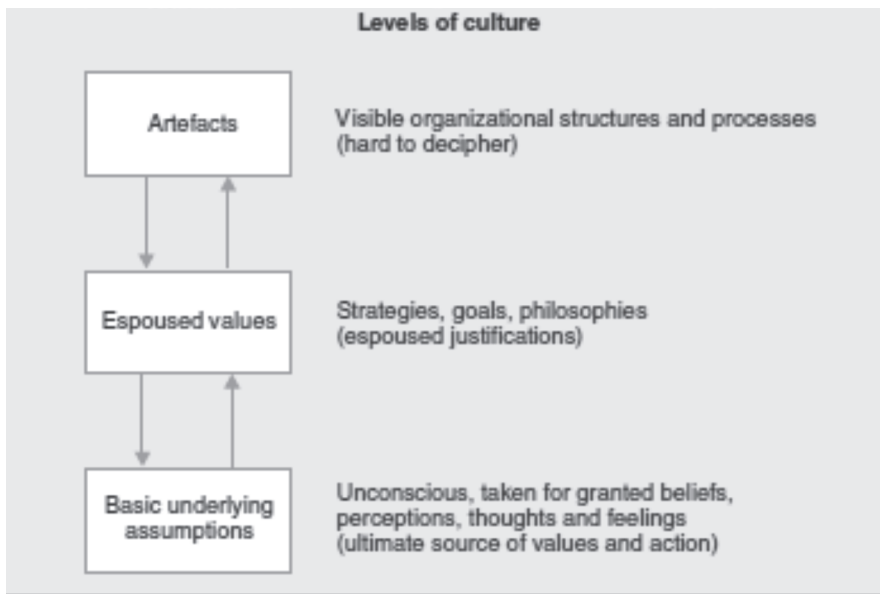
Dalam Bab 5 ini menekankan pembahasan mengenai masalah 'go international' dan implikasi bagi para manajer; Memahami kekuatan konvergensi dan divergensi di manajemen internasional; Menerapkan ide-ide dari perbedaan budaya nasional untuk analisis dan solusi masalah manajemen internasional; Menerapkan ide-ide sistem bisnis nasional untuk analisis dan solusi masalah manajemen internasional; Mengidentifikasi kunci kompetensi manajemen internasional, dan menggunakan ini untuk merefleksikan kemampuan kita untuk menjadi lebih efektif sebagai manajer internasional; Memahami masalah pengembangan manajer untuk tugas internasional dan membangun manajemen yang tepat program dan kegiatan yang membantu mereka berkembang menjadi lebih efektif di luar negeri; Membangun agenda pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi manajemen internasional.

Sebagai akademisi dan konsultan dengan pengalaman bekerja di sejumlah negara yang berbeda, penulis telah diminta untuk memberikan nasihat kepada sejumlah kecil AS yang 'start-up' perusahaan di bidang teknologi berpikir tentang pengaturan operasi di Inggris dan benua Eropa. Perusahaan-perusahaan ini dan manajer mereka tidak naif dan menghargai masalah go-internasional, terutama di negara-negara dari mana mereka memiliki sedikit pengetahuan. Akademisi mengacu pada masalah praktis ini sebagai "tanggung jawab sebagai orang asing", sebagai biaya melakukan bisnis di luar negeri yang timbul dari tidak familier terhadap lingkungan, dari perbedaan budaya, politik dan ekonomi, dan dari perlunya koordinasi melintasi jarak geografis.

Apakah Budaya merupakan masalah konvergen ataukah divergen atas budaya? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, kita perlu memahami tidak hanya bagaimana masyarakat berbeda tetapi juga apakah perbedaan ini signifikan dan jika, sebagai

akibat dari globalisasi, perbedaan-perbedaan ini adalah cenderung berkurang. Misalnya, beberapa orang percaya bahwa masyarakat adalah menjadi sama, sehingga memahami perbedaan internasional dan mengembangkan strategi untuk mempertimbangkan ini akan jauh kurang relevan dalam waktu dekat. Pada masalah ini, pendapat informasi itu terbagi atas luasnya dan tingkat konvergensi ekonomi nasional sebagai konsekuensinya perubahan ini. Ia membagi antara mereka yang menekankan konvergensi, terutama globalisasi bisnis, dan mereka yang menekankan kekuatan untuk perbedaan, terutama keberadaan dari apa yang mungkin disebut 'pola pikir nasional' (Sparrow dan Hiltrop, 1997).

Schein (1985) mendefinisikan budaya sebagai " seperangkat asumsi dasar memberi solusi bersama secara universal atas masalah adaptasi eksternal (bagaimana untuk bertahan hidup) maupun integrasi internal (bagaimana untuk tetap bersama-sama) yang telah berkembang/berevolusi dari waktu ke waktu dan diturunkan dari satu budaya ke yang lain ". Schein selanjutnya menggambarkan tingkat budaya sebagai :



Selanjutnya dibahas konvergensi dan globalisasi, divergensi dalam budaya dan institusi nilai-nilai atas budaya nasional serta teori Hofstede menyangkut aspek *power distance*, *individualisme*,

maskulinity dan *femininity*, penghindar ketidakpastian serta orientasi jangka panjang dan jangka pendek. Pentingnya nilai-nilai budaya nasional sebagai faktor kunci dalam menjelaskan perbedaan yang relatif abadi antara negara dan pendekatan mereka untuk bisnis dan manajemen. Sekolah telah menghasilkan banyak studi lintas budaya, biasanya membandingkan nilai-nilai dan praktik di berbagai negara untuk menjelaskan pada kesulitan bahwa organisasi mungkin menghadapi dalam melakukan bisnis mereka di luar sendiri wilayah, atau untuk memberikan nasihat bagi manajer tentang bagaimana berperilaku dengan 'Orang asing'.

Mirip dengan Hofstede Whitley's (1999) menjelaskan bermacam tipologi bisnis menyangkut budaya ini yaitu : Sistem Fragmentasi, *Coordinated industrial districts*, *Compartmentalized systems*, *Collaborative systems*, *Highly coordinated systems*, *State-organized systems*. Kita bisa melakukan hal ini dengan melihat perubahan pandangan dari 'manager internasional' dan jenis karakteristik, biografi dan kompetensi yang nampak akan diperlukan untuk bekerja dengan baik di berbagai budaya dan konteks kelembagaannya.

Masalah mendidik manajer internasional membawa kita ke dalam bagian terakhir pada identifikasi kompetensi manajemen internasional yang merupakan kunci dalam mengembangkan manajer untuk tugas di luar negeri. Kemampuan untuk berpikir global dan bertindak lokal adalah titik awal untuk gambar yang lebih kompleks kompetensi yang diperlukan untuk mengelola dan luar negeri untuk mengelola bisnis internasional di rumah masing-masing.

Kompetensi ini cukup berbeda, yang membutuhkan manajer tidak hanya untuk memiliki pemahaman tentang satu negara, tetapi juga untuk dapat bekerja di banyak budaya dan konteks kelembagaan di waktu yang sama. Akibatnya, tidak ada satu cara terbaik untuk mengembangkan manajer internasional Namun, sedikit kita perlu merenung, berlatih, sambil bekerja di luar negeri dalam membuat kita lebih efektif menjadi manajer internasional; refleksi tersebut perlu dibantu dengan pengetahuan mendalam bagaimana menganalisis institusi dan budaya negara anda sendiri sama baiknya dengan budaya di luar negeri.

Bab 6. *The corporate context, organizations and managing people*

Bab 6 ini penulis antara lain memberikan tujuan pembahasan menyangkut pentingnya konteks perusahaan dan peran mengelola orang dalam menciptakan corporateness; mengidentifikasi konsep yang berbeda yang berkontribusi terhadap citra korporasi suatu organisasi; menerapkan kerangka AC²ID untuk analisis identitas organisasi; mengembangkan program *employer-branding* yang sesuai untuk sebuah organisasi; memahami hubungan yang kompleks serta membuat model manajemen dalam pengelolaan orang, identitas organisasi, penguatan branding perusahaan guna meningkatkan reputasi korporasi.

Dalam kontribusi untuk pembahasan ini secara keseluruhan, Balmer dan Greyser (2003) berpendapat bahwa konsep minat *corporateness* atau *corporate level* tidak pernah lebih tinggi dibanding pengharapan/janji. Karena janji manfaat berasal dari merek perusahaan yang kuat, gambar dan reputasi sekarang menjadi makhluk dianggap serius oleh bisnis pada skala global. Pada waktu yang sama, gagasan corporateness menyediakan lensa baru yang akan digunakan untuk mengungkapkan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja, dan akan menciptakan banyak kebingungan karena segudang konsep menonjol untuk persaingan. Kebingungan ini telah muncul karena disiplin ilmu yang berbeda dan keinginan memberi kontribusi ide baru, dan praktek yang terjadi hanya untuk membingungkan praktisi dan akademisi.

Untuk membantu menjernihkan keadaan ini, Balmer dan Greyser telah menetapkan enam pertanyaan yang penting bagi siapa saja yang bekerja di wilayah ini (lihat Tabel 1). Pertanyaan-pertanyaan ini berhubungan dengan enam konsep tingkat korporasi yang sering digunakan secara sinonim, sehingga menghasilkan banyak kebingungan terminologi di bidang ini. Ketika dibawa secara bersama-sama, dan didefinisikan dalam istilah yang lebih operasional bagi mereka tampaknya sehingga dapat menangkap gagasan corporateness ini.

Balmer dan Greyser telah menunjukkan bahwa masing-masing konsep telah populer selama bingkai waktu yang berbeda sejak tahun 1970, yang mencerminkan masalah yang dihadapi organisasi pada waktu dan berbagai disiplin kepentingan dan ambisi orang-orang yang

berkontribusi terhadap perdebatan. Misalnya, corporate branding adalah konsep disukai bagian tengah dekade saat ini, mungkin karena spesialis pemasaran membuat upaya untuk menjajah bidang studi lain dan untuk mencapai tujuan mereka sendiri. Menariknya, Balmer dan Greyser mengenali potensi untuk menyatukan konsep-konsep ini dan kepentingan di bawah payung "identity studies", yang terdiri dari berbagai definisi identitas, merek dan reputasi dibahas dalam bab ini.

Tabel : 1.

Apa yang dimaksud corporatness (6 pertanyaan dan konsep yang berhubungan)

Pertanyaan Kunci	Konsep Kunci
Apa atribut khas korporat?	Identitas Korporat
Kepada siapa dan apa yang dilakukan / Perusahaan harus berkomunikasi?	Komunikasi Korporat
Apakah jargon perusahaan kami atau janji perusahaan?	Branding Korporat
Apa kedekatan anggota organisasi atau siapakah kita? (lihat Bab 3)	Identitas organisasional
Bagaimana kita dianggap seiring perkembangan waktu?	Reputasi korporat
Bagaimana kita dipersepsikan saat ini?	Korporat image

Sumber : Balmer dan greyser, 2008

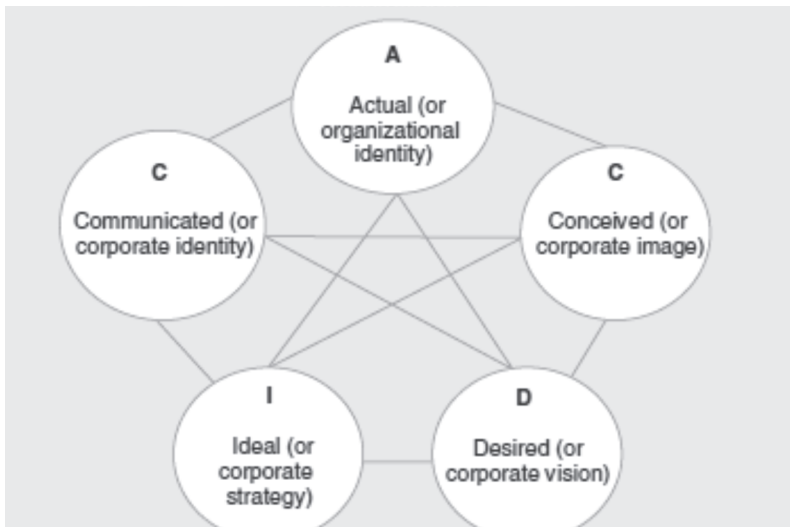
Dalam bab ini kita membahas pentingnya Korporateness sebagai lensa baru yang untuk melihat organisasi. Banyak organisasi di semua sektor perusahaan memiliki pandangan ekonomi dan korporasi sangat berharap memiliki reputasi yang kuat.

Sebagaimana merek adalah komponen penting dari strategi perusahaan dan memiliki investasi dalam citra dan membangun merek. Hal ini terjadi pada perusahaan-perusahaan internasional yang berusaha untuk beroperasi di pasar global, dan berpengaruh dalam meningkatkan kepercayaan dalam produk dan layanan mereka di seluruh dunia. Namun, bukan hanya organisasi besar yang perlu kepercayaan dan keyakinan; perusahaan kecil, organisasi sektor publik dan organisasi nirlaba pun sangat rentan terhadap masalah sehubungan dengan kepercayaan dan keyakinan.

Investasi dalam kepercayaan yang kuat dalam hubungan telah dikaitkan dengan kinerja organisasi yang unggul dalam

jangka panjang, karena kepercayaan dan keyakinan dalam sebuah organisasi dan hasil merek perusahaan dalam pelanggan, karyawan dan stakeholder lainnya yang terus mendukung perusahaan dengan membeli produk yang sudah ada serta jasa untuk membeli yang baru (*brand extension*) dan merekomendasikan orang lain untuk melakukan hal yang sama. Mungkin sama pentingnya, terutama di zaman modern pengetahuan dan ekonomi berbasis layanan, kepercayaan dan keyakinan dalam hasil organisasi pada karyawan yang ada dan potensi menyediakan dukungan penting melalui peningkatan motivasi, komitmen, identifikasi dan kepemilikan psikologis.

Salah satu masalah utama yang membingungkan pengembangan ini di lapangan adalah proliferasi dan kebingungan istilah: untuk mengikuti manajemen lama Pepatah, jika Anda tidak bisa mendefinisikan sesuatu secara akurat maka anda tidak bisa mengukur dan mengelolanya. Akibatnya, penulis telah menghabiskan beberapa waktu mendefinisikan corporateness sebagai konsep payung dan mendefinisikan keterkaitan antara identitas perusahaan, identitas organisasi, strategi perusahaan, visi perusahaan, komunikasi perusahaan, dan hasil kunci dari reputasi perusahaan yang kuat dan merek. Kerangka AC²ID digunakan untuk menggambarkan ide-ide dan menunjukkan kepada kita bagaimana hal itu dapat diterapkan pada analisis organisasi.



Kerangka AC²ID sebagaimana dikutip oleh penulis dari Balmer & Greyser (2003)

Kembali ke pentingnya pengelolaan orang dalam menciptakan, mempertahankan dan membela reputasi perusahaan dan merek, kita harus menciptakan model untuk menunjukkan bagaimana hubungan yang kompleks antara HR strategi , strategi komunikasi dan sifat pekerjaan, hubungan dapat berdampak pada identitas organisasi dan karyawan perilaku yang pada gilirannya, membentuk merek perusahaan dan reputasi perusahaan. Model ini telah dibangun dari penelitian yang luas di lapangan dan telah digunakan oleh HR dan praktisi pemasaran untuk menganalisis proses membangun reputasi dan merek dan desain yang tepat dari orang-orang dan kebijakan manajemen. Dari model ini kami juga menggambar beberapa praktek pelajaran tentang pengukuran reputasi dan merek, pengetahuan tentang sifat hubungan kerja, penggunaan secara tepat strategi komunikasi untuk mempengaruhi hubungan kerja, dan penggunaan strategi HR yang berbeda untuk memfasilitasi lebih tajam segmentasi kontrak psikologis.

Bab 7. *The Knowledge Context, Organizations and Managing People*

Pembahasan bab ini diharapkan pembaca akan: dapat memahami sifat ilmu pengetahuan dalam masyarakat, perannya dalam menciptakan keuntungan strategis dalam perusahaan berbasis pengetahuan dan peran mengelola orang; pembaca dapat memahami apa itu pengetahuan dan hubungannya dengan pembelajaran; mampu menggambarkan proses manajemen pengetahuan dalam organisasi dan menggunakannya untuk menganalisis sebuah organisasi; dapat memahami bagaimana organisasi menciptakan dan berbagi pengetahuan; mampu memahami hubungan antara pengetahuan dan pembelajaran, terutama pentingnya pengetahuan tacit; dapat menerapkan perspektif manajemen pengetahuan untuk organisasi; memahami gagasan modal intelektual, dan memberi sumbang saran tentang bagaimana hal tersebut diukur dalam berbagai tipe organisasi.

Langkah-langkah penggunaan modal intelektual untuk mengevaluasi sebuah organisasi; memahami bagaimana bentuk pengetahuan yang berbeda berhubungan dengan organisasi dan proses dan isu mengelola orang. Manajer diarahkan mengerti tentang sifat pengetahuan pekerja dan isu-isu yang berhubungan dengan pengelolaan pengetahuan pengetahuan pekerja sehingga

dapat memberi saran tentang sistem manajemen kinerja yang tepat untuk pengetahuan pekerja.

Salah satu kearifan yang diterima dalam literatur manajemen strategis adalah bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan sumber yang berbeda dari pengetahuan melintasi batas-batas mereka agar dapat bertahan hidup dan berkembang. Sumber-sumber yang berbeda tidak hanya formal, tertulis atau kode dan bentuk pengetahuan tetapi juga memiliki beberapa yang menguntungkan, aset tak berwujud, aset berbasis pengetahuan (Sparrow et al.,2004).

Inovasi berkembang lebih jauh untuk menegaskan, bahwa alasan utama untuk keberadaan organisasi adalah kemampuannya untuk mentransfer pengetahuan dan pembelajaran lebih efektif dan efisien daripada melalui mekanisme pasar eksternal (Gupta dan Govindarajan, 2004). Hal ini terutama berlaku dari organisasi internasional, banyak yang sebelumnya telah mengandalkan membangun hubungan subkontrak, murni berdasarkan hubungan pasar dan mekanisme harga, untuk memperpanjang operasi mereka di luar batas-batas negeri mereka.

Gagasan tentang ekonomi berbasis pengetahuan, yang mengajukan gagasan bahwa penciptaan pengetahuan adalah sumber yang paling penting dari pertumbuhan ekonomi telah ada sejak tahun 1980-an (Harris, 2001). Setelah masalah yang terkait dengan de-industrialisasi banyak Barat ekonomi, di mana industri produksi massal tradisional Amerika dan Eropa menurun penting, ada pencarian baru, teori lebih optimis pembangunan ekonomi.

Ekonomi barat cenderung pindah dari pusat-pusat kekuatan manufaktur untuk menjadi sebagian besar ekonomi jasa, masalah utama muncul dengan sendirinya: bagaimana meningkatkan produktivitas dalam ekonomi sebagian besar yang didasarkan pada pelayanan sehingga standar hidup bisa terus meningkat. Karena standar hidup sangat sensitif terhadap produktivitas yang meningkat, ekonom dengan cepat menunjukkan produktivitasnya dalam layanan industri itu akan sangat sulit untuk meningkat, karena ada batas alamiah pelayanan (kuantitas dan kualitas). Disadari bahwa pelanggan memiliki keinginan misalnya, dalam makan di restoran, menghadiri konser, menjalani pendidikan, memiliki ban baru bila mereka memakai mobil, lalu mengambil liburan setelah mereka berinvestasi.

Dengan demikian, ekonomi seperti yang di Barat tersebut berubah dengan cepat dengan memasukkan ukuran tinggi pada pekerja tersebut dalam struktur pekerjaan mereka, akan akhirnya bergerak menuju posisi pertumbuhan produktivitas nol, dan demikian akan menaikan dalam standar hidup. Menyusul munculnya teknologi berbasis digital dan teknologi baru di Amerika Serikat pada 1980-an, semangat kewirausahaan untuk yang ini melahirkan, dan kebangkitan ekonomi Amerika di tahun 1990-an, satu set teori-teori baru pertumbuhan ekonomi mulai muncul (Evans dan Wurster 2000)

Argumen ini juga dapat diterapkan untuk organisasi menengah dan kecil yang beroperasi di pasar domestik terutama di negara maju dunia, mkarena mereka semakin menemukan diri mereka dalam ekonomi berbasis pengetahuan, dengan modal intelektual daripada fisik atau keuangan menjadi sumber keunggulan kompetitif mereka. Perhatikan ilustrasi berikut dari dua sangat perusahaan Skotlandia yang berbeda dalam kasus-kasus di bawah ini.

Kasus yang dibahas menyangkut transfer pengetahuan antara lain terjadi pada perusahaan Standard life investment, Managing Sir TomFarmer's knowledge pada Tyres'n' Wheels. Pada inti dari argumen yang baru, ekonomi berbasis pengetahuan yang disebut-perusahaan berbasis pengetahuan (*Knowledge based Enterprise's*-KBEs). Mungkin yang lebih akurat, KBEs dapat dianggap sebagai pengetahuan perusahaan yang intensif, karena semua organisasi bergantung pada pengetahuan sampai pada batas tertentu dan selalu memilikinya. Gagasan ini dari intensitas pengetahuan menunjukkan sifat relatif dari ketergantungan pada pengetahuan dalam organisasi.

KBEs juga dibedakan dari yang lain bentuk organisasi dengan kemampuan mereka untuk menyatukan spesialisasi pengetahuan yang lebih efektif daripada melalui hubungan kontraktual pada tempat, pasar dan mekanisme harga (Grant, 2004). Dengan kata lain, mereka terlihat sebagai 'lembaga pengetahuan- terintegrasi'. untuk menjelajahi alam KBEs dan apa yang membuat mereka berbeda, ada baiknya membahas salah satu bentuk lembaga pengetahuan intensif, dengan mana kalian semua adalah familiar .

Dalam bab ini penulis telah menjelaskan dan mengevaluasi salah satu konteks utama organisasi modern dan implikasinya untuk mengelola orang. Pengetahuan dan pembelajaran adalah

penting dalam semua organisasi, tetapi sumber utama keuntungan strategis bagi banyak organisasi disebut ekonomi baru. Kerangka pengembangan organisasi berbasis pengetahuan adalah :

- Ekonomi berbasis pengetahuan dan ekonomi baru pengetahuan sangat bergantung pada kualitas disebut pekerja pengetahuan dan menemukan cara yang lebih tepat mengelola pengetahuan pekerja .
- Pengetahuan dipandang sebagai masukan faktor kunci ke generasi kekayaan dan kesuksesan organisasi, adalah sumber dari tinggi keuntungan ekonomi bagi orang-orang yang pengetahuannya langka, adalah dianggap lokal di daerah-daerah tertentu, yang menyebabkan pentingnya pasar tenaga kerja lokal untuk pengetahuan, dan tergantung untuk transfer sukses pada jaringan pengetahuan .
- Perusahaan berbasis pengetahuan (KBEs) adalah pengetahuan terintegrasi dengan organisasi sehingga bergantung pada akses dan penciptaan nilai dan pengetahuan inovatif untuk suksesnya strategi berkelanjutan. Mereka juga cenderung lebih didasarkan pada hubungan komunal dan kepercayaan daripada pasar dan mekanisme harga untuk operasi mereka yang efektif. Pada akhirnya mereka harus memiliki daya serap dalam penciptaan pengetahuan tingkat tinggi.
- Pengetahuan berbeda dari informasi karena pada dasarnya ciptaan manusia, yang membuatnya jauh lebih sulit untuk mengelolanya.
- Pengetahuan biasanya digambarkan dalam bentuk tacit dan eksplisit. Namun, lebih berguna untuk memikirkan pengetahuan sebagai spektrum, berkisar antara sadar pengetahuan tacit, melalui pengetahuan tacit setengah sadar pengetahuan eksplisit, karena semua pengetahuan memiliki akar tacit.
- Pengetahuan tacit juga dapat ditemukan dalam kelompok maupun individu dan pembelajaran sering dilakukan dalam kelompok memang berbasis kelompok pembelajaran sering dianggap sebagai lebih unggul individual pengetahuan di bidang inovasi.
- Kita bisa memikirkan gambar yang berbeda dari organisasi, berdasarkan pada jenis pengetahuan yang paling banyak mereka gunakan. Pengetahuan Tacit dan Eksplisit dapat berhubungan

dengan individu dan berbasis kelompok pengetahuan untuk menghasilkan empat gambar yang berbeda dari organisasi meningkatkan masalah yang berbeda untuk mengelola orang .

- Model Agency manajemen , yang sangat bergantung pada struktur tradisional dan insentif keuangan, relevan terutama untuk organisasi yang menggunakan pengetahuan secara rutin. Struktur organisasi membutuhkan solusi yang berbeda untuk mengelola pekerja pengetahuan . Solusi ini dapat ditemukan pada bentuk kepercayaan, komitmen dan pengembangan model dan lebih fleksibel.
- Mengembangkan dan mengkonversi pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit adalah masalah manajerial kunci dalam KBEs . mengembangkan tacit pengetahuan dengan meningkatkan variasi dan kualitas pengalaman antara pekerja pengetahuan sangat penting dalam meningkatkan pengetahuan saham dari KBE .
- Membuat dan memanfaatkan masyarakat yang terjadi secara alami dari praktek adalah sarana utama dimana pengetahuan tacit dapat ditingkatkan dan dipindahkan dalam organisasi. Praktek masyarakat didasarkan pada teori-teori masyarakat belajar dan menganggap bahwa pembelajaran dan praktek saling terkait .Memberdayakan masyarakat untuk menciptakan komunitas tersebut Mengeluarkan potensi organisasi untuk belajar dan penciptaan pengetahuan.
- Modal intelektual harus ditempatkan pada tingkat yang sama seperti keuangan modal dalam organisasi , dan harus diukur dan dikelola. Metode baru menilai modal intelektual mungkin perubahan fokus dari banyak organisasi dan pelaporan mereka system terhadap manajemen pengetahuan.

Gambar berikut menjelaskan konsep KBE

Emphasis on groups for knowledge creation	
<p style="text-align: center;">Routine organizations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge embedded in technologies, rules and procedures • Technology-driven, bureaucratic structure and low skills levels, e.g. traditional manufacturing • Major issues <ol style="list-style-type: none"> 1. Computer-integrated manufacturing and enterprise resource planning systems 2. Using such knowledge to create organizational competencies and strategic advantage <p style="text-align: center;">Focus on existing problems</p>	<p style="text-align: center;">Community-based organizations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emphasis on encultured knowledge and shared understandings • Organizations are exemplars of communities and collaboration, with empowerment and expertise widespread, e.g. adhocracies, networked organizations • Major issues <ol style="list-style-type: none"> 1. Increasing knowledge-creation dialogue in communities of practice 2. Using technology to support communities of practice
<p style="text-align: center;">Expert-dependent organizations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge embodied largely in key individuals • Performance of expert professionals is critical. Organizations are professional bureaucracies, based on expert power, with education and training central, e.g. teaching hospitals. • Major issues <ol style="list-style-type: none"> 1. Nature and development of experts 2. Capturing expert skills with ICT 	<p style="text-align: center;">Analyst-dependent organizations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge embrained largely in key individuals • Entrepreneurial problem-solving, in which status derives from creative achievements and science. Tend to be driven by commitment to causes, missions, etc., e.g. software consultancies, biotech firms • Major issues <ol style="list-style-type: none"> 1. Developing embrained knowledge and strong identification with organization with talented individuals 2. Using technology to develop expert systems and performance support <p style="text-align: center;">Emphasis on key individuals</p>

A typology of organizations based on knowledge. (Source: based on Blackler, 2002.)

Bab 8. *The technological context, organizations and Managing people*

Penulis menjelaskan tentang tujuan pembelajaran bab ini adalah agar pembaca: memahamisifat perubahanteknologi dan hubungannya dengan manaje- men orang; memahami tren perkembangan teknologi dan menggunakan tren ini untuk menganalisis lingkungan strategis; menerapkan gagasan sistem teknologi ke tempat kerja untuk menganalisis komponen esensial, membedakan antara bagaimana teknologi digunakan untuk memberdayakan orang di tempat kerja dan sebaliknya untuk melemahkan mereka; menerapkan konsep-konsep dari bab ini untuk merancang sebuah sistem kerja dan peran yang meminimalkan pengaruh negatif dari teknologi baru pada cara kerja individu.

Pada Kotak 8.1 : Tinggi dan rendah 'JALAN' untuk pertumbuhan ekonomi dijelaskan. Strategi *high-road* terhadap pertumbuhan ekonomi dida-sarkan pada memiliki tingginya proporsi penggunaan ICT pada industri yang signifikan, seperti produsen chip, ICT digunakan pada jasa keuangan dan pendidikan, untuk menciptakan nilai tambah tinggi produk dan layanan berdasarkan tingkat pendidikan yang tinggi dan keterampilan. Hubungan semacam itu antara teknologi, produk dan jasa, dan keterampilan diperkirakan untuk menciptakan sebuah self reinforcing equilibrium. Silicon Valley di Amerika dan daerah sekitar Helsinki adalah baik contoh kelompok/cluster perusahaan .

Strategi *low-road* dikaitkan dengan penggunaan yang efektif minimal ICT dalam organisasi, ditambah dengan konsentrasi memperkuat diri pada produk-produk dengan persyaratan keterampilan yang rendah, dan persaingan berdasarkan biaya rendah dan harga . Strategi seperti itu diperkirakan menghasilkan dinamis negatif, karena itu menghasilkan tenaga kerja tidak dapat beroperasi secara efektif dalam keterampilan tinggi/lingkungan teknologi canggih. Juga strategi tidak mem-berikan insentif bagi karyawan dan harus membayar untuk mendapatkan keterampilan berbasis teknologi canggih

Sebuah sistem teknologi

Seringkali, salah satu aspek yang paling membingungkan bagi manajer dan mahasiswa, khususnya mereka yang berasal dari latar belakang non-teknis, adalah untuk memahami apa yang dimaksud dengan teknologi. Mendefinisikan teknologi dalam pengertian umum sehingga membantu kita memahami tidak hanya apa yang kita maksud dengan yang baru dan teknologi lama, tetapi juga sifat khas mereka. Masalahnya adalah bahwa berbagai penulis dan literatur tradisional memiliki konsepsi yang berbeda di mana teknologi dimulai dan berakhir.

Hal ini terutama terjadi dalam kaitannya dengan 'hardware' dari bahan benda, seperti komputer jaringan dan kode komputer, dan perangkat lunak organisasi, termasuk struktur, sistem dan proses. di bidang bisnis dan manajemen penelitian, teknologi tradisional dilihat sebagai sarana yang hasil atau tujuan yang diinginkan tercapai, demikian sebagai pengembangan produk baru (misalnya mobil) atau layanan (mis. pengiriman online Anda), atau pengembangan

proses baru (e-pemberdayaan SDM). Dari perspektif ini, teknologi bisa didefinisikan oleh tiga unsur dalam Kasus 8.1

Dalam bab ini penulis telah berusaha untuk menunjukkan bagaimana teknologi baru dan konteks teknologi dapat berdampak pada perubahan organisasi, kelompok dan individu. Teknologi baru, khususnya ICT, telah memiliki dampak yang besar terhadap pekerjaan banyak orang di berbagai industri. Dari perspektif manajer, investasi teknologi baru sering memberikan kurang dari yang dijanjikan, karena diimplementasikan buruk atau sejajar dengan perubahan yang diperlukan organisasi dan faktor manusia..

Dari perspektif karyawan biasa, kadang-kadang pengenalan teknologi baru telah dianggap sebagai hal positif bagi pemberdayaan membebaskan orang-orang ini; kadang-kadang telah dirasakan sebagai hal negatif, dengan meningkatkan persepsi kurangnya kontrol, dan menghapus keputusan dan tugas-tugas yang dulu menjadi penting dan yang diinginkan pekerjaan. Manajer perlu memahami kompleksitas yang terkait dengan pengenalan teknologi baru, terutama dampak pada produktivitas dan orang-orang.

Bab 9. Managing organizational Change

Setelah membaca bab ini, anda harus dapat: memahami masalah yang dihadapi manajer dalam upaya perubahan organisasi secara keseluruhan; menerapkan model ISM untuk situasi perubahan organisasi; menerapkan model proses perubahan strategis untuk proses mengelola perubahan organisasi; memahami pandangan berbeda pada budaya organisasi berubah dan bekerja dengan ini pandangan yang berbeda dalam menganalisis organisasi budaya; menerapkan kerangka perubahan budaya Goffee dan Jones untuk masalah perubahan budaya organisasi; nasihat manajer senior pada prinsip-prinsip yang bisa diterapkan organisasi yang berubah, dan bagaimana mereka mungkin menilai keberhasilan inisiasi perubahan.

Dalam bab ini kita melihat proses perubahan organisasi dalam konteks yang berbeda dari perubahan. Penulis membahas kunci pertanyaan apa yang membuat perubahan sukses dalam suatu organisasi, dan langkah-langkah praktis yang dapat diambil oleh manajer. Hal-hal berikut harus dievaluasi dan desain melibatkan menganalisis sistem, merancang dan mengevaluasi solusi yang layak, dan perencanaan skenario.

- Fase implementasi membutuhkan keseimbangan antara pemikiran dan tindakan. Agen perubahan harus memberikan narasi yang meyakinkan untuk perubahan melalui wacana dan bahasa - mengapa faktor narasi yang baik harus menjadi cerita yang kredibel dan menarik.
- Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam perubahan pemahaman. Strategi dapat dilihat sebagai perspektif, membutuhkan interaksi sosial.
- Budaya Organisasi dapat dianalisis sesuai sejauhmana menunjukkan keakraban dan solidaritas. Terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menjadi masalah dan dapat berarti pergeseran ke ekstrim lainnya.
- Budaya dapat dibentuk, tidak dikendalikan, oleh para manajer, tetapi mereka membutuhkan pemahaman mendalam tentang spesifik organisasi kebutuhan dan kontekstual
- Model ISM adalah serangkaian yang terhubung dan saling tergantung elemen sistem dan subsistem yang tergantung pada perspektif pengembang. Model bertanya: Apa yang Anda lakukan? Bagaimana Anda bisa melakukannya dengan lebih baik? Bagaimana Anda secara efektif menerapkan perubahan?

Gambar berikut menjelaskan tahapan perubahan organisasi

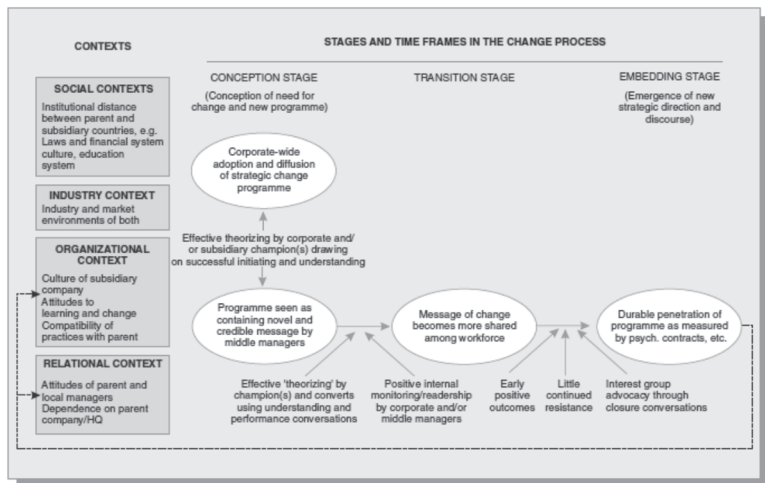


Figure 9.3
The strategic change model.
(Source: based on Martin and Beaumont, 2001.)

Kesimpulan

Secara umum buku ini menuntun pembaca mengetahui perilaku manajemen dalam mengelola orang. Pembahasan yang runtut dan hubungan antar bab memudahkan pembaca memahami konsep perilaku organisasi yang terus berkembang. Dinamika organisasi tidak terlepas dari interaksi antara faktor internal maupun faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi, manajer maupun anggota organisasi.

Pembahasan yang mendalam dimulai kajian teoritikal tentang bab yang akan dibahas, kasus-kasus kontekstual serta review pertanyaan sebagai pelengkap agar pembaca mengetahui secara komprehensif ide-ide penulis tentang mengelola orang dalam abad teknologi dan komunikasi. Mengelola orang dimulai dari pemahaman tentang teori manajemen, manajemen strategis, teori kepemimpinan, teori perilaku organisasi secara multi disiplin antara lain ilmu manajemen, ilmu psikologi maupun ilmu sosial lainnya. Kompetensi manajer menjadi keharusan seiring ilmu manajemen menjadi universal baik bagi organisasi yang berskala kecil hingga internasional dan penggunaan teknologi sederhana sampai organisasi berbasis ICT.

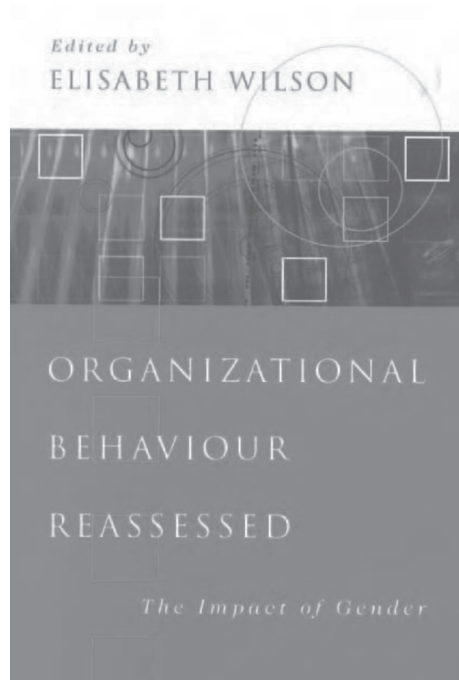
Akhirnya diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dalam mengelola orang dengan konteks organisasi yang berubah. *Contingency theory* dalam kepemimpinan akan menjadi hubungan timbal balik terhadap *contextual organizational* baik secara strategis maupun secara perilaku organisasional sehingga diperlukan pengayaan pengetahuan secara multidisipliner. Adanya pembahasan kasus-kasus yang mutakhir maupun kajian dari teori yang mendalam memudahkan pembacanya memahami pesan tersirat dan tersurat agar mengelola orang harus berhasil di setiap organisasi yang dihadapi manajemen.

Daftar Pustaka

- Galbraith, J. (2002) *Designing Organizations: An executive guide to strategy, structure and process*, new and revised edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (2003) *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations cross nations*, 2nd edn. London: Sage
- Hoopes, J. (2003) *False Prophets: The gurus who created modern industry and why their ideas are bad for business*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Harlow, Essex: Pearson Education/Financial Times.

Organizational Behaviour Reassessed The Impact of Gender

Elisabeth Wilson



Buku ini diedit oleh Elisabeth Wilson, dipublikasikan oleh SAGE Publications, London. Diterbitkan tahun 2001, ISBN 0 7619 7092 4, ISBN 0 7619 7093 2 PBK. Dicitak di Great Britain oleh Cromwell Press Ltd.

Curriculum Vitae

ELIZABETH M. WILSON

Titel Profesor dari Pediatrics dan Biokimia dan Biofisika

Alamat Laboratorium Biologi Reproduksi CB 7500

Dari Universitas Carolina Utara, Chapel Hill , NC 27599-7500

PENDIDIKAN

Ph.D. Vanderbilt University, Nashville , TN 1974 Biokimia

B.A. Ohio Wesleyan University, Delaware , OH 1970 Kimia



PENGALAMAN PROFESIONAL

Dari Fakultas Kedokteran Universitas Carolina Utara di Chapel Hill 1990 sampai sekarang Professor dari Pediatrics dan Biokimia dan Biofisika

1983 - 1990 Asosiasi Professor dari Pediatrics

1979 - 1983 Asisten penelitian dari Pediatrics dan Biokimia

1977 - 1978 Asosiasi penelitian dan Instruktur

1975 - 1976 Postdoctoral Fellow

PENGHARGAAN

Yamanouchi Pharmaceutical Co , Ltd , Yamanouchi USA. Research Foundation Award 2001

NICHD NIH MERIT Award 1993-2004

New Investigator Research Award , NICHD 1982-1985

Pendidikan Pertahanan Nasional Undang-Undang predoctoral Fellowship , Vanderbilt University 1972 - 1974

Penghargaan dalam Ilmu Kimia, Ohio Wesleyan University 1969

Kontributor

Iiris Aaltio - Marjosola adalah Profesor Manajemen di Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finlandia. Kepentingan penelitiannya terdiri dari budaya organisasi dan perubahannya isu-isu gender dalam manajemen serta budaya organisasi kewirausahaan. Latar belakangnya adalah dalam administrasi bisnis dan dalam psikologi organisasi. Dia telah sebelumnya menduduki jabatan akademik sebagai Associate Professor di Turki Sekolah Ekonomi dan Administrasi Bisnis, Senior Scientist di Akademi Finlandia, dan Dosen Senior di bidang psikologi organisasi di Helsinki School of Economics and Business Administration. Karyanya pada gender terdiri dari kedua isu feminitas dan maskulinitas dan telah diterbitkan dalam jurnal dan bab buku di Skandinavia dan internasional .

Yochanan Altman adalah Profesor Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional di University of North London. Pada tahun 2000 ia juga mengunjungi profesor di Universitas Paris dan Hong Kong Baptist University. Seorang psikolog dan antropolog oleh latar belakang, ia tertarik pada interaksi antara orang dan budaya di tempat kerja. Selain karir akademisnya, ia telah berkonsultasi secara luas dengan organisasi dan individu tentang karir, kompetensi dan kesadaran antar-budaya. Ini juga membawanya ke studi perempuan di tempat kerja dan peran perempuan yang bekerja di masyarakat .

Margaret Dale adalah seorang konsultan tenaga kerja dan telah menulis sejumlah buku di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia dan penggunaan kompetensi. Dia adalah anggota dari Chartered Institute untuk Personil dan Pembangunan, adalah penasihat profesional untuk Universities Competences Consortium, dan bertindak sebagai saksi ahli dalam penilaian kerugian pendapatan cedera pribadi dan kasus kelalaian medis. Dia melakukan penelitian ke dalam gaya manajemen dari perspektif wanita dan mengembangkan kerangka kompetensi yang dibutuhkan untuk pengelolaan organisasi yang efektif. Dia melanjutkan untuk mengeksplorasi mengapa perempuan memilih tidak untuk melamar pekerjaan manajemen untuk disertasi MSc-nya. Dengan latar belakang yang luas dalam pengembangan organisasi dan manajemen serta manajemen perubahan di perguruan tinggi, Dinas Kesehatan dan Pemerintah Daerah, perhatiannya adalah dampak cara organisasi dan memperlakukan orang. Dia

adalah anggota dari Dewan Kesehatan Masyarakat setempat, dan bertindak sebagai mediator dalam National Health Service keluhan proses. Penelitian baru-baru ini menyangkut pembelajaran informal di tempat kerja dan dia sedang menulis buku lain tentang topik ini.

Judith Foreman adalah Direktur Program Masters in Managing Organizational Change di Bradford College di Departemen Manajemen, Perhotelan dan Leisure Studies. Penelitian dan pengajarannya tentang kepentingan dalam ras, etnis, gender, seksualitas dan organisasi.

Mary Beth Gallagher memulai karir bisnisnya dengan maskapai penerbangan internasional utama di Amerika Serikat. Setelah menduduki berbagai posisi manajerial dalam operasi bandara, dia kembali ke sekolah untuk mendapatkan gelar Master of Arts di bidang psikologi dari Antioch University di Seattle, Washington . Setelah karir singkat sebagai psikoterapis, Mary Beth pindah ke daerah Los Angeles di mana ia bekerja sebagai Asisten Direktur Program Studi Lapangan di Anderson Graduate School of Management di UCLA. Berada di lingkungan akademik dan menghadiri kelas di Anderson kembali memicu - kepentingan Mary Beth dalam bisnis. Mencari untuk mengintegrasikan latar belakang bisnis dan psikologi, Mary Beth terdaftar dalam Industri/program Psikologi Organisasi di California School of Psychology profesional di San Diego, California. Dia lulus dengan gelar Master of Science di Mei 2000.

Lorraine Green adalah dosen Sosiologi di Sheffield Hallam University, sebelumnya bekerja sebagai seorang peneliti di pusat Terapan Studi Childhood, dan dosen Sosiologi dan Pekerjaan Sosial di University of Huddersfield. Kepentingan penelitian dan publikasi sekitar isu-isu kekuasaan, gender, seksualitas, pelecehan seksual, perawatan perumahan dan masa kanak-kanak. Proyek penelitian saat ini berfokus pada seksualitas dan isu-isu pelecehan seksual di rumah anak-anak , dan pada analisis komparatif lintas tanggapan legalistik dan terapi untuk pelecehan seksual di tiga negara Eropa .

Jeff Hearn berasal dari London. Ia belajar di Universitas Oxford, Oxford Brookes, dan Leeds, dan menyelesaikan gelar PhD di Bradford. Dia telah mengajar, meneliti dan menulis tentang relasi gender dalam organisasi sejak tahun 1977. Sebuah fokus khusus dari pekerjaan ini telah menulis dengan Wendy Parkin pada

seksualitas dalam organisasi. Dia juga telah melakukan penelitian terhadap pria dan patriarki, perubahan sejarah, dan kekerasan laki-laki terhadap perempuan dan anak-anak yang dikenal. Karya ini awalnya di Universitas Bradford yang ia meninggalkan pada tahun 1995 untuk bergabung dengan Manchester University di mana ia adalah profesor Research Fellow. Bukun berikutnya adalah *Unspoken Forces*, ditulis bersama dengan Wendy Parkin, terhadap pelanggaran dalam organisasi. Dia saat ini Visiting Professor dan Akademi Finlandia Senior Fellow di Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, bekerja pada gender relations intransnational organizations, dan men's practices in Europe.

Heather Höpfl adalah Profesor Psikologi Organisasi dan Kepala Sekolah Analisis Operasional dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Newcastle Business School, Newcastle upon Tyne, UK . Heather Höpfl dikenal untuk penelitian aslinya dalam budaya organisasi, pengembangan manajemen dan teori organisasi. Dia menyelesaikan PhD di Organisasi Psikologi di Lancaster University, Inggris pada tahun 1982. Dia telah melakukan penelitian dengan sejumlah organisasi besar di Inggris termasuk British Airways, Layanan Penjara, Departemen Pendidikan dan Ketenagakerjaan , dan juga Land Transport Authority di Singapura. Dia memiliki minat khusus dalam hubungan antara struktur dan proses dan ini telah menjadi bagian penting dari pekerjaannya pada desain sistem lingkungan baik untuk analisis informasi keselamatan penerbangan dan untuk pengembangan pembelajaran organisasi pendekatan untuk pengembangan manajemen.

Anne Kovalainen adalah Profesor dalam Penelitian Gender, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finlandia dan Dosen Sosiologi Ekonomi di Turku School of Economics and Business Administration, Finland. Dia telah menjadi Visiting Research Fellow di London School of Economics dan Ilmu Politik (2000, 1996) dan University of Bradford (1993). Minat penelitiannya antara lain dalam sosiologi ekonomi dan gender, kehidupan kerja, metode, dan teori-teori gender. Buku baru-baru ini telah dibahas isu-isu seperti Sistem Ketenagakerjaan Eropa; kesejahteraan, kepedulian sosial gender, dan kewirausahaan dalam pelayanan kesejahteraan, serta beberapa artikel di Finlandia dan Inggris .

Beverly Dawn Metcalfe adalah Dosen Senior di Manajemen Sumber Daya Manusia di Departemen HRM, Staffordshire University. Latar belakangnya adalah dalam manajemen proyek dan pengembangan manajemen dalam industri pertahanan dan telekomunikasi serta sektor publik. Pengalaman Karyanya memberikan kontribusi terhadap keputusannya untuk pindah ke akademisi dan merangsang dia untuk meneliti bidang yang luas dari Manajemen Sumber Daya Manusia dan gender dan manajemen. Kepentingan penelitiannya meliputi pembangunan identitas gender di tempat kerja; Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, dan gender; dress dan identitas; manajemen kinerja; dan gender dan performativity. Selain penelitian dan mengajar dia juga konsultan di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis dan Equal Opportunities.

Albert J. Mills adalah Profesor Manajemen di Departemen Manajemen di Universitas Saint Mary. Ia menggabungkan ras /etnis dan gender dalam mengajar perilaku organisasi - menggambar pada 'Malcolm X' dan 'Norma Rae' untuk mendidik dan menginspirasi siswa. Penelitiannya berpusat pada dampak organisasi pada orang-orang, dengan fokus pada perubahan organisasi dan pembebasan manusia. Albert Mills telah menulis dan menulis beberapa buku, artikel, dan makalah konferensi yang diharapkan berkontribusi lebih dari kepemilikan dan promosi dalam sistem universitas.

Sue Newell adalah Profesor Inovasi dan Analisis Organisasi di Nottingham Business School, Nottingham Trent University. Dia adalah Chartered Psikolog yang telah bekerja sebelumnya di Portsmouth, Aston, Birmingham dan Warwick Universitas. Penelitian yang disukainya adalah di bidang inovasi, pengetahuan dan jaringan organisasi tapi dia mempertahankan minat pada isu-isu HR umum, termasuk seleksi dan penilaian, pengembangan manajemen dan gender dan pekerjaan.

Wendy Parkin adalah dosen utama dalam Sociology and Social Work di University of Huddersfield. Penelitian dan publikasinya adalah di bidang seksualitas , gener, emosi dan organisasi. Risetnya saat ini adalah pada hubungan antara seksualitas, gender, kekerasan dan dunia organisasi.

Elizabeth Sondhaus saat ini konsultan organisasi dengan kantor kejaksaan, County of San Diego, San Diego, California, Amerika Serikat. Dia menyelesaikan PhD-nya di bidang psikologi klinis di Washington University di St Louis, Missouri, Amerika Serikat, pada tahun 1997. Dia telah berlatih sebagai seorang terapis bekerja dengan keluarga dan individu, yang mengkhususkan diri dalam isu-isu perempuan dan trauma. Dia juga bekerja sebagai koordinator penelitian tentang beberapa proyek, termasuk penilaian gangguan stres pasca-trauma di veteran Vietnam dan mengembangkan instrumen untuk penilaian gangguan dari anak usia dini. Penelitian saat ini meliputi isu-isu gender dalam organisasi, pengembangan lintas budaya organisasi, dan penggunaan narasi dalam intervensi organisasi. Karyanya telah muncul di *Journal of Behavioral Medicine* dan *Neuropsikologi*.

Elisabeth Wilson adalah Karir pertama dalam pekerjaan sosial, dan menghadapi diskriminasi, dia berusaha untuk membuat dirinya lebih dipromosikan dengan mengambil gelar MBA. Hal ini menyebabkan perubahan karir, kuliah di Liverpool John Moores University, dan minat penelitian dalam gender dan organisasi. Dia telah menerbitkan artikel dan buku dalam bidang ini serta pada pengelolaan keragaman, yoga dan manajemen, dan struktur dan budaya sektor publik . Dia sekarang bekerja di Institut Kebijakan dan Manajemen Pembangunan di Manchester University.

Tujuan Penyusunan Buku.

Buku ini merupakan Resume dari buku yang berjudul *Organizational Behavior Reassessed The Impact Of Gender* yang Diedit oleh Elisabeth Wilson dimana pada masing-masing bab isinya tentang materi-materi yang disusun oleh beberapa pengarang dengan judul *Organizational Behaviour and Gender, Personality, Perception and Stereotyping, Communication, Motivation, Leadership, Teamworking, Organizational Design, Organizational Culture, Power, Organization Change*.

Dengan meresmikan buku yang berjudul *Organizational Behavior Reassessed The Impact Of Gender* yang Diedit oleh Elisabeth Wilson dengan mengambil inti tanpa mengurangi makna dari masing-masing materi pada setiap bab maka diharapkan dapat mempermudah pembaca memahami materi.

Bab 1. Perilaku Organisasi dan Gender

Elisabeth M. Wilson

Perilaku Organisasi menyangkut hubungan antara individu, individu lain, kelompok dan organisasi. Perilaku organisasi memiliki sumber dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan sosial: Psychology berkontribusi pada pemahaman kepribadian individu dan proses seperti tanggapan dan ..; sosiologi menjelaskan fenomena seperti peran-peran dan kelompok-kelompok; anthropologi sosial menawarkan kesadaran budaya organisasi.

Bab ini akan menguji konsep gender, pertama melihat perbedaan yang dibuat antara jenis kelamin dan gender, sebelum menguji dampak gender terhadap pandangan konvensional perilaku organisasi dan analisis organisasi, mencakup diskusi singkat sifat kelaki-lakian, sebuah topik dimana perilaku organisasi sering diam. Kemudian, beberapa prinsip dasar metodologi penelitian pejuang hak wanita akan didiskusikan. Terakhir, isi buku ini akan ditinjau.

Konsep Gender

Menurut Brewis dkk (1995) Tanpa diragukan gender sering dipandang sama dengan jenis kelamin biologis, kelompok normatif tinggi dan bersejarah, yaitu sesuatu yang ada diluar konteks dan menentukan peran dan perilaku. Maka dari itu, seseorang yang secara biologis perempuan akan memiliki gender wanita.

Lorber dan Farrel (1991) menyatakan bahwa gender merupakan gagasan/ konsepsi sosial, yaitu gender merupakan sekelompok orang yang secara bersama-sama setuju memahaminya sebagai sebuah konsep. Kelly adalah orang pertama menggambarkan konsepsi/ gagasan, dia jua mengembangkan ide Teori Gagasan Pribadi (Personal Construct Theory/ PCT), yang bersangkutan paut dengan konsep orang yang menciptakan pengertian dunia, dan dianggap unik untuk setiap individu.

Konsepsi/ gagasan sosial menjelaskan gender dalam hal ide atau konsep. Bagaimanapun, beberapa penulis menegaskan bahwa gender didapatkan melalui interaksi, menolak ide gender sebagai sifat, faktor tak tetap atau peran (West & Zimmerman,1991).

Gender dan Analisis Organisasi

Dalam jangka waktu panjang, perilaku organisasi dan study organisasi dianggap sebagai gender netral dan tidak mengambil laporan dari gender (Rothschild and Davies, 1994). Dalam hal lain, bagian terpenting teori organisasi menjadi gender yang samar, yaitu tidak mempertimbangkan gender dalam cara apapun: pertama, sebagai faktor tak tetap. Kedua, sebagai suatu proses. Ketiga, sebagai hubungan kekuatan gender. Keempat, sebagai sebuah pengaruh pada cara akademik produksi.

Penelitian terbaru melihat gender sebagai suatu faktor tak tetap; sebagai contoh Bartol (1978) mengajukan pertanyaan seperti mengapa organisasi disusun sepanjang garis gender, yang dia observasi seperti sebuah fenomena yang ada dimana-mana. Mills (1998) mengomentari penelitian Hawthorne yang terkenal, dimana gender sebagai sebuah faktor tak tentu tidak mempertimbangkan hasil interpretasi secara tepat.

Komentar kritis terbaru mengenai gender dalam teori organisasi mengambil sejumlah bentuk, mencakup hubungan dengan penyelidikan kritis secara umum dalam bidang penelitian organisasi dan juga analisis hubungan kekuatan gender (Marshall, 1995). Penyelidikan kritis dalam manajemen mengambil pendapat bahwa peran yang tepat untuk penelitian manajemen bukanlah untuk pemimpin, tetapi kritik terhadap manajemen sebagai sebuah aktifitas (Jhonson, 1996).

Hubungan kekuatan gender telah dikomentari sebagai latihan kekuatan laki-laki dalam hubungan dengan proses personal hubungan interpersonal dalam organisasi (Wells, 1973). Kemudian Calas dan Smircich (1990) menggambarkan perhatian untuk sifat alami gender laki-laki dari teori organisasi. Mereka menyarankan pengukuran korektif yang memiliki 3 teori pendekatan yang dapat diambil: revisi, refleksi, dan menulis kembali. Penelitian beberapa disiplin akademis, mereka menyatakan bahwa revisi meliputi melengkapi/ mengoreksi dokumen, menilai prasangka gender dalam pengetahuan terbaru, dan membuat teori organisasi baru. Refleksi meliputi pertanyaan epistemology. Proses reflektif melihat hubungan antara pengetahuan dan cara melakukan pengetahuan (Calas dan Smircich, 1990:240). Mereka menggambarkan menulis kembali sebagai sebuah operasi dimana politik sebuah teks dapat di

demonstrasikan dengan mengindikasikan apa yang mereka gambarkan sebagai strategi “pembuat kebenaran”.

Meskipun sejumlah penulis dilatih pada topik gender, namun topik tersebut tetap saja merupakan minat yang sedikit. Penulis menerima anggapan bahwa perilaku organisasi telah cenderung mengabaikan gender sebagai suatu paksaan yang sangat kuat membentuk perilaku dan akibat.

Metodologi Penelitian Feminist

Penelitian tentang gender dan analisis gender mengarahkan pada pertimbangan secara metodologi dari metodologi penelitian feminist. Penulisan metodologi penelitian feminist menggunakan definisi integral untuk semua metode diskusi. Berikut ini merupakan definisi-definisi yang berasal dari Stanley (1990), Stanley dan Wise (1993) dan Harding (1987). Metode didefinisikan sebagai sebuah teknik untuk mengumpulkan bukti, atau suatu perangkat khusus praktek penelitian, seperti wawancara dan survey. Metodologi dideskripsikan sebagai teori bagaimana penelitian seharusnya berjalan yang memberikan sebuah perspektif atau kerangka penjelasan secara teoritis. Epistemology berhubungan dengan teori pengetahuan, dan menceritakan kepada kita siapa yang dapat menjadi orang yang tahu, apa yang dapat diketahui, dan pertimbangan apa dan mengesahkan pengetahuan. Ontology merupakan suatu cara dan teori realitas.

Metodologi penelitian Feminist meliputi metodologi penelitian non-jenis kelamin (Eichler, 1998), dan berhubungan saling melengkapi dengan pendekatan humanistik untuk penelitian. Metodologi penelitian feminist memiliki hubungan dengan perkataan cendekiawan yang mencakup pergerakan perempuan dan feminisme, pendekatan humanistik dalam pengertian mereka yang lebih luas pada pengetahuan sosial dan membantu profesi.

Stanley dan Wise (1990) memetakan cerita metodologi penelitian feminist. Mereka mendeskripsikan bagaimana mula-mula cerita itu memiliki 3 poin utama: pertama, ada pada perempuan, dan untuk perempuan. Kedua, politik secara terbuka, dan ketiga, mendukung metode kualitatif. Dari permulaan metodologi menjadi lebih terperinci. Untuk mencoba menjelaskan apa yang nampak menjadi pokok metodologi penelitian feminist. Berikut ini merupakan diskusi

dari tiga area yang berbeda yaitu filosofi, etika, dan bukti praktis pada metode.

Eichler (1988) mendeskripsikan area penting yaitu, metode penelitian non-sexist merupakan suatu perangkat metodologi penelitian feminist. Ia mengidentifikasi tujuh masalah yang berkaitan dengan masalah sexist (jenis kelamin): androcentricity, overgeneralisasi, kakurangpekaan gender, standar double, kelayakan jenis kelamin, familism, dan dichotomism seksual. Secara ringkas penelitian gender sangat penting, karena melukiskan dan membatasi faktor dalam pandangan responden. Implikasi dari metodologi penelitian feminist untuk buku ini yaitu bahwa penyumbang memiliki pilihan pendekatan yang luas untuk menggunakan analisis gender topik perilaku organisasi mereka. Setiap bab pada buku ini mencakup satu atau lebih teori perilaku organisasi yang utama, sebelum mengupas dan menyarankan cara lain memahami topik.

Bab 2. Kepribadian

Liris Aaltio-Marjosola and Anne Kovalainen

Kepribadian merupakan subjek penelitian yang akhir-akhir ini telah menjadi topik dalam daftar bacaan perilaku organisasi jaman sekarang. Dan dalam study manajemen. Menurut Tyson dan Jacs (1992:10) kepribadian adalah cara khas atau cara-cara dimana individu berfikir dan bertindak ketika dia sedang menyesuaikan dengan lingkungan. Kepribadian dinyatakan dalam perilaku, cara, dan sikap individu (Morley, 1991:7).

Alasan mengapa kepribadian selalu terkenal dalam daftar perilaku organisasi ada bermacam-macam. Salah satunya mungkin karena manager berguna berguna dari teori kepribadian, khususnya bagi mereka yang dapat diukur, diuji, dan digunakan untuk feedback (umpan balik) untuk meningkatkan, menyesuaikan, melatih, dan membuat keputusan mengenai perilaku karyawan. Penilaian Kepribadian umumnya dibuat melalui pertanyaan laporan pribadi, test proyeksi dan ukuran perilaku. Jenis pendekatan ini dapat digambarkan sebagai filsafat, ketika tujuan memahami kepribadian adalah untuk menemukan metode penerapan pengetahuan untuk situasi organisasi dan tujuan pengelolaan. Pendekatan di bab ini lebih interpretatif. Kita akan fokus pada konsep identitas gender dalam hubungannya dengan pertanyaan perilaku organisasi, menggunakan gender sebagai sebuah cermin untuk

tambahan dan pemahaman istimewa tentang kehidupan organisasi. Kepribadian dilihat sebagai salah satu struktur teori dasar ketika individu dideskripsikan dalam konteks organisasi.

Untuk meringkas kritik penyelidikan perilaku organisasi dari sudut gender, paradigma tendensi dari daftar perilaku organisasi telah meninggalkan gender dari analisis. Gender hanya muncul sebagai variabel, seperti pria dan wanita. Bagaimanapun dengan menggunakan susunan daftar pustaka, gender dipandang sebagai sebuah konsep kritis dalam analisis organisasi yang dapat memecahkan batasan-batasan kemampuan generalisasi dan mengungkapkan kemampuan generalisasi dan teori tendensi mungkin mendukung prasikap gender. Dalam waktu yang bersamaan gender dilihat dalam teori-teori ini seperti sesuatu yang memasuki organisasi tanpa adanya sebuah tanggung jawab untuk mempertimbangkan praktek, nilai, dan norma yang mungkin mendukung struktur bias gender.

Gagasan asli mengenai kategori karakter kepribadian adalah melakukan kemampuan. Karena stabilitas relatifnya tak heran bahwa manajemen berharap untuk memperoleh keuntungan diluar penggunaannya dalam seleksi personel dan praktek manajemen sumber daya manusia lainnya. Stabilitas dan prediksi terjadi bersama. Pendekatan gender menantang kemampuan generalisasi dari konsep kepribadian. Ada pandangan lain seperti ras, status sosial, dan usia yang dapat melakukan hal yang sama. Agar dapat bergerak diluar pemikiran yang bertentangan, menjadi sesuai dengan konteks dan situasi, atau pengetahuan yang disamaratakan mengenai laki-laki dan perempuan, hal ini perlu untuk fokus pada gender sebagai sebuah konsep teoritis yang memiliki fokus yang lebih luas dari pada menerima penampilan jasmani biologis. Dibawah ini kita akan menemukan pendekatan lain yang memberikan ruang untuk beragam penafsiran dan penggunaan konsep gender.

Dengan meningkatnya kritik terhadap penelitian peran jenis kelamin, yang mengira keberadaan peran tatap dan abstrak melalui situasi, variasi budaya dan perputaran kehidupan (Hess dan Ferree, 1978). Penelitian berganti menjadi pertanyaan yang lebih kompleks: contohnya, apakah jenis kelamin sosial dan biologis berhubungan satu sama lain, dan apakah jenis kelamin yang disosialisasikan berada di luar tubuh biologis, dalam landasan budaya dan bermasyarakat. Konsep gender dilihat sebagai suatu prinsip yang mengatur kontrak

sosial, struktur bermasyarakat, perilaku individu, dan keberadaannya. Urutan gender dapat didefinisikan sebagai suatu mode penafsiran dimana individu membangun identitas subjektifnya dan identitas sosialnya. Melalui penafsiran gender dan urutan gender dimana secara subyektif mencapai pentingnya analisis perilaku organisasi. Bagaimanapun dalam organisasi kita dapat menguraikan perbedaan sistem kepercayaan gender, yang mengacu pada sperangkat kepercayaan dan pendapat tentang laki-laki dan perempuan tentang kualitas dan muatan sifat kelaki-lakian dan kewanitaan. Bagaimanapun, teori organisasi telah jauh dihindari, untuk tingkat yang luas, praktek refleksi diri dalam hubungannya dengan pertanyaan-pertanyaan ini. Gender dan jenis kelamin telah digunakan lebih sebagai variabel dalam analisisnya, bukan sebagai suatu produk organisasi. Perlakuan gender dalam organisasi merupakan suatu pandangan yang secara tak langsung menyatakan tantangan, pemahaman, dan mampu sebaik keinginan untuk merubah beberapa pemahaman penting dalam praktek organisasi. Jadi apa yang pasti tidak dibutuhkan merupakan penggantian teori perilaku organisasi yang dimaksudkan untuk pria atau wanita dalam teori yang bertujuan

Pertanyaan kepribadian dihubungkan dalam daftar bacaan perilaku organisasi telah berkembang ke posisi dimana sesuatu yang berhubungan dengan konteks telah dianggap lebih penting. Anggapan mengenai gender dan makna yang diberikan untuk gender berubah dari waktu ke waktu dan dari budaya ke budaya, dan mereka tak bisa diacuhkan mempengaruhi cara kita berbicara dan mendiskusikan gender. Faktor-faktor ini memaksa cara kita meniru, menjaga, dan merubah gagasan gender melalui pembicaraan dan perilaku kita secara terus menerus. Giddens (1992) mengatakan bahwa teori organisasi perilaku menerima impuls dan pengaruh dari ilmu pengetahuan sosial lain dimana pembahasan konseptual pada gender sudah diadopsi untuk tingkat yang lebih luas dari pada teori manajemen dan organisasi.

Dalam organisasi kita seharusnya menanyakan jenis perubahan apa yang dibutuhkan untuk memfasilitasi ragam kepribadian gender yang dapat eksis dan bekerja di tempat kerja. Selama tahun 1990an berkembangnya kritik telah menunjukkan pembahasan dari anggapan ciri khas dan kepribadian dalam posisi organisasi. Satu poin penting telah mengalihkan pembahasan teoritis organisasi dan telah bergerak jauh dari gagasan individu yang penting yaitu laki-laki yang

berdasarkan norma. Pendekatan ini telah dipengaruhi oleh penelitian feminist, dimana teori biologis sosial telah benar-benar dikecam dengan tangguh. Jadi kita melihat penafsiran kembali individu dan kepribadian dengan jelas dalam literatur teori organisasi, dan mengarahkan pada pertimbangan konteks hubungan dan sosial. Bagaimanapun, ini tidak berarti bahwa individu atau gender mungkin kehilangan maknanya dalam konteks organisasi. Malahan mereka seharusnya sedang menggerakkan gagasan yang banyak berubah-ubah dari kepribadian gender dalam konteks perilaku organisasi.

Bab 3. Persepsi dan Stereotip

Albert J. Mills and Elizabeth M. Wilson

Bab ini membahas persepsi, stereotip, dan atribusi, laporan hasil ujian pertama dari fungsi mereka dalam kumpulan organisasi dan perluasan perhatian yang terbatas oleh buku-buku teks biasa terhadap aspek gender. Pemeriksaan ini mempengaruhi persepsi, stereotip, dan attribusi dimana profesi dipandang sebagai sebuah pekerjaan murni bagi laki-laki pada suatu waktu, dan pekerjaan perempuan di waktu yang lain pula, dan percampuran profesi ada di saat sekarang.

Tendensi Teori

(Buchanan dan Huczynski, 1997) Persepsi digambarkan sebagai sebuah “ proses psikologi dinamis yang bertanggung jawab dalam kehadirannya, pengorganisasian, dan interpretasi data sensori. Persepsi itu aktif bukan pasif (Mullins dan Hiks, 1999). Buchanan dan Huczynski (1997) menjelaskan bagaimana tanpa disadari mekanisme ini mengabaikan informasi yang telah diketahui, aman, dan tdk relevan terhadap pekerjaan sekarang. Buchanan dan Huczynski menegaskan bahwa sistem-sistem klasifikasi yang kita seperti biasanya bekerja dengannya bukan bawaan lahir, akan tetapi adalah dibangun oleh masyarakat, dan mereka mengakui perbedaan-perbedaan budaya. Dengan kata lain, ketika seseorang memandang sesuatu, dia (laki-laki/ perempuan) tidaklah mempunyai sebah kesan bawaan lahir atau ide tentang sesuatu, tidak pula dia benar-benar menempatkan ide mengenai sesuatu. Bagaimana seseorang individu melihat seseorang akan sejumlah factor yang digiatkan oleh hubungan antara orang dan konteks dimana dia menemukan

dirinya. Buchanan dan Huczynski (1997), Motivasi, kepribadian, pengalaman masa lampau dan pembelajaran yang terhubung semua berkontribusi membentuk respon kepada stimulus, kuantitas dan dasar perhatian yang diberikan, sebagai tambahan factor-faktor kontekstual

Bahasa juga membentuk dan mengarahkan pemikiran dan mengarahkan persepsi (Mullins dan Hicks, 1999). Diantara faktor kontekstual yang mempengaruhi persepsi adalah dinamika kelompok. Proses persepsi sendiri merupakan sebuah aspek yang tak terhitung dalam sebuah pengambilan keputusan. Didalam proses yang berkelanjutan kita membutuhkan sebuah variasi keputusan berdasarkan persepsi dari seseorang atau sesuatu. Kita membutuhkan sebuah perpaduan isyarat perceptual dan hal-hal yang berhubungan dengan kejiwaan untuk mengisi informasi yang kosong.

Stereotip adalah bentuk tertentu dari perceptual short cut dan melibatkan pembuatan asumsi dan pertimbangan mengenai orang lain pada tahapan informasi yang terbatas. McShane(1999:51) mendefinisikan stereotip sebagai: "sebuah proses menggunakan ciri-ciri yang kelihatan untuk menguji seseorang untuk mempertimbangkan kategori sosial, dan menetapkan sifat-sifat yang kurang kelihatan kepada orang-orang berdasarkan keanggotaan mereka dalam kelompok. Sedangkan Seligman (1997) menyarankan stereotip adalah sebuah koleksi yang masuk akal mengenai observasi sosial.

Atribusi adalah aspek lain dari proses perceptual, dimana gagasan sebab akibat ditentukan untuk sebuah persepsi (Buchanan dan Huczynski, 1997). Kita menghubungkan ciri-ciri, perhatian, alasan terhadap yang lainnya pada dasar apa yang kita rasa dan apa yang kita kira. Atribusi dipengaruhi oleh faktor budaya namun bukan dalam tendensi menduga watak seseorang dari kebiasaan-kebiasaannya (Krull et al, 1999).

Temuan-Temuan Mengenai Persepsi, Atribusi, Dan Stereotip Berhubungan Dengan Gender

Case (1994) mencatat bahwa perbedaan yang substansial dalam gaya komunikasi antara laki-laki dan perempuan dimulai dengan perbedaan permainan yang dimainkan antara laki-laki dan

perempuan. Hal ini memberikan kontribusi terhadap konstruksi sosial mengenai pemahaman apa itu “laki-laki” dan apa itu “perempuan”. Wanita/ perempuan dihubungkan dengan upaya membentuk hubungan, kesetaraan, berfokus pada perasaan, menjaga percakapan dalam hubungan kerja, mau mendengar, bersifat sementara, sedangkan laki-laki berhubungan dengan pengawasan yang mendesak, meningkatkan status, perantara, dominasi dalam percakapan, tegas, ekspresinya pasti; laki-laki kurang dalam mendengarkan, pembicaraan dalam berbagai bentuk berubah dalam bentuk pengalaman nyata dan perasaan-perasaan (Case,1994).

Pembahasan

Stereotip adalah sebuah hal yang terus menerus, aspek yang menembus kehidupan sosial. Persepsi itu seringkali gender, yang menciptakan gambaran tertentu mengenai laki-laki dan perempuan. Proses stereotip dan atribusi berkontribusi terhadap konstruksi social dari kejantanan dan kewanitaan. Stereotip gender dapat menghasilkan dalam sebuah rangkaian gambar dari yang mengganggu ke yang secara potensial bernilai positif. Stereotip gender dapat bergerak pada level-level yang berbeda. Persepsi gender mempunyai implikasi dan outcome terhadap laki-laki dan perempuan. Stereotip gender membatu dalam mendefenisikan harapan kebiasaan kejantanan dan kewanitaan. Persepsi gender berubah sejalan waktu dan dipengaruhi oleh sejumlah faktor.

Bab 4. Komunikasi

Sue Newell

Komunikasi menyatakan sebuah hubungan-kita berkomunikasi dengan orang lain. Komunikasi adalah pusat dari keberadaan organisasi.

Sebuah Tinjauan Tendensi Teori-teori

Definisi Model-model:

Komunikasi berasal dari bahasa latin “kominis” yang berarti keadaan yang umum. Berkomunikasi berarti secara literal bagi dua orang atau lebih untuk menjumpai pemahaman yang umum, yaitu perolehan makna berbagi mengenai sesuatu seperti seseorang,

sebuah objek, atau sebuah kejadian. Pemahaman umum berasal dari pengalaman-pengalaman umum dan refleksi dari pengalaman tersebut, yang mengarahkan kepada sebuah pemahaman bersama mengenai sebuah kenyataan. Makna penting dalam komunikasi dimana makna tercipta antara dua orang selama waktu interaksi. Berikut model komunikasi menurut Shanon dan Weaver (1949):

Shanon dan Weaver (1949):

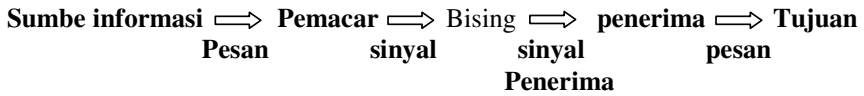


Figure 4.1 Model of the communication process from C.E. Shannon and W. Weaver (1949) *The Mathematical Theory of Communication*.

Copyright 1949 by the Board of Trustees of the University of Illinois. Used with permission of the University of Illinois Press.

Pada model ini ada beberapa sumber aktif yang berpengaruh pada sumber penerima pasif. Permasalahan pada model ini adalah pengiriman dan penerimaan informasi bukanlah komunikasi. Ini penting akan tetapi ketidaknyamanan kondisi pada komunikasi terjadi. Berikut, model proses komunikasi yang diadaptasi dari D. Berlo (1960)

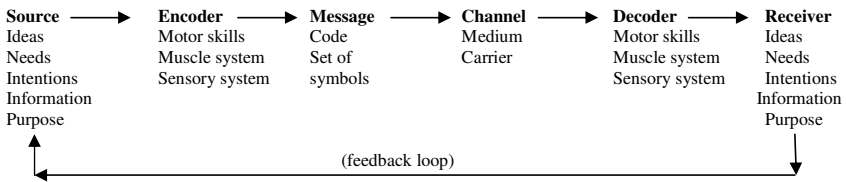


Figure 4.2 Model of the communication process, adapted from D. Berlo (1960) *The Process of Communication*, New York, Holt. Used with the permission of Harcourt Brace and Company.

Figure 4.2 Model of the communication process, adapted from D. Berlo (1960) *The Process of Communication*, New York, Holt. Used with the permission of Harcourt Brace and Company.

Model ini menggambarkan prose alami dari sebuah komunikasi yang menekankan pada sebuah sumber dan sebuah penerima, dan menggambarkan komunikasi sebagai proses yang muncul antara

dua orang atau lebih. Lain halnya Rogers dan Kincaid (1981) memandang komunikasi sebagai proses yang berkelanjutan, dengan hubungan orang yang berkelanjutan dalam berbagi informasi dengan satu sama lain untuk mencapai sejumlah tujuan utama seperti pemahaman bersama ataupun tindakan bersama.

Penyatuan dari model komunikasi menekankan bahwa hambatan utama dalam komunikasi yang efektif adalah kecenderungan untuk mengevaluasi dan menilainya. Komunikasi yang efektif itu dicapai melalui keaktifan mendengar (Rogers dan Rothlisberger, 1952). Tanpa tujuan positif ini disetiap bagian dari proses pesan, kemampuan untuk merasakan nilai pada yang lain dan memahami pentingnya dan makna seseorang, tidak akan ada harapan untuk pemahaman bersama. Namun kenyataan di kebanyakan organisasi adalah pemisahan dan kompetisi lah mengingkari integrasi dan kontribusi dalam konteks proses komunikasi. Apa yang bisa kita liat dari model komunikasi Shannon dan Weaver bahwa ia menggambarkan proses pertukaran informasi: satu orang bertukar informasi dengan yang lain. Apakah ada atau tidak, hal ini akan mencapai sebuah komunikasi, yakni sebuah pemahaman umum, bergantung seberapa jauh mereka terlibat dalam pertukaran informasi, merundingkan makna yang sama pada setiap simbol yang digunakan.

Definisi : Metafora

Metafora mengarahkan kita untuk memahami satu jenis pengalaman dalam bentuk yang lain dengan menyarankan sebuah identitas antara dua hal, yang biasanya tidak akan dipandang sebagai hal yang sebanding. Menggunakan metafora mengizinkan kita untuk memahami sesuatu yang abstrak (komunikasi) dalam bentuk yang konkret/ nyata. Ada dua macam metafora yang bisa membantu kita memahami komunikasi dalam sebuah organisasi. Yang pertama adalah metafora yang digunakan dimasa lampau, yaitu untuk menggambarkan komunikasi sebagai "perekat". Perekat menyarankan sesuatu yang terencana dan terstruktur-perekatan sedikit secara bersama untuk membuat sesuatu benda yang diniatkan. Metafora perekat menyarankan sebuah pemahaman structural komunikasi. Komunikasi adalah hal yang penting dalam menciptakan makna, menghasilkannya melalui bahasa dan interaksi. Komunikasi adalah semua yang meresap, hal itu tidak bisa dikontrol karena ia menembus kehidupan yang bermakna.

Metafora yang kedua adalah menampilkan gambaran berbeda dari komunikasi. Jika "perekat" menyarankan rencana dan control, melambangkan pandangan tradisional komunikasi dalam sebuah seleksi interview, yang lainnya yaitu menawarkan sesuatu yang alami, penting bagi kehidupan, tak dapat dikontrol, menggambarkan pandangan negosiasi dalam sebuah interview.

Komunikasi Didalam Teks OB Biasa

Chaster Barnard (1938) merupakan seorang penulis manajemen pertama yang mengembangkan komunikasi dengan sangat bermakna sebagai sebuah kebiasaan organisasi vital yang dinamis. Dia meyakinkan bahwa komunikasi adalah bentuk kekuatan utama didalam organisasi:

Didalam sebuah teori organisasi yang mendalam, komunikasi akan menempati tempat utama, karena struktur, keberadaan, dan jangkauan organisasi hampir keseluruhannya ditentukan oleh teknik komunikasi.

Isi Komunikasi

Komunikasi antara dua orang atau lebih biasanya mengenai sesuatu, jadi dibutuhkan sebuah pertimbangan terhadap alasan berkomunikasi. Dengan demikian komunikasi terjadi dalam organisasi misalnya untuk mengurangi ketidakpercayaan, memecahkan masalah, menegaskan kepercayaan, mengontrol situasi atau untuk menyediakan umpan balik.

Robin Lokoff membedakan ciri-ciri kelompok antara perkataan perempuan dengan perkataan laki-laki:

1. Kosakata tertentu
2. Kata seru
3. Kata sifat yang kosong
4. Pertanyaan meyakinkan
5. Intonasi
6. Bentuk paling sopan

Arah Komunikasi

Komunikasi terlibat dalam dasar koordinasi organisasi. Dua karakteristik utama dari organisasi adalah perbedaan dan pengintegrasian. Dalam komunikasi formal, poinnya adalah bahwa organisasi dibentuk dengan jalan menetapkan siapa yang dan siapa

yang tidak berkomunikasi. Dalam komunikasi vertikal, instruksi dan arahan diarahkan kebawah dalam hirarki organisasi dan informasi pada dampak pengimplentasian instruksi-instruksi tersebut, kemudian kembali ke atas pada rantai pada beberapa poin berikutnya. Komunikasi ini kemudian dikenal dengan komunikasi satu arah.

Informal komunikasi dalam organisasi bergantung pada jaringan hubungan antara orang-orang yang muncul secara spontan. Komunikasi informal antara anggota dari sebuah jaringan bisa kemudian melengkapi komunikasi formal. Komunikasi informal ini umumnya mengacu "tanaman anggur" dan biasanya menjadi mulut ke mulut.

Jaringan Komunikasi

Jaringan komunikasi adalah aspek struktural dari sebuah kelompok. Mereka menjelaskan kepada kita bagaimana bergantung bersama. Jaringan dianggap untuk mendapatkan "bentuk" apa yang paling efektif untuk memecahkan masalah dan umumnya memfasilitasi penampilan kelompok. Jaringan komunikasi bisa berbentuk rantai, lingkaran, huruf "Y" dan bentuk roda.

Tantangan Komunikasi

Hambatan komunikasi muncul pada individu, kelompok, dan level organisasi yang bervariasi yang terhubung untuk memecah dalam komunikasi. Dua macam bentuk hambatan itu adalah interpersonal dan hambatan structural. Hambatan interpersonal berhubungan dengan merasakan masalah, yang membatasi luas dimana pesan mempunyai makna yang sama bagi pengirim dan penerima. Hambatannya disini adalah berhubungan dgn kepercayaan diantara orang-orang yang mengadakan komunikasi, pengaruh tanggapan, kekuatan, dan lain sebagainya. Hambatan structural meliputi hirarki yang membatasi kebebasan alur komunikasi, khususnya mengurangi komunikasi antar sub-unit, dan pemusatannya yang berarti bahwa si pembuat keputusan itu berada terlalu jauh beranjak dari kenyataan untuk memfungsikan secara efektif. Reilly dan DiAngelo memnyarankan bahwa budaya organisasi, struktur yang dalam mengenai makna, keterlibatan nilai-nilai, kepercayaan, dan symbol-simbol kritik, yang menyatakan kepada manusia apa yang penting, siapa yang penting, dan oleh karena itu "arti" dari elemen komunikasi yaitu:

budaya tidak hanya kegiatan individu, tapi sebuah kenyataan sejarah mengenai symbol, mitos, dan makan. Hal ini menjadi menempel dalam kenyataan organisasi dan merupakan perantara melalui pesan yang disaring.

Ketika orang pertama kali memasuki sebuah organisasi kerja, mereka akan belajar, melalui proses sosialisasi, bahasa organisasi yang melengkapi konteks makna.

Pendekatan alternative: mengadopsi sebuah perspektif gender

Isu utama dari perspektif objektif adalah gender dianggap menjadi sebuah kelengkapan fundamental bagi seorang individu, terutama penting sekali dalam menentukan kebiasaan. Fokus penelitian komunikasi dalam perspektif ini kemudian adalah untuk memahami perbedaan dalam komunikasi, yang dipandang sebagai sebuah refleksi dari perbedaan yang mendasar antara laki-laki dan perempuan.

Komunikasi adalah proses fundamental dengan jalan mana makna dibentuk, ini adalah proses pembuatan rasa. Disini kita mengadopsi sebuah paradigm interpretative (Burrell dan Morgan, 1979) dimana dunia sosial dibentuk melalui keterlibatan hubungan individu.

Wacana Ilmiah Dan Pengetahuan

Komunikasi membantu dalam menentukan bagaimana kita berfikir dan apa yang kita lihat. Mengetahui "sesuatu" adalah member makna sesuatu melalui bahasa. Di dalam analisis Foucault, wacana adalah kunci konsep (Foucault, 1972). Wacana mengacu kepada aturan-aturan mendasar, yang menentukan apa yang diambil sebagai sesuatu yang diketahui dan bagaimana mencapainya. Foucault tidak berpendapat bahwa pengetahuan itu netral atau berkembang secara natural. Namun dia melihat bagaimana pengetahuan dibangun oleh wacana, yang menentukan apa yang bisa kita lihat dan apa yang bisa kita katakan. Wacana kemudian mengacu kepada cara dimana sesuatu menjadi dalam bentuk lisan dalam berbagai macam cara. Dalam memahami hubungan gender kita perlu fokus dengan praktek-praktek yang tidak berhubungan satu sama lain, yang menciptakan status bawahan bagi wanita dalam hubungan dengan status penguasa yakni laki-laki: wacana patriarki. Bahasa dan komunikasi adalah pusat dari praktek yang tak berhubungan tsb.

Bahasa

Bahasa adalah sebuah sistem dari symbol tulisan dan berbicara yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan ide, emosi, dan pengalaman. Bahasa adalah medium yang kekuatannya dimainkan. Kata yang sama bisa mempunyai arti hal-hal yang berbeda, dan bahasa bisa dibagi melalui berbagi pengalaman dan membicarakan mereka; menggunakan kata-kata sehingga mencapai sebuah makna yang berbagi (Wittgenstein,1974).

Sistem Gender

Dari isu-isu perspektif mengenai perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam konten komunikasi atau gaya adalah perbandingan remeh terhadap isu yang lebih fundamental dari peran komunikasi didalam pengembangan dan pencapaian sebuah sistem gender (Rakow, 1986). Komunikasi itu mengisyaratkan sebuah interaksi. Dalam sejumlah interaksi, isu mengenai power dan status akan berakibat pada perubahan. Perbedaan gender dalam penggunaan bahasa benar-benar sebuah refleksi dari perbedaan gender dalam power. Dengan kata lain, perbedaan gender yang telah diteliti dalam penelitian adalah artefak yang memalukan dari gender dan status. Power bukanlah hiasan seorang individu, namun sebuah hiasan dari hubungan situasional, dan dalam perspektif ini gender adalah sebuah gagasan social.

Gender Sebagai Sebuah Konstruksi Social

Memahami gender sebagai gagsan sosial adalah lebih dari sebuah hiasan individu, fokus perhatian kita tidak hanya pada perbedaan gender dalam bahasa dan juga gaya komunikasi, hal ini mengarahkan kita pada pemahaman proses yangmana perbedaan tercipta dan kekuatan dialokasikan. Hal ini membantu kita untuk memahami kenapa usaha diawal adalah untuk “memecahkan masalah” melalui latihan ketegasan yang dibatasi kepada kegagalan.

Kesimpulan

Mengadopsi sebuah perubahan kritikan dari feminis, fokus analisa kita dari struktur komunikasi ke sebuah penekanan dalam bahasa dan makna: komunikasi adalah air dibandingkan komunikasi sebagai perekat. Gender bukanlah mempengaruhi tapi menghasilkan secara interaktif melalui komunikasi (Mumby, 1996). Dalam hal

ini organisasi adalah gender. Komunikasi butuh dianalisa sebagai medium dengan melalui gender hubungan kekuatan dihasilkan. Gender bukan lah hak milik atau sebuah hiasan individu, tetapi sebuah dinamika yang saling melengkapi dari organisasi.

Bab 5. Motivasi

Heather Hopfl

Bab ini membahas perbedaan gender dalam hubungannya dengan komitmen organisasi dan motivasi. Hal ini mengingat cara bagaimana organisasi mengamankan komitmen melalui nilai-nilai consensus dan perilaku umum dan tindakan.

Konteks Dan Surat Protes/ Keberatan

Kebanyakan teoritikus motivasi mengisyaratkan bahwa kedudukan teoritis apa yang mereka gambarkan tentang kesetaraan laki-laki dan perempuan.

Komitmen Dan Motivasi

Barling dkk (1990) berpendapat bahwa kepuasan kerja, iklim organisasi adalah penentu yang sangat penting bagi komitmen perusahaan. Istilah komitmen biasanya dipakai untuk menggambarkan konstruksi yang sangat berbeda, pengalaman-pengalaman, tingkat keikutsertaan dan motivasi.

Wanita dan Kesopanan

Marshall (1984) menyatakan bahwa para wanita biasanya berada diluar manajemen pekerjaan karena mereka dinilai kurang serius, kurang sekali motivasi dibandingkan tenaga kerja laki-laki...mereka diharapkan untuk menunjukkan komitmen organisasi yang rendah karena mereka tidak bisa menentukan hak-hak kerja mereka yang lebih tinggi diseluruh bagian kehidupan, diijinkan mempunyai anak, menunjukkan kesetiaan yang kurang pada perusahaan dibandingkan kumpulan kaum laki-laki. Manajer wanita juga dipandang sebagai sebuah perlakuan terhadap stabilitas organisasi karena kemandirian mereka yang nyata dan hilangnya komitmen....wanita menciptakan ketidakyakinan (Marshall, 1984:21-22)

Persaingan Permintaan

Wanita dengan tanggungjawab rumah tangga tidak dapat meninggalkan atau menanggukuhkan kehidupan dunia yang betentangan dengan komitmen yang saling berhubungan.

Wanita dan Kewenangan

Para lelaki biasanya mampu membangun sebuah pemahaman diri yang mengingkari perbedaan, pluralitas, pertentangan serta, perasaan bertentangan dengan memusatkan pengembangan ide-ide mereka sendiri, identitas professional, pemahaman kerja diri sendiri. Kesempatan dalam mengembangkan sebuah konstruksi diri lebih sulit karena perbedaan fundamental dalam perumpamaan. Wanita adalah objek untuk menyaingi permintaan, haruslah mengadopsi sudut pandang persaingan dan menggesernya sebagai jarak yang dibutuhkan dalam permainan dari serangkaian aturan. Benar kiranya dimana wanita mempunyai tanggungjawab rumahtangga dan tanggungjawab lainnya namun konstruksi social dari situasi gender berarti bagi wanita yang berkomitmen secara eksklusif ada pemisahan antara perbandingan-perbandingan dan harapan-harapan. Jika pada wanita tidak ada satupun kekuasaan, kesopanan dan kepantasan dari tingkah laku yang berkaitan akan gagal. Hal ini tidak akan sesuai dengan penampilan ataupun dalam konteks penampilan.

Wewenang Diri

Wanita dipandang tidak mampu menopang sebuah keterkaitan, memikul kewenangan diri didalam peran kerja.

Komitmen Memihak

Setiap orang yang bekerja dalam sebuah pekerjaan yang membutuhkan sebuah "muka public" haruslah mempersiapkan diri, layaknya seorang actor di pentas, menampilkan peran, menciptakan sebuah peran dan memakai riasan_apek-aspek inilah yang memaksa di dalam non kehidupan. Wanita pun haruslah menyesuaikan diri dengan pandangan hidup laki-laki, menerima peran mereka atau keluar karena mereka memperkenalkan dua perasaan yang berbeda. Para wanita diharapkan menampilkan melalui kehadiran fisik yang mereka lakukan setiap waktu. Dengan kata lain, para wanita haruslah menampilkan komitmen mereka lebih meyakinkan dari apa yang dilakukan para pria.

Kalkulasi Keterlibatan

Secara implicit, kalkulasi keterlibatan dengan pekerjaan berkaitan dengan pengharapan dimasa depan dan realisasinya, serta keterlibatan sebuah pandangan instrument masa sekarang. Pengorganisasian barangkali memberi kekuatan, status, dan kekayaan.

Paradok Kekuatan

Pentingnya tindakan mendamaikan antara dunia budaya korporat dan bermacam-macam kehidupan dunia lainnya, yang dialami oleh individu, hal ini dicapai dengan sebuah tindakan kecurangan diri. Untuk mengurangi dua perasaan yg bertentangan, kontradiksi diabaikan atau diingkari. Komitmen dan motivasi bukanlah benar-benar sebuah teori kebiasaan atau mengenai manipulasi anggota organisasi. Dua perasaan yg bertentangan dari wanita, sekalipun itu produk dari konstruksi gender , itu adalah kekuatan pengetahuan politik yang sangat penting bagi perubahan dari sifat dasar sebuah kontrak psikologi kerja.

Bab 6. Kepemimpinan

Beverly Metcalfe and Yochanan Altman

Kepemimpinan adalah atribut yang sangat bernilai tinggi dalam sebagian besar organisasi dan ini telah menjadi salah satu topik yang paling banyak diteliti dan diperdebatkan dalam perilaku organisasi (Bass dan Avolio, 1997). Namun studi jarang menganalisis seks atau peran seks. Kita membaca seolah-olah para pemimpin tidak memiliki seks. Namun, ketika melihat secara dekat teks-teks ini cukup jelas bahwa ketika kita membaca tentang teori kepemimpinan kita mengidentifikasi dengan bentuk dan realisasi dari 'ideal maskulinitas '(Oseen, 1997: 170).

Pada bab ini telah dijelaskan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas adalah renggang . Padahal sebelumnya, praktisi manajemen dan konsultan organisasi rupanya lebih menyukai tipe pendekatan kepemimpinan *command - and- control*, pada saat ini lebih menekankan pada struktur organisasi datar , desentralisasi , dan bentuk-bentuk komunikasi terbuka dan dua arah lebih maju untuk meningkatkan profil dan status yang lebih demokratis dan gaya partisipatif . Tentu saja Ini tidak berarti bahwa gaya otokratis itu tidak

efektif mengingat banyak contoh pemimpin diktator yang sukses (baik pria dan wanita, Marco Pierre White dan Margaret Thatcher misalnya) di organisasi kontemporer. Namun tampak bahwa ada kesenjangan tentang seksualitas dalam manajemen praktik dan wacana yang seharusnya memperkuat netralitas gender melalui logika organisasi .

Ketika kita ‘mengungkap’ (Fondas , 1997) cara identitas gender dihasilkan dalam manajemen dan perlakuan terhadap laki-laki dan maskulinitas tampak istimewa. Hal ini terutama terjadi ketika kita mencoba untuk menganalisis perilaku kepemimpinan dalam pengaturan organisasi. Literatur yang dibahas dalam bab ini terkait dengan efektivitas manajemen dan persepsi efektivitas manajemen untuk laki-laki dan maskulinitas . Kasus Deborah dan Barak yang dijelaskan dalam Bible memperkuat hubungan kekuasaan yang tidak setara antara laki-laki dan perempuan dan mengurangi peran perempuan sebagai aksesori untuk pria, dan sebagai objek seksual pendukung laki-laki. Kisah ini terjadi dalam periode setelah penyelesaian Ibrani kuno di tanah Israel, sekitar tahun 1200 SM. Periode itu ditandai dengan konfederasi suku longgar tanpa otoritas pemersatu pusat. Dari waktu ke waktu Hakim (sebutan mereka) naik berkuasa atas beberapa suku di daerah mereka sekaligus memimpin rakyat untuk berperang dengan musuh mereka dan menjadi tokoh spiritual yang berbicara Firman Allah. Tokoh-tokoh seperti Gideon, Samson dan Samuel adalah di antara pemimpin yang paling penting dalam Perjanjian Lama. Deborah berdiri sebagai satu-satunya pemimpin wanita dalam peran tiga hakim, nabi dan panglima perang.

Dapat dikatakan bahwa perempuan terjebak dalam budaya laki-laki di mana perempuan dan laki-laki disosialisasikan untuk peran dan manajer tertentu ditujukan untuk mengembangkan karakteristik laki-laki. Marshall menunjukkan bahwa pertanyaan tentang kemampuan yang berbeda antara jenis kelamin tidak akan pernah diselesaikan sampai kita bergerak melampaui ‘fondasi dalam stereotip pengalaman laki-laki dan peran jenis kelamin,’ (1995 : 858) . Sebagaimana Calas dan Smircich (1993) dan Marshall (1995) menekankan, “kehadiran” perempuan dalam manajemen mungkin tidak cukup untuk memecah sikap yang telah tertanam yang mengarah pada maskulinitas daya manajerial dan status. Upaya untuk menghapus stereotip ini terutama difokuskan pada kualitas kepemimpinan khusus yang hanya dimiliki perempuan (berbeda dengan laki-laki), (Vinnicombe , 1987; Rosener, 1990; Alimo-Metcalf, 1994a, 1994b).

Dengan lebih memilih feminin dalam teks-teks kontemporer, kita mempermasalahkan keistimewaan maskulin di semua bidang organisasi dan manajemen teori. Kita tidak bisa bersikap netral gender karena gender merupakan bagian dari konseptualisasi manajemen. Calas dan Smircich menunjukkan bahwa kita hanya bisa bergerak maju ketika kita mulai memahami seksualitas perempuan dengan menerapkan teori itu dalam dirinya sendiri, tidak dalam kaitannya dengan laki-laki sehingga kita mengakui bahwa jenis kelamin tidak lagi mempermasalahkan perempuan - Oleh karena itu secara implisit praktek teori organisasi gender laki-laki perlu dikaji - dan mengakui bahwa secara implisit teori organisasi gender laki-laki telah membuat suara perempuan menjadi lemah - karena suara perempuan mulai ditulis dalam teorisasi organisasi' (Calas dan Smircich , 1991: 235).

Bab 7. Kerjasama Tim

Elizabeth Sondhaus and Mary Beth Gallagher

Tidak ada yang tahu dampak sebenarnya dari perubahan bisnis yang mendalam dan dramatis yang sedang dialami sekarang ini. Dalam kebanyakan perusahaan, praktek bisnis tidak akan pernah sama. Perusahaan di seluruh dunia sedang menghadapi tekanan yang luar biasa untuk terus berinovasi dan meningkatkan praktek bisnis mereka dalam rangka untuk tetap kompetitif (Trent , 1996). Pada saat yang sama bahwa mereka memperkenalkan inovasi, banyak yang masih berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi tradisional seperti pemimpin individualistik dan kuat; derajat yang berbeda pada kontrol hierarkis, otoritas, arah, dan perencanaan; serta mengarah pada perbedaan gaji, kewenangan, status dan kekuasaan. Agenda tersembunyi ini membantu menjelaskan mengapa banyak ide-ide baru yang tampaknya menjanjikan tidak bekerja dan mengapa pekerja sering merasa begitu sinis tentang ketulusan dari upaya perubahan dalam organisasi mereka. Banyak perusahaan tampaknya ingin memiliki kue mereka sekaligus memakannya sendiri: mereka ingin mengubah operasi mereka sehingga mereka dapat bersaing secara lebih efektif, namun mereka ingin menjaga struktur kekuasaan utuh. Mereka gagal untuk menerima ide bahwa inovasi tidak dapat berkembang tanpa perubahan struktural yang mendasar.

Kerangka feminis telah digunakan untuk menganalisis organisasi berbasis tim dengan menekankan pada kekuasaan,

hirarki dan organisasi gender. Bab ini telah menyatakan bahwa kebanyakan organisasi berbasis tim melakukan tidak cukup melakukan banyak hal dalam mengurangi hirarki, menghancurkan langit-langit kekuasaan dan mendistribusikan kekuasaan. Meskipun pada kenyataannya beberapa organisasi telah mengurangi tingkat hirarki dalam organisasi mereka dan telah berusaha untuk ‘memberdayakan’ karyawan, sebagian besar organisasi-organisasi ini tetap secara fundamental masih bersifat ‘*male-gender*’, dengan daya yang dialokasikan untuk posisi dan status.

Organisasi *male-gender* secara tradisional bekerja terpisah dengan wanita dan etnis minoritas dalam posisi ‘*one down*’. Meskipun organisasi berbasis - tim membawa orang bersama-sama untuk bekerja bahu-membahu, langit-langit kekuasaan tetap tegas di tempat. Selain itu, organisasi berbasis tim cenderung menekankan pentingnya tugas dan bukan proses yang digunakan untuk mencapai yang hasil diinginkan. Oleh karena itu, sebuah model organisasi berbasis tim kolaboratif telah disarankan sebagai alternatif pilihan. Disarankan bahwa organisasi yang menekankan pentingnya kerja tim dan kolaborasi sebagai sistem inisiatif yang luas jauh mengungguli organisasi hirarkis tradisional serta banyak organisasi berbasis tim yang lain. Meskipun tim, terutama jika mereka mewakili keragaman sebagai sebuah kolaborasi, menawarkan banyak kemungkinan menarik untuk perubahan, banyak informasi tambahan yang diperlukan sebelum efektivitas mereka dapat dipastikan (Wilson dan Iles, 1996). Dengan penyelidikan lebih lanjut, diharapkan teori dan data yang lebih kuat akan menyediakan sarana yang diperlukan untuk memenuhi janji tim untuk secara mendasar mengubah sifat gender organisasi.

Bab 8. Desain Organisasi

Margaret Dale

Bab ini akan mengembangkan konsep-konsep organisasi yang telah dibahas pada bab awal untuk mendapatkan wawasan yang lebih besar bagaimana prinsip-prinsip yang mendukung dan mendorong filosofi desain dan operasi organisasi dan bagaimana mereka terus mencerminkan paradigma tradisional. Model tradisional mengandung kelemahan yang dalam jangka panjang bisa terbukti menjadi fatal. Model tersebut telah menuntun tujuan mereka dalam dunia yang lebih stabil dan dapat diprediksi. Kemudian, perubahan

itu bertahap dan datang dengan kecepatan yang bisa diatur. Kondisi saat ini lebih kompleks dan rumit; beberapa perubahan tidak dapat diprediksi. Kecepatan komunikasi dan pengembangan ide-ide yang begitu cepat sehingga diseminasi mereka tidak dapat dikontrol. Ada terlalu banyak pemain dengan harapan yang berbeda; mengelola proses yang berada di luar lingkup satu Pemimpin mahakuasa.

Saat ini sudah ada kebutuhan yang meningkat untuk mencari contoh-contoh praktis tentang desain organisasi yang berbeda yang mempertimbangkan gender. Hal ini akan memungkinkan nilai-nilai perempuan dan cara kerja yang lebih disukai untuk diidentifikasi dan dimasukkan sebagai model praktek yang baik. Penelitian dan ide-ide dari para pemikir terkemuka, seperti Berguna (1989) dan Kanter (1989) menunjukkan bahwa masih terdapat cara alternatif yang mungkin bisa dilakukan. Sebagian besar ini adalah hipotetis tetapi lebih banyak organisasi yang bereksperimen dengan cara yang berbeda untuk mengorganisir diri. Banyak yang mengalami buta jender tapi berdasarkan pemeriksaan Institut Perempuan menunjukkan bahwa organisasi yang dibangun di atas paradigma perempuan melakukan pekerjaan berhasil dan berkesinambungan. Mungkin struktur organisasi yang ideal adalah salah satunya dengan menghargai dan mencerminkan nilai-nilai perempuan dan laki-laki, yang memungkinkan untuk perilaku yang disukai keduanya, mengakui kontribusi dari semua untuk tujuan organisasi, dan mengupayakan untuk mencapai kebaikan bersama. Cita-cita ini harus menghasilkan organisasi yang fleksibel, manusiawi dan inklusif.

Bab 9. Budaya dalam Organisasi

Elisabeth M. Wilson

Bagian ini menjelaskan tentang konsep budaya dalam organisasi. Budaya dapat dipahami dengan berbagai macam cara: sebagai budaya sosial atau nasional, budaya dalam perusahaan, budaya dalam organisasi yang homogen atau heterogen. Sub budaya dapat diidentifikasi dalam lingkup suatu organisasi.

Turner (1971) menciptakan istilah sub budaya industry untuk menyebutkan persamaan yang dapat dilihat lintas bidang industry. Dia mendefinisikan subkultur industri sebagai satu set khas dari makna bersama, dikelola melalui mensosialisasikan anggota baru. Turner menulis tentang ciri-ciri dari budaya budidaya dalam organisasi

seperti penggunaan simbol untuk menyampaikan maksud, ritual atau tatacara dalam kehidupan organisasi, penggunaan bahasa yang khas mengenai suatu hal, sosialisasi dan norma, kode moral yang ada dalam organisasi, dan usaha-usaha untuk memanipulasi budaya.

Pemahaman tentang budaya dalam organisasi berkembang pesat dan lahir berbagai pemahaman dan istilah tentang budaya dalam organisasi. Meskipun demikian, hal-hal tersebut dapat dikategorikan menjadi dua kategori utama yaitu pendekatan simbolis dan fungsionalis terhadap budaya.

Dalam pendekatan fungsionalis/fungsionalisme, organisasi dilihat sebagai sistem alami dan budaya dipandang perlu agar sistem alami tersebut dapat bertahan. Para fungsionalis (orang yang menganut fungsionalisme) mencoba untuk mengetahui peran masing-masing aspek praktik budaya berjalan dalam mempertahankan budaya sebagai sistem yang berjalan (Morgan et al., 1983: 19). Di sisi lain, pendekatan simbolis/symbolisme berhubungan dengan makna bersama dan tujuan dari peneliti yang menggunakan pendekatan ini adalah untuk memahami makna-makna tersebut (Schultz, 1995).

Schultz (1995) merangkum perbedaan utama baik secara teori dan metodologi antara fungsionalisme dan simbolisme, dengan pertanyaan mendasarnya adalah apakah fungsi budaya yang berperan dalam organisasi?

Dalam fungsionalisme, kerangka universal budayanya mengenal tingkatan budaya yang berbeda. Elemen budaya yang berbeda diurutkan berdasarkan kategori/tingkat dimana mereka berasal. Tugas peneliti adalah untuk menemukan hubungan di antara hal-hal tersebut. Pendekatan fungsionalis utamanya bersifat diagnostic dan temuan yang diperoleh dapat dibandingkan dan berpotensi untuk digeneralisir karena mereka menggunakan kerangka teoritis yang berbeda (Schultz, 1995). Di sisi lain, pendekatan simbolis mengambil pandangan konstruksionis sosial dimana budaya adalah mengenai konstruksi dan rekonstruksi makna yang spesifik dalam suatu organisasi atau konteks (Schultz, 1995). Temuan dari penelitian dengan menggunakan pendekatan ini adalah hasil dari investigasi kualitatif dimana ada usaha untuk mencari asosiasi di antara makna-makna tersebut. Tujuan dari pendekatan ini bukan untuk menciptakan model, namun untuk memahami dan hasilnya adalah paparan naratif yang mendeskripsikan organisasi secara unik.

Symbolism dan fungsionalism mempunyai persamaan dalam memandang bahwa budaya adalah pola yang terintegrasi. Meskipun demikian, simbolism lebih bersimpati terhadap penciptaan makna yaitu sub budaya. Dalam perspektif simbolis diakui bahwa mungkin ada pandangan berbeda terhadap realitas. Di dalam pandangan fungsionalis, realitas adalah objektif dan dapat ditemukan. Dalam simbolis, realitas didefinisikan sebagai hal yang subjektif dan multidimensi dengan kemungkinan bahwa makna yang berbeda dapat terjadi dalam suatu fenomena yang sama, begitu juga makna yang sama dapat terjadi pada fenomena yang berbeda. Dengan demikian, menurut pandangan ini, budaya tidak akan pernah dapat dipahami dan dijelaskan seluruhnya dan harus ditemukan melalui proses interpretasi.

Dalam bahasan berikutnya, beberapa pendapat yang dapat dikategorikan sebagai perspektif fungsionalis akan dibahas. Yang pertama dari Handy (1985) yang mempopulerkan empat tipologi budaya yaitu budaya kekuatan, peran, tugas dan orang. Ia menyebutkan budaya kekuatan sebagai satu dimana ada sumber kekuatan tunggal yang dapat memberikan upah dan hukuman. Pekerja diharapkan untuk dapat mengantisipasi apa yang perlu dan bertindak sesuai dengan hal tersebut. Dalam budaya ini, prosedur hamper tidak ada dan penilaian didasarkan atas hasil, komunikasi berlangsung melalui telepati atau percakapan. Jenis budaya ini bergantung sepenuhnya dari kendali orang-orang penting dan pendiri perusahaan tersebut.

Budaya peran mempunyai ciri yang sama dengan birokrasi pada umumnya dimana peran lebih penting daripada individu, dan dimana apapun ada peraturannya. Kekuatan berhubungan dengan posisi dalam hirarki dengan koordinasi oleh beberapa manager pada tingkat atas. Pengalaman teknis lebih dihargai daripada inovasi. Komunikasi dilakukan melalui memo. Dalam budaya tugas, pengaruh ada berdasarkan kekuatan ahli dan lebih tersebar dalam organisasi. Proyek atau tugas lebih penting daripada hirarki dan kendali berdasarkan alokasi tugas dan sumber daya. Kerja tim lebih penting daripada kerja individu. Dalam budaya individu/person culture, organisasi ada untuk melayani individu dan model ini hanya mampu ada dalam organisasi modern dalam kerjasama profesional atau semacamnya.

Yang kedua berasal dari pendapat Deal dan Kennedy (1982). Mereka menginvestigasi cara kesuksesan perusahaan perusahaan. Mereka berpendapat bahwa perusahaan perusahaan yang memimpin pasar mempunyai budaya yang kuat. Mereka menyatakan bahwa dalam banyak kasus, ciri ciri yang membedakan perusahaan yang sukses dapat di telusuri dari pengaruh pendiri perusahaan dan para manager yang mengambil keputusan penting di saat yang genting dalam sejarah. Budaya kuat yang dimaksud adalah sistem aturan informal yang didukung oleh keyakinan atasan.

Selanjutnya pendapat dari Schein (1995) yang menyebutkan budaya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu grup karena pola tersebut terbukti valid untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai patokan/jalan yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah masalah tersebut.

Budaya perusahaan adalah salah satu contoh ekstrim pendekatan fungsionalis karena seringkali hanya berkaitan dengan kemampuan ekonomi. Budaya perusahaan menekankan secara ekstrim budaya sebagai variabel dan berhipotesa bahwa budaya adalah produk dari organisasi seperti halnya barang dan jasa dan sebagai subsistem yang dapat dibandingkan dengan sub sistem lainnya seperti misalnya teknologi atau strategi. Budaya perusahaan mempunyai beberapa ciri ciri. Yang pertama, budaya dipandang sebagai satu kesatuan dan sama dengan batas batas yang tidak dapat ditembus. Yang kedua berkaitan dengan indididu dimana dikatakan bahwa budaya perusahaan dapat memberikan rasa identitas, memunculkan komitmen, dan meningkatkan stabilitas sosial. Aspek ketiga adalah berkaitan dengan hubungan antara budaya dan kinerja dengan asumsi kausalitas antara kepemimpinan dan budaya, dan juga antara budaya dan kinerja. Budaya dikatakan mempengaruhi dan mengendalikan perilaku, oleh karena itu kinerja individu dan organisasi juga terpengaruh.

Bab 10. Kekuatan

Lorraine Green, Wendy Parkin, Jeff Hearn

Laki laki sebagai pengendali: laki laki, maskulinitas dan struktur kekuatan dalam organisasi.

Dalam banyak statistic yang dipublikasi, Collinson dan Hearn (1996) menulis bahwa hanya kurang dari 5% manager di Inggris dan Amerika adalah wanita, dan di banyak Negara Negara lain hanya sekitar 2%. Sebagai contoh, hanya 5% wanita yang menjadi Direktur institute di inggris dan kurang dari 1% yang menjadi eksekutif senior. Pria dan wanita juga cenderung dibedakan dalam hal jenis kerja yang berbeda dalam organisasi yang sama atau dalam organisasi yang berbeda. Wanita cenderung bekerja dalam pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain yang dianggap kurang bernilai seperti dalam bidang penyediaan makanan dan pelayanan dan sector kesejahteraan. Sebaliknya, pria lebih cenderung bekerja dalam bidang yang lebih bernilai dimana kekuatan fisik atau kemampuan teknis dan instrument dibutuhkan, misalkan dalam bidang komputrasi dan rekayasa, atau dalam pekerjaan dimana mereka diposisikan untuk mengelola atau mengawasi yang lainnya. Wanita juga umumnya dibayar lebih sedikit untuk pekerjaan yang sama dengan pria atau hampir sama dengan pria.

Mendefinisikan Hubungan Antara Gender, Seks Dan Kekuatan.

Kekuatan

Kekuatan biasanya dipahami sebagai kapasitas dan kemampuan untuk mendominasi atau mempengaruhi orang lain melalui hadiah atau hukuman. Wajah kedua kekuatan memandang minat beberapa orang sebagai tidak pernah mencapai tingkat formal dalam pengambilan keputusan atau penyusunan agenda. Dimensi ketiga kekuatan memandang minat asli orang orang sebagai sesuatu yang sedang disimpangkan oleh perangkat pengkondisian ideology (Lukes, 1974).

Gender

Dalam beberapa teks organisasi istilah seks dan gender digunakan bergantian, seakan akan kedua istilah itu satu dan sama atau istilah seks digunakan sebagai gender. Namun, seks, seperti pada bab 6 dipandang sebagai kategori biologis yang mendefinisikan individu sebagai jantan atau betina tergantung dari kriteria fisiologi

dan kromosomnya. Di sisi lain, gender dilihat sebagai fenomena konstruksi sosial dimana kepribadian tertentu atau karakteristik sosial lainnya di konotasikan sebagai maskulin atau feminin dan tidak tepat jika di asumsikan bahwa gender secara alami berhubungan dengan kepemilikan bentuk tubuh pria atau wanita.

Jaringan Internal Dan Dinamika Organisasi

Kanter (1977) menggambarkan bahwa dalam pandangan Weberian tentang birokrasi yang menggambarkan cara meng"seks"kan kehidupan dalam perusahaan dan organisasi yang membuat mereka yang memiliki seks laki laki di beri kekuasaan. Kanter juga berbicara tentang istilah metafora homoseksualitas dalam organisasi dalam hal bagaimana pria berusaha untuk mereproduksi dominasi hubungan kekuatan mereka dalam organisasi dengan hanya bergaul dengan sesama laki laki. Dalam penelitian Martin (1996) ditemukan bahwa jaringan pria homosexual tidak hanya menjauhkan wanita dari pekerjaan berstatus tinggi dengan memisahkan seks tapi juga mengunggulkan pria. Selain itu, para manager pria seringkali memperpanjang jam pertemuan dan mengkritisi perempuan karena mereka tidak mampu jauh dari anak karena mempunyai komitmen untuk mengasuh anak. Collinson dan Hearn (1995) juga mengatakan bahwa konsep homososiabilitas pria yang dicetuskan Kanter dalam hal menjauhkan wanita dari posisi tinggi masih relevan. Mereka menunjukkan bahwa pria cenderung merekrut, mempromosikan dan memberikan perlakuan khusus terhadap pria dibanding wanita.

Bab 11. Perubahan dalam Organisasi

Judith Foreman

Pendekatan dalam perubahan organisasi manajemen sejak lama mengasumsikan model organisasi sebagai sesuatu yang bertujuan, entitas social dan target manipulasi; dan perubahan itu sendiri merupakan hasil dari perencanaan rasional dan pengambilan keputusan. Bahkan hingga akhir akhir ini, pendekatan untuk memahami dan memenej perubahan organisasi dapat dikategorikan dua teori di bidang social yaitu teori fungsionalisme struktural dan sistem umum. Dari pertengahan tahun 70an pendekatan structural yang lebih radikal juga digunakan untuk memahami hakikat kendali, konflik dan perlawanan didalam organisasi.

Gender Dan Strategi Perusahaan

Dalam analisisnya tentang management perubahan organisasi, Wilson (1992) menulis bahwa strategi perusahaan paling baik hanya mampu terlihat sebagai dunia yang netral dan paling buruk terlihat sebagai dunia manajerial dan eksekutif yang kesemuanya pria.

Gender Dan Akibat Perubahan Dalam Organisasi

Dapat dikatakan bahwa perubahan kontemporer dalam organisasi dan organisasi tempat kerja dapat mengubah kondisi yang mungkin saja berkontribusi dalam ketidak setaraan dan pemisahan gender.

Reinventing Organization Development

**DAVID L BRADFORD
& W. WARNER BURKE**

Reinventing Organization Development

New Approaches to Change
in Organizations

David L. Bradford and
W. Warner Burke
EDITORS

Pfeiffer
A Wiley Imprint
www.pfeiffer.com

Buku ini dipublikasikan oleh Pfeiffer A Wiley Imprint www.pfeiffer.com, ISBN 0-7879-8118-4, dicetak di USA.

Tentang Penulis

David L Bradford

Eugene D. O'Kelly II , seorang pengajar senior di bidang *Leadership*. Beliau juga menjabat sebagai Direktur di Program Leadership Eksekutif : Pemanfaatan Kekuasaan Efektif dan Direktur Program Dinamika Interpersonal untuk Kinerja Eksekutif. Spesialisasi Dr. Bradford adalah bidang kepemimpinan, pengaruh interpersonal dan tim eksekutif. Meliputi semua bidang tersebut beliau menekankan sebuah pertanyaan, "Apa yang harus



dilakukan untuk mencapai kinerja yang bagus?". Jawabannya adalah terutama pada organisasi berbasis ilmu pengetahuan, para pemimpin melibatkan karyawan melalui pembentukan tim - tim sehingga mereka bisa saling bertukar pikiran dan berbagi tanggung jawab kepada manajemen atau unit. Karya beliau telah memberikan pengaruh yang besar dan mengarahkan pada kondisi "organisasi yang kaya oleh umpan balik", dimana anggota tim , melalui sebuah proses yang terstruktur memberikan masing - masing kesempatan untuk bertatap muka menyampaikan aspirasinya untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok.

Email: bradford_david@gsb.stanford.edu

Academic Areas: Organizational Behavior

W. WARNER BURKE

Professor Burke adalah seorang Guru Besar d bidang psikologi dan pendidikan yang juga sebagai coordinator program sarjana di bidang psikologi organisasi social. Beliau juga seorang Associate Editor pada Journal of Applied Behavioral Science. Professor Burke menyelesaikan gelar B.A di Furman University , sedangkan gelar M.A. dan Ph.D. diselesaikan di University of Texas, Austin. Pada tahun 1979 , beliau menduduki posisi senior di Clark Univeersity, NTL institute dan



menjabat sebagai Direktur Eksekutif jaringan OD. Beliau memiliki pengalaman sebagai konsultan di berbagai industry bisnis, pendidikan, pemerintahan, keagamaan dan system kedokteran. Beliau sudah menerbitkan lebih dari 100 artikel dan buku - buku tentang psikologi organisasi baik sebagai penulis utama maupun sebagai penulis pendamping dan juga sudah mengedit 14 buku. Berbagai penghargaan beliau dapatkan, termasuk penghargaan Medali Perak dari NASA di tahun 1989 dan pada tahun 1990 menerima penghargaan sebagai Kontributor Pengembangna SDM, tahun 2003 menerima penghargaan kehormatan sebagai Praktisi - akademisi dari akademi Manajemen serta penghargaan Lifetime Achievement Award dari ODNetwork.

Tentang Buku

Diterbitkan oleh Pfeiffer

Dicetak oleh Wiley

989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741

www.pfeiffer.com

ISBN: 0-7879-8118-4

Jumlah halaman : 230

Cover : Hardcover

Tujuan Penulisan Buku

Buku ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang pendekatan - pendekatan pada perubahan organisasi dan pengembangannya. Buku ini ditujukan untuk para praktisi yang tertarik pada pendekatan baru untuk memfasilitasi perubahan organisasi. Buku ini berisi teori dan juga saran - saran yang dapat di aplikasikan dalam praktek.

Sistematika Buku

Buku ini sangat menarik untuk dibaca dan ditelaah. Penulis menjabarkan kebutuhan perubahan dalam organisasi dengan mendebat dan sekaligus setuju bahwa melakukan pengembangan organisasi : Tahapan agen perubahan untuk kelompok dan organisasi harus berubah menjadi Melakukan perubahan organisasi dan Tahapan pengembangan. Buku ini menghasilkan sebuah konsep bahwa pengembangan organisasi (OD) merupakan salah satu metode dalam perubahan organisasi. Hal ini mampu menjelaskan kesalah pahaman pemikiran tentang perubahan organisasi dan manajemen perubahan. Sebelumnya, OD di anggap sebagai hal yang tidak bisa di jelaskan dengan alat dan teknik - teknik dalam melaksanakan praktik perubahan organisasi dan pernyataan dewan pengembangan akan tetapi harus secara penuh menguasai ilmu-ilmu sosial dan perilaku baik secara teori dan praktiknya.

Buku ini dibuat berdasarkan dua observasi. Para pemimpin organisasi sering menghadapi masalah tentang pengembangan organisasi sehingga OD harus relevan dan menjadi operasi pokok dari sebuah organisasi. observasi kedua adalah kurang digunakannya OD oleh para pemimpin bahkan sangat sedikit yang menerapkan OD.

Perusahaan memandang OD sebagai metode untuk menyelesaikan masalah dan sering kali tidak menjadikan OD sebagai partner dalam menjalankan sebuah organisasi.

Buku ini secara jelas menjabarkan perkembangan OD dalam 11 bab.

Bab satu, "*The Crisis in OD*", meliputi tiga sub pokok bahasan. Bahasan pertama yaitu tentang relevansi OD. Bahasan kedua memaparkan definisi OD dan pembahasn yang ketiga menceritakan sejarah dan perkembangan OD.

Bab dua , "*Why Don't They Take the Tubes out of Grandma?*" memaparkan bagaimana perkembangan OD di masa mendatang. Hasil studi Jerry B Harvey terkait dengan gangguan analogi yang mendebat bahwa masa OD sudah habis dan menyarankan kita tidak perlu bersusah payah untuk bisa bertahan di debat dan memberikan argumen justru sekarang saatnya membuka gerbang OD dan bukan meninggalkannya.

Bab tiga, memaparkan "*Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development,*" oleh Robert J. Marshak, seorang Konsultan organisasi yang sudah mumpuni. Bab ini berisi tujuh sub bahasan yaitu tantangan dan kontroversi OD; orientasi humanistik atau orientasi bisnis; orientasi menyentuh hati dan mendasar; tantangan pengurangan sumberdaya, pemutakhiran dan manajemen perubahan ; tantangan dari sumberdaya manusia, pembimbingan para eksekutif dan organisasi extra lean; kontroversi modern dan postmodern; perubahan demografi praktisi OD; dan jalur OD kedepan;

Bab empat, "*A Historic View of The Future of OD : An interioew with Jerry I Porras*". Porras merupakan salah satu ilmuwan OD yang berhasil menemukan efektifitas dan pengembangan OD. Beliau menyampaikan bagaimana asumsi awal mempunyai keterbatasan bidang yang diposisikan terkait dengan individu - individu dan kelompok - kelompok (sebuah bahasan di bab 8). Porras juga mempertanyakan relevansi OD di masa mendatang.

Bab lima, "*Organization Development : Requinem or Reveille?*" oleh Tony Petrella, seorang konsultan organisasi yang membentuk pemikiran kita dalam menggunakan OD untuk mengembangkan organisasi. Tujuh dimensi yang di sampaikan beliau dengan bagus membentuk domain yang harus dipertimbangkan dan disusun,

sehingga para konsultan bisa menggunakannya sebagai standarisasi.

Bab enam, *“OD : Wanted More Alive Than Dead!”* oleh Larry E Greiner dan Thomas G Cumming, seorang ahli dalam bidang perubahan organisasi. Beliau menganalisa pengembangan sejarah OD dan mengidentifikasikannya ke dalam enam orientasi (*“red flags”*) yang ditarik dari efektifitas OD dan menempatkannya untuk mempertahankan OD selama hampir separuh abad dua puluh. Mereka juga memaparkan bagaimana OD mati suri di dekade terakhir ini. Meskipun hal ini membuat OD semakin bisa diterima mereka menanyakan apakah OD sudah jauh melenceng dari akarnya dan hal ini akan menghilangkan identitas OD sendiri. Mereka menyatakan bahwa perubahan ini mengarah pada situasi baru dari red flags yang membatasi potensi OD.

Bab tujuh, *“On the Demise of Organization Development”* oleh Chris Argyris, seorang pendiri OD. Beliau mendebat, bahwa disamping fakta yang membuktikan bahwa OD mendorong nilai Pembelajaran Organisasi, OD ternyata lebih didorong oleh nilai - nilai humanistik yang mencegah terjadinya tipe pembelajaran yang berlebihan sedangkan pembelajaran harus dikembangkan. Dalam penjabarannya, Argyris menantang kita dengan serangkaian contoh pemikiran oleh para praktisi OD.

Bab delapan, *“Organization Development : A Wedding of Anthropology and Organizational Therapy”*, oleh Edgar H Schein. Beliau mendebat OD kontemporer dengan menanyakan apakah seorang konglomerat itu penuh ilmu dan pengalaman serta nilai - nilai sistem ?. Diantara semua hal tersebut, beliau menyarankan dua pandangan yang harus diketahui oleh para konsultan OD. Ketika berhubungan dengan grup dan organisasi, mereka harus lebih berperan seperti seorang ahli antropologi karena mereka akan membantu perubahan sehingga mereka perlu memiliki keterampilan seperti terapis bagi keluarga atau grup dalam hal sistem perubahan.

Bab sembilan, *“A Paradigm for Professional Vitality”*, oleh Peter P Vaili. Beliau menekankan pada dampak grup T pada tahun formatif OD dan menyampaikan bahwa daya tahan dan tujuan OD berasal dari tiga faktor : bertumpu pada proses, pembelajaran eksponensial yang kuat dan tidak mudah dilupakan serta kuatnya integrasi kultur. Beliau menyarankan bahwa sampai dengan OD kembali pada tiga variabel tersebut, maka OD tidak akan bertaha

lama atau tidak bisa menyesuaikan dengan perubahan yang terus berkembang.

Bab sepuluh, "*Ideas in Currency and OD Practice : Has the Well Gone Day?*", oleh Barbara Benedict Bunker, Billie T Alban dan Roy J Lewicki. Mereka bertanya - bertanya kenapa selama ini bisa kekurangan konsep inti yang justru bisa membuat bidang ini lebih baru dan up to date. Tidak adanya transfer konsep pada masa lalu, kemudian membuat mereka mengidentifikasi halangan - halangan yang muncul untuk memilah - milah sub kultur peneliti dan para praktisi. Halangan ini lebih dari sekedar materi yang konseptual yang ada dalam setiap permasalahan dan menjadi pembelajaran bagi peneliti dan praktisi. Untuk mengilustrasikan argumen mereka, Barbara dan rekan - rekannya mengidentifikasi banyak bidang psikologi sosial yang mempunyai relevansi dengan teori dan penelitian tentang OD.

Bab sebelas, "*The Future OD*". Bab ini memaparkan peran penting OD untuk organisasi di masa kini dan akan dianggap lenyap karena integrasi yang terlalu dini pada manajemen perubahan (terlebih lagi bila dipandang dari segi keuangan). Tiga halangan yang disampaikan di bab sebelumnya dapat dijawab dengan : (1) kurangnya O (organization) dalam OD , (2) terlalu menekankan pada proses SDM dan (3) efek penghapusan nilai - nilai humanistik. Ketiga hal ini menyatu didalam bidang yang tidak tersupport untuk menghadapi halangan dan pengambilan keputusan yang tepat.

Pembahasan

Bab satu, "*The Crisis in OD*".

Bab ini memaparkan dua observasi yang mendasari buku ini. Penulis membandingkan peran OD di masa lalu dan di masa kini. Apakah OD merupakan ilmu perilaku terapan atau lebih sebagai pendorong nilai - nilai humanistik. Perkembangan global pada AS terutama dengan munculnya perbedaan sosial yang lebih beragam dibandingkan masa lalu membuat AS harus mampu memanfaatkan dan menggunakan perbedaan - perbedaan tersebut. Perbedaan - perbedaan yang muncul diantaranya perbedaan geografis, etnis dan nilai-nilai. Situasi ini mendorong pembelajaran tentang karakteristik manusia sebagai akibat dari stereotyping, dinamika lintas budaya dan manajemen konflik serta resolusinya. Pada bab ini , karakteristik

pelaku OD dengan jelas digambarkan dimana pelaku OD bukanlah pejabat, mereka berperan sebagai penyapu masalah. Mereka bukanlah ahli strategi bisnis namun memahami dan mengakomodir hal - hal terkait perusahaan. Mereka tidak membuat laporan kepada atasan / pimpinan namun mereka lebih menyukai untuk berbagi kepada para karyawan. Mereka selalu sibuk menjadi fasilitator pertemuan - pertemuan non formal, memimpin pembentukan kelompok dan menyusun pelatihan-pelatihan, menjadi pembimbing bagi para manajer dan supervisor, membantu penyelesaian konflik antara bawahan dan atasan, menyiapkan pelatihan kepemimpinan dan pengembangan supervisor dan manajer, mengadakan tim khusus dalam menyelesaikan masalah dan isu - isu penting. Pada bab ini, OD didefinisikan sebagai perubahan organisasi yang menekankan pada aplikasi ilmu perilaku dibandingkan rekayasa industri.

Konten OD lebih pada misi dan tujuan organisasi, strategi, kepemimpinan, manajemen perilaku dan perubahan budaya yang mendorong perubahan misi, strategi atau kepemimpinan. Proses OD mencakup implementasi perubahan sesuai dengan fase dan tahapannya. Pelaku OD membantu para pemimpin perubahan organisasi yang sulit diantisipasi. Pada dasarnya, mereka secara umum membantu para manajer dan menguntungkan bagi daya tahan organisasi. Bab ini menjelaskan bahwa praktik OD berdasarkan pada penelitian dan metodologi aplikasi ilmu sosial dan diyakini sebagai bagian dari perilaku manusia dan organisasi yang humanistik.

Berdasarkan (1) serangkaian nilai-nilai, terutama humanistik ; (2) aplikasi ilmu perilaku dan (3) teori sistem terbuka, perkembangan organisasi (OD) adalah sebuah proses tersistem dari perubahan yang terencana yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan dengan mendorong keselarasan dimensi kunci organisasi seperti lingkungan, misi, strategi, kepemimpinan, budaya, struktur, informasi dan sistem penghargaan serta penyukebijakan dan prosedur kerja.

Grenier dan Cummings (2005) memimpikan OD bisa menjadi kehidupan demokratis dalam organisasi. Hal ini bisa terlaksana dengan mengimplementasikan perubahan melalui tindakan dan pemberdayaan. Sejarah OD dimulai pada tahun 1940. Dua organisasi pergerakan kemerdekaan Atlantic Ocean mengatur munculnya OD. Sekitar tahun 1950, OD diperkenalkan sebagai metode baru dari

pembelajaran dan perubahan (Grenier dan Cummings, 2005). Di U.K, metode ini digunakan di perusahaan pertambangan. Sedangkan di India, metode ini digunakan di industri tekstil. Di A.S metode ini pertama kali digunakan di industri penyulingan minyak dan secara berkelanjutan digunakan di industri - industri lain. Metode ini juga dibawa ke ranah akademik oleh Bob Tannenbaum, Charles Ferguson, Warren Schimdt dan George Lehner. Pada halaman 13, menyebutkan bahwa kepemimpinan OD berasal dari profesional internal. Yang terjadi kemudian adalah pernyataan individu yang berasal dari pencerminan diri dan praktiknya.

Bab dua, "The Future OD".

Pada bab ini, Jerry menceritakan pertemuannya dengan seorang teman lamanya. Penulis menemukan sebuah fakta bahwa ternyata seorang praktisi OD sering berganti - ganti profesi. Seorang OD kadang melakukan pengaturan pemberdayaan, penyampai pesan, penyelesaian masalah, pembimbingan, memanage kualitas, memanage perubahan, membuat analisa Myer Brigg, dan berbagai peran lainnya. Orang - orang mengenal teman penulis dengan sebutan "Grandma", nama sebenarnya adalah Hope. Beliau sedang dirawat di Rumah Sakit dan dalam kondisi kritis. Banyak alat bantu hidup yang menempel ditubuh Grandma. Kalau saja semua alat bantu itu dilepas, maka saat itu pula Grandma akan meninggalkan dunia ini. Seperti halnya seorang yang sedang dirawat di RS, OD juga dalam kondisi yang sama. Salah seorang penulis, Harvey, menyatakan bahwa OD sedang berada di ruang perawatan intensif (ICU) dan seharusnya selang-selang penyambung hidupnya dicabut. Penulis yang lain kurang setuju dengan pendapat Harvey, meskipun mereka tahu bahwa OD sudah kehilangan pamornya. Sehingga OD perlu disesuaikan dengan kondisi organisasi pada saat ini supaya OD bisa up to date dan tidak ditinggalkan begitu saja.

Bab tiga, "Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development".

OD pada masa lampau berada pada posisi terdepan perubahan organisasi, namun sekarang sudah tertutup oleh perubahan di bidang manajemen. Penulis mengeksplorasi lima kekuatan yang bertanggung jawab terhadap situasi ini. Bila OD klasik kurang relevan, Marshak mendobrak dengan kemungkinan "Neoclassical" dan pendekatan

baru OD. OD bukanlah pusat aktifitas dalam perubahan organisasi. Di halaman 19 pada buku ini, Robert E Quinn menyatakan “ Kami sedang dalam situasi yang menarik. Kami berada dalam situasi dimana organisasi sedang bergelut dengan keras untuk menghadapi perubahan. Tuntutan perubahan sangat tinggi. Sementara itu , kami mempunyai ilmu yang bisa mendukung munculnya perubahan tapi sepertinya kami tidak banyak berpengaruh. Sepertinya ada yang salah” (Quinn, 1996, p.4). Pada saat ini hampir semua praktisi OD bekerja di level tertinggi pada sebagian besar organisasi dan industri yang sudah mengalami transformasi selama satu atau dua dekade. OD mengundang kontroversi sejak tahun 1980 an. Hal ini menjadi tantangan untuk OD. Di bab ini, penulis membandingkan filosofi atau ideologi OD terkait perubahan organisasi. Sebutan *organizational development* atau *change management* hanya jargon saja atau sekedar brand yang digunakan untuk menggambarkan praktik - praktik tertentu dari perubahan organisasi.

Pada tahun 1980 an, para praktisi OD telah kehilangan kesempatan penting ketika organisasi mulai melakukan peningkatan terus menerus, pemutakhiran dan manajemen perubahan. Kebutuhan akan perubahan diidentifikasi, direncanakan dan dipimpin oleh manajer dan para eksekutif dengan menggunakan konsultan sebagai sumber daya untuk membantu mengarahkan perubahan - perubahan tersebut. Hasil lain dari perubahan mungkin penting, tapi tidak begitu penting pada hasil ekonomi. Manajemen perubahan secara ideologi bisa bermakna pemutakhiran organisasi untuk mencapai tujuan ekonomi. OD secara ideologi bisa bermakna memfasilitasi pengembangan SDM untuk tujuan sosial dan tujuan organisasi. Manajemen perubahan menekankan pada hasil akhir dengan metode proses - proses di tingkat atas. Ekonomi merupakan nilai dominan pada manajemen perubahan. Manajemen perubahan merupakan pemutakhiran dan pengarahan. OD menekankan pada proses, menggunakan metode partisipatif dengan nilai humanistik yang paling dominan. OD memandang manajemen perubahan sebagai fasilitasi dan pembimbingan. Namun begitu, menurut pandangan manajemen perubahan, OD juga kurang sempurna atau membingungkan karena OD lebih mewakili pengembangan individu dibandingkan pengembangan malampaui kinerja organisasi. Masalah penting pada OD adalah bagaimana membuat OD tetap up to date. Kita tidak perlu menjadi seorang dari tahun 60 an untuk bisa

menjadi praktisi OD kan?

Dasar pembahasan pada bab tiga ini adalah bagaimana OD dimasa mendatang. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, OD bisa dikategorikan dalam tiga tipe :

1. OD klasik. OD ini berdasarkan pada nilai - nilai humanistik
2. OD neoklasik. Tipe ini melakukan terobosan - terobosan baru untuk mengembangkan OD dan tetap mempertahankan nilai - nilai humanistik dengan lebih menekankan pada nilai bisnis dan prosesnya.
3. Sosial interaksi OD atau OD baru. OD tipe ini tetap menyajikan nilai - nilai humanistik dan juga nilai - nilai bisnis namun banyak dipengaruhi oleh pendapat para ilmuwan postmodern dan juga berorientasi pada ilmu - ilmu baru.

Konsep humanistik pada tahun 1950 sampai tahun 1970 mempunyai kekuatan berbeda dalam mempengaruhi OD dibanding konsep humanistik saat ini. Para praktisi OD memerlukan dasar yang lebih baik lagi pada fundamental bisnis, antropologi, budaya, dan manajemen perubahan. Mereka perlu memikirkan, membicarakan dan bersikap layaknya seorang pelaku bisnis. Mereka harus memahami bahwa para pemimpin organisasi bukanlah musuh dan ROI harus menjadi bagian dari diksusi.

Bab empat, "A Historic View of the Future OD"

Bab ini menyajikan percakapan yang menarik antara penulis dengan salah satu kontributor buku ini ,yaitu Jerry I Porras. Isi percakapan mengenai keterlibatan Porras dalam OD dan bagaimana pendapatnya mengenai perkembangan OD. Sebagai pelaku OD, Porras mengatakan bahwa dia mulai mengenal OD sejak masuk program MBA. Melalui mata kuliah Organizational Behavior , Porras mampu mendapatkan gelar PhD nya. Menurut Porras, hal yang membuatnya dan juga orang - orang tertarik pada OD adalah bagaimana OD bisa mentransformasi orang. Porras mempunyai jargon " Built to Last, harapannya adalah untuk bisa menciptakan sosial yang lebih sehat dengan menciptakan organisasi yang sehat. Porras berpendapat bahwa proses OD bisa merubah seseorang menjadi lebih sehat secara psikologis. Melalui keterampilan interpersonal yang baik maka orang - orang di organisasi akan terdorong untuk menjadi lebih baik dalam menyelesaikan masalah

bersama, meningkatkan partisipasi, berbagi kekuatan dalam pengambilan keputusan, mampu menyelesaikan pekerjaan lebih efektif dan efisien, dsb (hal 46).

OD harus dilakukan dari posisi paling dasar dalam perusahaan. OD, layaknya virus penyakit, bisa menular ke seluruh lapisan di dalam organisasi. Porras fokus pada kondisi yang mampu membuat perubahan perilaku orang – orang dalam organisasi. Perusahaan akan bisa bertransformasi dengan merubah perilaku SDM nya. Porras berpendapat bahwa OD adalah segalanya namun tidak menghasilkan apa – apa. Itulah sebabnya kenapa banyak organisasi meninggalkan OD. Pelaku OD tidak mempunyai kerangka pikir yang mampu mengarahkan mereka pada pekerjaan dan membantu mereka melihat gambaran besar dari hal – hal yang bisa mempengaruhi kinerja mereka. Para pelaku OD bisa lebih efektif jika mereka konsisten pada nilai – nilai yang menjadi faktor perubahan. Kemudian mereka perlu membuat sistem dan mengkaji dimensi kunci OD serta menelaah satu per satu untuk mengetahui hal – hal yang perlu dipertahankan dan dibuang. Porras berpendapat bahwa OD harus dipertahankan, mengembangkannya dengan pendekatan – pendekatan baru yang mudah di aplikasikan. Para praktisi OD perlu lebih tanggap pada perkembangan terbaru di bidang ini termasuk juga pembejalaran organisasi, mengikuti hasil – hasil konferensi dan pembahasan ilmiah.

Bab lima, “Organization Development : Requiem or Reveille?”

Bab ini menarik untk dibaca. Menilik dari judul seakan menggabarkan apakah OD sudah ditiupkan terompet kematian atau justru bangkit kembali?. Bab ini ditulis oleh Tony Petrella. Penulis memaparkan prinsip – prinsip untuk efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Terdapat tujuh prinsip yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara yang efektif, yaitu :

1. Tujuan utama. Keuntungan bagi perusahaan layaknya oksigen untuk manusia, dibutuhkan untuk bertahan hidup. Para praktisi OD harus selaras dengan tujuan perusahaan dalam mencetuskan program OD. Mereka harus benar – benar memahami fungsi ini perusahaan. Keuntungan bukanlah satu – satunya tujuan perusahaan. Memang tidak mudah untuk memahaminya, tapi setiap individu dalam perusahaan harus berusaha untuk menjadikan konsep ini dalam segala tindakan mereka

dan melaksanakannya dengan semangat serta rasa senang melakukannya.

2. Kerangka kerja sistem terbuka. Konsep kerangka kerja ini mampu menjelaskan kepada setiap individu dalam organisasi mengenai ruang lingkup, kedalaman dan rentang usaha perbaikan yang dicapai oleh organisasi. Penulis memberikan contoh kasus pada perusahaan pertambangan yang mengalami kesulitan dalam sistem transportasi bawah tanah. Perusahaan berusaha keras menyelesaikan permasalahan yang ada dengan mengundang beberapa ilmuwan terkait. Kasus ini menjadi sebuah contoh bagaimana perusahaan harus berpikir analitis dalam menyelesaikan masalah.
3. Manusia menciptakan nilai. Manusia menjadi pembahasan yang menarik selama beberapa dekade terakhir ini dan bagaimana manusia bisa menciptakan nilai bagi organisasi. Banyak studi tentang manusia dengan kompleksitasnya yang justru membawa para ilmuwan ini kepada sebuah kesimpulan bahwa manusia merupakan salah satu modal penting perusahaan. Manusia merupakan modal insani. OD secara signifikan memberikan kontribusi nyata pada nilai yang bisa dihasilkan oleh SDM dengan kerja kelompok.
4. Konflik dan Kekuasaan. Tidak mudah mendapatkan keinginan bekerja bersama dengan tulus. Baik individu atau kelompok memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda. Hal ini mampu menimbulkan konflik dan tidak jarang pula menjadi percikan - percikan permusuhan di dalam organisasi. Kebutuhan dan kepentingan ini juga tak lepas dari keinginan masing - masing individu untuk mendapatkan kekuasaan. Konsultan OD sangat berperan dalam menyelesaikan permasalahan ini.
5. Nilai - nilai dan budaya Korporat. Budaya tidak bisa diciptakan dalam waktu satu malam saja. Perusahaan perlu membudayakan budaya yang sesuai dalam bisnis dan dalam penetapan strategi yang akan diambil. Konsistensi dan keselarasan antara ucapan dan tindakan sangat berpengaruh untuk membangun budaya yang kuat. Budaya bisa dan harus di artikulasikan, sulit dipahami dan sedikit misterius. Budaya merupakan dampak dari kebutuhan manusia akan keteraturan dan stabilitas. Praktisi OD bisa membantu para pemimpin organisasi dalam mengartikulasikan

dan mengkomunikasikan budaya yang diinginkan kepada para karyawan.

6. Perubahan, Kreasi dan ketegangan berkelanjutan. Hal penting terkait perubahan dalam organisasi adalah mengenali hal - hal yang menjadi nilai inti seseorang. Dalam hal ini praktisi OD harus mampu menghargai kepekaan masing - masing individu dalam organisasi.
7. Kepemimpinan Vital. Untuk menjadi pemimpin perubahan organisasi yang efektif seseorang tidak perlu menjadi pemimpin yang transformasional. Perbedaan antara pemimpin vital dan pemimpin transformasional adalah pada pengaruh perubahan yang dibawa. Pemimpin vital ada pada setiap level dalam organisasi dan mereka memegang peranan penting dalam perusahaan.

Bab enam, *“OD : Wanted More Alive Than Dead!”*.

Sejarah perkembangan OD banyak meninggalkan catatan. Dari awal ditemukannya, OD sempat mengalami masa keemasan dan juga penurunan. Bahkan, OD sempat dianggap mati suri. OD merupakan hasil pemikiran para ilmuwan dari berbagai perguruan tinggi dan masih banyak lagi yang bisa digali dari OD. Sayangnya, OD kurang menghasilkan “uang”, jadi banyak orang yang tidak tertarik membahasnya. Organisasi yang pertama kali mengenalkan dunia pada OD adalah National Training Laboratories pada tahun 1947. Mereka memperhatikan masalah perbedaan perilaku karyawan. Masalah yang timbul disebabkan oleh perbedaan persepsi, asumsi dan perasaan terkait kejadian - kejadian disekitar individu. Mereka ingin mengenalkan OD kepada para manajer melalui penggunaan T-Grup atau dalam bentuk lain sebagai media untuk merubah dan memperbaiki organisasi. Kemudian banyak organisasi yang mengikuti NTL dan menggunakan OD. Definisi OD saat ini sudah berubah menjadi fokus pada aplikasi sehingga perusahaan lebih responsif. Larry Greiner (1972) membuat sebuah artikel profokatif berjudul “Red Flags in Organizational Development”. Artikel ini mengkritisi faktor - faktor yang bisa menyebabkan “mati” nya OD di masa mendatang. Beberapa faktor yang menjadi catatan Greiner adalah :

1. OD menempatkan individu sebelum organisasi. OD tidak mengindahkan sumberdaya potensial yang mampu mendongkrak

perubahan perilaku.

2. OD dimulai dari organisasi informal dulu baru kemudian organisasi formal. OD terlalu menekankan pada individu.
3. Perilaku dulu baru diagnosis. OD sibuk dengan perubahan perilaku tanpa memperhatikan apakah ada perilaku - perilaku yang sudah sesuai dengan strategi dan budaya organisasi.
4. Proses sebelum tugas. OD menekankan pada bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain sehingga OD menjadi lebih fokus pada dinamika manusia terutama dalam kerja kelompok. OD tidak menyadari bahwa ada beberapa pekerjaan yang hanya menggunakan mesin dan tidak memerlukan interaksi dengan orang lain.
5. Para ahli sebelum para manajer. Program - program OD disusun oleh para konsultan ahli. Sayangnya para manajer biasanya tidak banyak terlibat dalam perencanaan dan program OD yang disusun oleh para konsultan.
6. Tampilan sebelum kondisi. Klien OD biasanya hanya tertarik pada penampilan luar OD : kegiatan formal yang terstruktur, terlihat, dan mudah untuk dijelaskan kepada karyawan. Sayangnya banyak perusahaan yang berusaha menyesuaikan diri dengan karakteristik program OD namun tidak menyesuaikan pada keunikan organisasi lain.

Banyak yang meragukan apakah OD cukup mampu dalam menjawab perubahan. Sejak tahun 1970, OD sudah mengalami perubahan radikal. Perubahan demografi tenaga kerja yang disertai pula dengan perubahan lingkungan organisasi membuat OD harus ber-metamorfosis. Perubahan organisasi baik secara internal maupun eksternal menjadikan organisasi lebih berorientasi pada pembelajaran dibandingkan dengan pengawasan/ kontrol (McGill and Slocum, 1994; Senge , 1990). Segala perubahan membutuhkan strategi kepemimpinan yang sesuai dengan visi dan mendorong karyawan untuk mampu menghadapi perubahan.

Semakin berubah, nilai -nilai OD semakin kompleks dan melebar. Saat ini OD telah meliputi berbagai konsep dan metode pada perubahan organisasi. Cumming (2005) menyatakan bahwa OD adalah sebuah proses sistem yang luas dari aplikasi ilmu perilaku untuk perencanaan perubahan dan pengembangan strategi, desain

komponen, serta proses - proses yang membuat organisasi lebih efektif (hal 102).

Jika pada tahun 1972 , Greiner menancapkan beberapa bendera merah pada OD, seperti layaknya sebuah De Ja Vu, OD masa kini juga berbendera merah. Bendera merah yang ada adalah ; pada OD masa kini tidak terlibat pada pengambilan keputusan manajemen puncak dalam, tidak terlibat pada formulasi strategi, tidak terlibat pada merger dan akuisisi, tidak terlibat dalam globalisasi, tidak terlibat dalam aliansi dan organisasi virtual dan tidak terlibat dalam pemerintahan korporat dan integritas personal.

Di masa mendatang OD lebih mengarah pada isu - isu aplikatif yang melibatkan konten substantif dan proses sosial. OD akan lebih hidup jika lebih sering diajarkan kepada mahasiswa dan para eksekutif; meliputi ilmu praktis terkait dengan isu substantif yang sering dihadapi organisasi; dan mendapatkan dukungan para pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah. Kalau hal - hal tersebut tidak terjadi maka OD bisa saja punah.

Bab tujuh, “ *On the Demise of Organization Development*”

Pada bab ini , editor yaitu Chris Argyris menyatakan bahwa OD telah mengalami kematian. Argyris memberikan beberapa poin terkait hal ini :

- OD dimulai dari harapan yang tinggi dengan pengaruh yang kuat dari level organisasi di korporasi besar.
- Kondisi kontemporer membuat OD lebih dibutuhkan karena lebih cepat menyerap perubahan
- OD muncul untuk mengurangi kepentingan dan biasanya tidak sampai ke level bawah dalam organisasi.

Agyris menyatakan bahwa permasalahan utama pada OD adalah logika berpikir para praktisi OD. Ada dua logika berpikir yang dikemukakan Agyris, yaitu logika produktif dan logika defensif. Logika produktif meliputi pembelajaran, pilihan kesediaan dan tanggung jawab pribadi untuk mencapai efektifitas setiap tindakan. Logika defensif tidak bisa dideskripsikan berdasarkan objek. Tujuan logika ini adalah untuk melindungi sumberdaya manusia dan sistemnya dari gangguan - gangguan. Kedua logika ini tumbuh berdampingan. Pada kenyataannya, para profesional OD lebih konsisten menggunakan logika defensif dibandingkan dengan

logika produktif. Mereka melihat dirinya sebagai korban yang tidak bisa apa-apa. Hal ini sangat cocok dengan logika berpikir defensive (Argyris 2000, 2004; Argyris and Schon, 1996). Pada bab ini penulis memberikan beberapa kasus nyata terkait OD. Dari kasus – kasus yang disampaikan, penulis memberikan penjelasan bahwa ketika para profesional SDM menyadari bahwa mereka tidak mengetahui sesuatu padahal seharusnya mereka tahu maka mereka akan saling berbagi informasi dan saling berpartisipasi untuk menyelesaikan masalah. Sebagian besar SDM memiliki teori yang kuat sebagai landasan tindakan mereka dalam menyelesaikan masalah dengan efektif.

Jika SDM bisa melaksanakan pembelajaran percepatan maka mereka akan lebih terampil dalam menggunakan logika produktif. Para praktisi OD tidak lagi bisa bersembunyi dibalik manuver – manuver tentang perbedaan humanistik dan subyektif vs obyektif serta keilmuan dan mengakuinya sebagai sesuatu yang valid dalam OD tanpa di uji dan divalidasi.

Bab delapan, "*Organizational Development : A wedding of Anthropology and Organizational Therapy.*"

Bab ini ditulis oleh Edgar H Schein, yang menyatakan bahwa OD mencakup berbagai teori dan praktik serta sistem – sistem nilai. Bertolak pada sejarahnya, baik RS Tavistock di U.K dan NTL di U.S sama – sama berorientasi pada pengembangan komunitas, kelompok dan kepemimpinan. Komunitas terapeutik banyak berkembang di negara – negara Eropa; pasca perang dunia ke dua rekonstruksi di Inggris melibatkan tim Travistock dari Trist dan yang lainnya dengan serikat buruh dan manajemennya di tambang batubara; sementara Rice dan kawan – kawan mengembangkan cara baru untuk mengorganisir pabrik – pabrik di peternakan Indian. T-grup menekankan pada pembelajaran dinamika kelompok dan hubungan antar anggotanya terhadap otoritas dan begitupun sebaliknya. Jika ada peserta lain yang belum dikenal dan belum pernah bekerjasama dan kemungkinan tidak akan bertemu kembali maka besar kemungkinan akan saling mengkritisi. OD cenderung fokus pada individu, hal ini yang membuat kita sesaat lupa bahwa sebetulnya OD ditujukan untuk kelompok dan organisasi , bukan cara kerja individu dengan para manajer dan pemimpin. Hal yang bisa digaris bawahi adalah asumsi yang tersirat dan berdiri sendiri

yang merepresentasikan sebuah jenis intrvensi sepsifik dari para pelaku OD dan bisa dipilih atau bahkan tidak dipakai tergantung pada masing - masing individu.

Budaya ditujukan kepada grup atau organisasi dimana masing - masing pribadi dan karakternya : hasil dari cara mengatasi lingkungan eksternal dan dalam mengembangkan identitas internal serta rasa integritas. Jadi untuk bisa berpikir layaknya seorang ahli antropologi adalah tidak memulai nya dengan merubah budaya. Melainkan kita harus menanyakan apa yang menjadi permasalahan dan mencoba menyelesaikannya.

Schein mengatakan bahwa budaya birokratik membuat perubahan penghargaan dan sistem disiplin secara cepat dan efisien yang menjamin bahwa perilaku baru yang dibutuhkan oleh karyawan akan dihargai dan dipantau dengan tepat. Menurut Schein, para konsultan OD harus benar - benar mengetahui budaya dan mengembangkan keterampilan untuk membantu para klien mengatasi pemasalahan budayanya. Para konsultan OD harus bisa menjadi diri mereka sendiri dengan budaya mereka. Apa yang diyakini, nilai dan asumsi - asumsi para praktisi OD belum tentu sesuai dengan klien.

Seorang praktisiOD bisa menjadi terapist organisasi jika mereka bisa menemukan kembali model - model dan keterampilan berpikir yang hilang dan merancang sistem intervensi. Tata kelola perusahaan memiliki sedikit kesamaan dengan tata kelola ego individu karena sebagian dari perusahaan adalah mandiri secara fisik dan tanggap terhadap berbagai ego. Para praktisi OD memiliki sistem nilai mereka sendiri, konsep "sehat" mereka sendiri atas permasalahan - permasalahan dan terapeutik yang bias tentang bagaimana membantu klien dengan baik. Dari sudut pandang sistemik tentang konsep klien sendiri menjadi ambigu jika berkaitan dengan "kontak klien" (Schein, 1997, 1999b). Keterampilan terapis bisa relevan selama klien dijelaskan sebagai sistem menyeluruh. Terapis harus mampu dan terampil dalam membangun hubungan (Schein, 1999b). Seorang praktisi OD harus mampung membangun hubungan yang baik untuk mendapatkan data yang valid dari klien sehingga mereka bisa bekerjasama dalam masalah - masalah yang benar.

Bab sembilan, "A Paradigm for Professional Vitality" oleh Peter P Vaill.

Bab ini mengetengahkan apa saja yang harus dilaksanakan untuk kembali fokus dan merevitalisasi OD . Tahun 1960 telah membawa banyak organisasi masuk kedalam situasi yang menyestakan dan mereka siap mendengarkan dari siapapun yang lebih memahami masalah mereka dan mampu memberikan solusi. OD merupakan sebuah rangkaian ide - ide. Meskipun begitu, masih ada pemasalahan yang harus diselesaikan oleh para ilmuwan. Teori - teori dan praktik - praktik baru bahkan tidak bisa menyatakan OD sebagai bagian dari mereka, bahkan mereka harus bekerja keras untuk menemukan definisi yang jelas tentang OD.

T - grup dan metode grup - grup yang menekankan pada hubungan langsung manusia membawa OD kepada pengertian tentang *proses* , yaitu tentang bagaimana manusia mencoba menyelesaikan masalah. T - grup membawa pembelajaran tentang psikologi manusia dan hubungan manusia terhadap "Rasa Rumangsa". OD mengembangkan sebuah budaya percaya diri profesional yang visibel, terarah dan memiliki makna yang kuat terhadap anggotanya. Selain proses kelompok, praktisi OD juga mempelajari bagaimana berekspresi dalam kondisi yang tertekan. Intinya adalah untuk membantu proses pembelajaran dalam pengendalian emosi. Hal ini lah yang kemudian menjadi isu penting OD di masa yang akan datang.

T- grup menghasilkan pembelajaran yang fokus pada proses kelompok, yaitu kehidupan kelompok itu sendiri. Pembelajaran berdasarkan beberapa teori dan juga pengalaman langsung. T-grup dengan kuat menjelaskan bahwa kelompok bisa lebih efektif, seluruh anggota kelompok mempunyai hak bersuara dalam pengambilan keputusan. T-groups mampu menyelesaikan masalah, sehingga setiap anggota kelompok mampu menyadari kekuatan atau kemampuan masing - masing individu dalam kelompok serta mampu memunculkan perasaan positif ketika menyelesaikan masalah.

Metodologi T - grup menunjukkan kepada para partisipan tentang suatu masalah dengan komunikasi yang humanistis. T-group memberikan kerangka berfikir OD mengenai masalah perilaku organisasi dan apa saja yang dibutuhkan untuk memperbaikinya. Proses kelompok merupakan variabel yang tepat untuk memahami perilaku kelompok baik dari dalam maupun dari luar. Para pelaku OD kadang tidak sadar bahwa mereka telah melakukan OD. OD bisa ditemui dalam berbagai bentuk termasuk : (1) proses kesadaran , (2) pembelajaran berdasarkan pengalaman, (3) budaya yang berkembang (ini

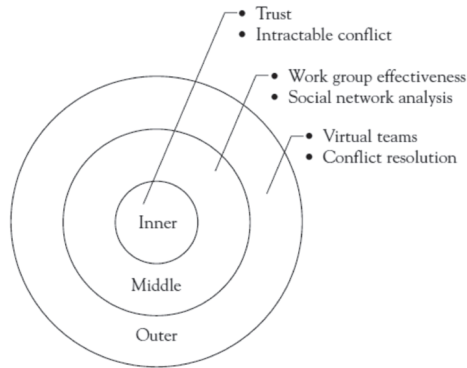
yang kemudian membingungkan).

Selama beberapa tahun OD telah kehilangan bentuk dan arah, terutama karena beberapa fungsi paradigma tidak bekerja dengan baik. Hal ini menjadi perdebatan. Jika OD ingin mengembalikan vitalitasnya dan terhubung dengan sendirinya pada bentuk dan ide - ide baru serta metode - metode yang terus menerus muncul, maka OD perlu memenuhi ketiga fungsi paradigma vitalisasi profesional sehingga OD bisa terus adaptif sepanjang masa.

Bab sepuluh," *Ideas in Currency and OD Practice, Has the Well Gone Dry?*".

Pada bab ini , penulis menjabarkan bagaimana praktik - praktik OD mampu memperbarui dirinya sendiri. Orang - orang mengatakan bahwa OD dalam tahap krisis. Para klien lebih condong pada hal - hal yang lebih baru dan berbeda. Penulis juga menelaah sumber faktor utama inovasi, yaitu : pengimplementasian hasil - hasil studi ke dalam praktik SDM setiap hari. Semenjak OD ada, praktisi dan peneliti saling bekerjasama. Lewin mengatakan , " Tidak ada hal sepraktis teori yang bagus". OD kemudian seakan menjadi senjata bagi penelitian sosial dasar dan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa para peneliti dan praktisi ada dalam dua dunia yang berbeda dengan keunikan masing - masing dan mampu berkolaborasi di dalam penelitian. Mereka membawa dua budaya yang berbeda, ini merupakan salah satu penyebab munculnya gap antara praktik dan teori. Para praktisi kurang ilmu pengetahuan sedangkan para akademisi lebih berdasar pada ilmu dan kurang mengetahui masalah - masalah yang muncul dalam praktek. Para akademisi hanya tertarik pada proses perubahan teori, sedangkan para praktisi lebih tertarik untuk mengimplementasikan teori. Di bab ini, penulis memaparkan enam bidang penelitian yang aplikatif dalam tiga lapis yang digambarkan seperti irisan bawang. tentang : tim virtual , resolusi konflik, keefektifan tim kerja, Sosial Network Analysis (SNA), kepercayaan, dan konflik yang tarik menarik.

Figure 10.1. Three Degrees of Applicability



Lalu bagaimana menghubungkan teori dan praktek? Konsep cenderung teoritis dan biasanya hanya membahas tentang sebab akibat. Berlawanan dengan teori, metode implementasi biasanya diciptakan para praktisi sebagai respon cepat dan langsung dibutuhkan dalam perubahan dan perbaikan.

Perbedaan budaya akademika dan praktik konsultansi organisasi telah dianalisa oleh beberapa penulis (Amabile and others, 2001; Honeyman, McAdoo, and Welsh, 2001; Mohrman, Gibson, and Mohrman, 2001). Analisis mereka semakin memperjelas perbedaan nilai - nilai, pengambilan keputusan dan bagaimana bisa menjembatani kedua teori dan praktik. Penulis menyatakan bahwa penulis seperti Pfefer dan Sutton (2000) dalam *The Knowing - Doing Gap* telah menunjukkan bahwa problematika yang muncul adalah fenomena umum. Pada tahun 1995, Honeyman dengan di dukung oleh Hewlett Foundation telah menghasilkan beberapa proyek yang menggabungkan para akademisi dan praktisi OD dan bisa digunakan sebagai model untuk OD sebagai berikut :

- Membuat bahasa penelitian mudah dicerna.
- Membuat perdebatan tentang apa yang mendasari dan apa yang harus diketahui untuk menyelesaikan sebuah masalah.
- Membuat kombinasi dalam grup yang terdiri dari peneliti, praktisi dan stakeholder.
- Menstimuli publikasi melalui konferensi dan pertemuan - pertemuan yang ditujukan untuk para praktisi.
- Menciptakan dukungan untuk penelitian multidisiplin

Secara umum bab ini menjabarkan kebutuhan Od akan ide – ide baru dan pendekatan praktek. Ide – ide tidak akan pernah habis, tapi sebaliknya , hanya sedikit praktisi yang mau menjembatani ide – ide untuk memperkuat praktek OD. Mereka tidak tertarik menjadi “penerjemah” bagi akademik dan praktek dan mentransferkan ide – ide kedalam praktek. Terkait perkembangan OD, peran penerjemah ini bisa menjadi investasi yang produktif bagi para peneliti dan praktisi.

Bab sebelas, “The Future of OD?”.

Ada perubahan yang konstan pada para pemimpin organisasi, sebagian besar firma konsultas dan para agen perubahan. Namun hal ini tidak menyurutkan peran OD dalam organisasi :

- Para praktisi OD mampu menyelaraskan perubahan yang konstan sehingga organisasi lebih adaptif dalam pengambilan keputusan yang diimplementasikan kepada seluruh lapisan dalam organisasi.
- Para praktisi OD mampu membaca perubahan dan bagaimana nasib organisasi di masa mendatang serta memberikan alternatif solusi permasalahan yang akan muncul.
- Pada organisasi yang sedang berkembang, praktisi OD mampu mengelola dan mengarahkan kemampuan SDM .
- Adanya akuisisi dan merger sering tidak memberikan hasil yang menguntungkan. Kemampuan OD dalam hal ini sangat berperan.

Beberapa penulis di volume ini telah menjelaskan beberapa masalah yang harus dihadapi OD dan tidak ada argument yang menyangkalnya. Ada tiga dimensi yang bisa dikembangkan dan penting bagi OD :

1. Terlalu sedikit “O” pada OD

OD merupakan usaha merencanakan, untuk keseluruhan organisasi dan dikelola dari manajemen puncak untuk meningkatkan organisasi yang efektif dan sehat melalui intervensi terencana pada proses organisasi dengan menggunakan pengetahuan pada ilmu perilaku (Beckhard, 1969, p. 9).

2. Terlalu menekankan pada proses SDM

Perusahaan tidak akan berkembang dengan potensi perilaku karyawan yang buruk. Pemikiran ini telah mengarahkan para

konsultan untuk membuat system yang berorientasi total, yang diawali dari para individu di dalam organisasi, interpersonal dan level tim. .

3. Efek penghapusan nilai - nilai humanistic

Tim OD biasanya bekerja bersama beberapa rekan. Namun sulit bagi mereka untuk memahami keunikan sebuah industry tertentu, mengetahui teknologi perusahaan, menguasai IT, system keuangan, formulasi strategi dan proses bisnis lainnya yang bisa mempengaruhi system social.

Munculnya halangan dalam strategi lebih berpengaruh pada implementasi dibandingkan dengan formulasi strategi. Namun bagi para konsultan OD, mereka akan mulai berperan bila perencanaan sudah dibuat. Kelebihan OD sekaligus kelemahan OD. Kontribusi OD pada organisasi adalah mendemokratiskan organisasi dan berfokus pada nilai - nilai manusiawi. OD sudah memulai beberapa pendekatan yang masuk dalam pengetahuan dan kompetensi yang ada dalam organisasi. Keuntungan lain dari nilai manusiawi adalah penekanan pada stakeholders yang lebih banyak dengan prioritas ekonomi mereka.

Akhir - akhir ini para konsultan senior OD mengklaim bahwa belum ada perubahan yang sukses tanpa kolaborasi. Nilai - nilai yang dipercaya tidak hanya mengalihkan kenyataan dan menurunkan efektifitas konsultan tapi juga membuka seseorang pada ilmu yang digunakan untuk menemukan kesesuaian asumsi mereka.

Ketika nilai - nilai humanistic dipercaya sebagai nilai yang benar maka para konsultan akan berubah peran menjadi penasehat. OD merubah konsultasi organisasi menjadi misi social. Seorang praktisi OD akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tujuan organisasi, sehingga mereka termasuk dalam proses pengembangan bisnis, IT, dan bagian strategi. Penulis optimis OD dapat ber-regenerasi dan menjadi pemain utama dalam perubahan dunia. OD juga mempunyai halangan :

- Hanya sedikit organisasi yang mampu bre-regenerasi.
- Membutuhkan komptensi baru
- Kebutuhan dipertunjukkan sudah terpenuhi
- Mempertahankan nilai - nilai humanistik
- Perubahan sangat berperan dalam sistem support

- Kekosongan kepemimpinan

Lebih jauh lagi, keterlibatan SDM pada citra organisasi tidak akan tampak bila SDM tidak memiliki bekal pengetahuan yang cukup sehingga mampu membuat perbedaan yang jelas. Hal ini bisa menjadi kemunduran pada pengembangan teori organisasi yang terintegrasai. Pemimpin sangat berperan dalam hal ini, mereka seharusnya mampu menghadapi krisis OD sehingga bisa direalisasikan.

Kesimpulan

Pembahasan dalam buku ini menarik. Pembaca diajak menjelajah sejarah OD sejak awal tercetusnya sampai dengan perannya di masa mendatang. Pada masa pengenalan, OD sangat digemari terlebih karena OD mengedepankan analisis perilaku dan berdasarkan ilmu social. Semakin membaca saya semakin tertarik untuk mengetahui lebih dalam tentang OD. Sebagai mahasiswa S3 di bidang SDM, saya merasa buku ini bisa menjadi salah satu referensi untuk penulisan disertasi maupun karya ilmiah lainnya.

Ada beberapa hal yang menjadi isi pokok dalam buku ini :

1. OD sempat berada di puncak pembahasan para pelaku bisnis dan para akademisi, namun kemudian OD seakan dilupakan sejak munculnya manajemen perubahan. Banyak orang yang tidak bisa membedakan OD dan manajemen perubahan. OD dianggap kurang “menjual” karena pembahasan OD melulu tentang perilaku SDM dan tidak menyinggung tentang keuntungan organisasi secara bisnis. Hal ini membuat orang berpikir bahwa OD tidak perlu. Melihat situasi ini, para praktis dan para akademisi mencoba mengupayakan kebangkitan OD karena layaknya seseorang yang sakit OD sedang dalam keadaan kritis.
2. Konsep humanistic yang dibawa OD memiliki pengaruh yang berbeda. Para praktisi OD membutuhkan dasar yang lebih baik sebagai dasar bisnis seperti antropologi, budaya, dan manajemen perubahan. Mereka harus berfikir dan bertindak layaknya seorang pelaku bisnis. Mereka harus mahir mengenai perkembangan terbaru OD termasuk perkembangan pembelajaran organisasi, konferensi ilmiah, intervensi kelompok yang lebih luas, dan penelitian terkemuka. Para praktisi OD harus mengerti bahwa pemimpin organisasi tidak menghalangi OD dan perlu adanya

pembahasan tentang ROI.

3. OD harus berbasis teori – teori. Para pionir OD adalah para akademisi yang selalu up to date dalam perkembangan OD. Seiring waktu, para praktisi ini kemudian juga berasal dari latarbelakang yang berbeda. Saat ini tidak ada halangan atau persyaratan yang harus dipenuhi sebelum menjadi konsultan OD. Para peneliti akademis terus menerus menekuni teori – teori. Sedangkan praktisi cenderung pada implementasi dan metode atau teknik – teknik yang bisa membuat perubahan. Baik akademisi maupun praktisi harus menjalin komunikasi untuk bisa mengembangkan teori dan praktek OD.

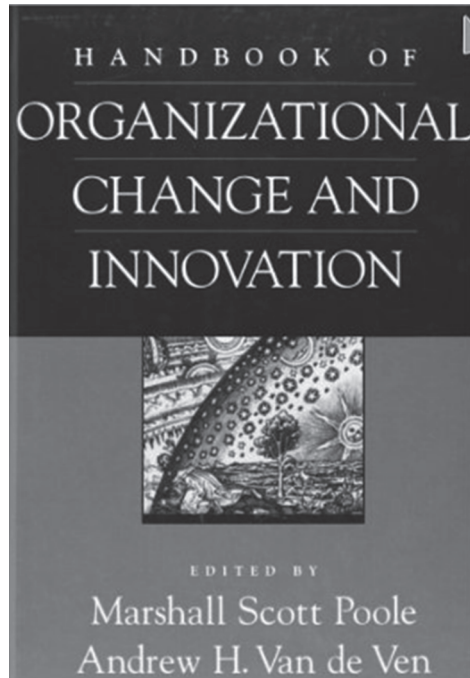
Daftar Pustaka

- Hatch, MJ. (2006) *Organization Theory - modern , symbolic and postmodern perspectives*. Oxford : Oxford University Press
- Magnus Eneberg, et al (2013). *Design Thinking and Organizational Development - Twin concepts enabling a reintroduction of democratic values in organizational change ?*. 10th European Academy of Design Conference - Crafting the Future
- Werkman, R. (2010) *Reinventing Organization Development : how a sensemaking perspective can enrich OD theories and interventions*. *Journal of Change Management*.

Handbook of Organizational Change and Innovation

edited by

**Marshall Scott Poole
& Andrew H. Van de Ven**



Buku ini dipublikasikan oleh Oxford University Press, ISBN 0-19-513500-8, tahun 2004, terdiri 429 + xvi halaman.

Editor :**Marshall Scott Poole**

Marshall Scott Poole adalah seorang Professor pada Department of Communication, Senior Research Scientist pada National Center for Supercomputing Applications, dan Direktur Institute for Computing in the Humanities, Arts, and Social Sciences pada University of Illinois Urbana-Champaign. Scott juga seorang co-Director pada Advanced Research and Technology Collaboratory of the Americas, sebuah joint project antara Organization of American States dan University of Illinois.



Scott menerima gelar Ph.D in 1980 dari University of Wisconsin-Madison dan mengajar pada University of Illinois, the University of Minnesota, dan Texas A&M University.

Penelitian yang dilakukannya mengenai komunikasi kelompok dan organisasi, system informasi, inovasi organisasi, dan teori konstruksi

Scott telah menulis lebih dari 150 artikel, buku, dan publikasi

Artikelnnya telah dimuat dalam *Communication Monographs*, *Human Communication Research*, *Quarterly Journal of Speech*, *Communication Research*, *Small Group Research Management Science*, *Organization Science*, *Information Systems Research*, *MIS Quarterly*, dan *Academy of Management Review*.

Scott berperan sebagai co-authored maupun editor untuk sebelas buku diantaranya *Communication and Group Decision-Making*, *Theories of Small Groups: Interdisciplinary Perspectives*, *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*, dan *The Handbook of Organizational Change and Innovation*.

Andrew H. Van de Ven

Andrew H. Van de Ven adalah Professor pada Vernon H. Heath of Organizational Innovation and Change di Carlson School of the University of Minnesota dan editor pendiri Academy of Management Discoveries. Vn de Ven menerima gelar Ph.D. dari the University of Wisconsin di Madison pada tahun 1972, dan mengajar di Wharton School of the University of Pennsylvania sebelum jabatannya saat ini. Van de Ven mengajar kuliah mengenai manajemen inovasi dan perubahan, perilaku organisasi, dan metode penelitian.



Van de Ven telah mempelajari perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi perawatan kesehatan dan industri. Pada tahun 1980-an Ia memimpin Minnesota Innovation Research Program yang melibatkan 30 fakultas dan mahasiswa doktoral dalam meneliti empat belas jenis perbedaan antara konsep dan implementasi inovasi.

Sebagai bentuk sumbangsuhnya dalam inovasi dan perubahan organisasi, buku-buku dan artikel jurnal Van de Ven selama bertahun-tahun digunakan oleh Nominal Group Technique, institusi yang terkait dengan penilaian organisasi, hubungan antar-organisasi dan digunakan pula dalam metode-metode riset. Van de Ven juga menjadi co-author dua belas buku, diantaranya: *The Innovation Journey* (1999, 2008), *Organization Change and Innovation Processes* (2000), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (2004), dan *Engaged Scholarship* (2007), yang memenangkan Terry Best Book Award pada tahun 2008 dari the Academy of Management.

Tujuan Penulisan Buku

Setiap organisasi, baik publik maupun privat, selalu menginginkan perubahan dan perkembangan menuju arah yang lebih baik sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Perubahan yang terjadi meliputi setiap hubungan yang dilakukan oleh sebuah organisasi, dalam hal ini baik menyangkut hubungan dengan *shareholder*, maupun yang tidak kalah pentingnya adalah hubungan dengan *stakeholder* organisasi. Pola-pola hubungan antar karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan mengalami perkembangan yang sangat dinamis. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pihak manajemen, terlebih lagi bagi organisasi bisnis yang berkembang secara global.

Buku ini memuat beragam hasil penelitian mengenai perubahan dan inovasi yang dilakukan organisasi dengan sampelnya adalah organisasi dari beberapa negara. Perbedaan latar belakang negara diharapkan dapat menunjukkan karakteristik perubahan-perubahan yang dilakukan oleh masing-masing organisasi sesuai dengan budayanya masing-masing.

Pendekatan yang beragam dilakukan oleh peneliti dalam buku ini dengan harapan dapat memberikan solusi bagi organisasi dalam mengatasi masalah yang dihadapi pada saat mereka melakukan strategi perubahan dan inovasi. Permasalahan-permasalahan yang timbul, baik dengan pihak internal maupun eksternal organisasi, harus dapat diselesaikan secara komprehensif meskipun kompleksitasnya sangat tinggi.

Sistematika Buku

Buku dengan judul *Handbook of Organizational Change and Innovation* ini diterbitkan oleh Oxford University Press, New York, USA pada tahun 2004. Buku ini terdiri dari satu bab pengantar dan tigabelas bab yang berisi tulisan pembahasan hasil penelitian mengenai perubahan dan inovasi organisasi yang ditulis oleh dua puluh empat peneliti dari berbagai universitas di Amerika, Kanada, dan Eropa.

Isi Buku :

Isu-Isu Utama dalam Studi tentang Perubahan dan Inovasi

(Central Issues in the Study of Change and Innovation)

Penulis : Marshall Scott Poole dari Department of Management
Texas A & M University College Station, TX.

Buku ini memuat berbagai hal yang terkait dengan teori-teori mengenai perubahan dan inovasi dalam organisasi. Meskipun menyajikan berbagai hal yang sangat beragam sesuai dengan latar belakang masing-masing penulis, akan tetapi ada tiga hal penting yang merupakan pokok bahasan pada saat mempelajari perubahan dan inovasi dalam sebuah organisasi yaitu, apakah yang menyebabkan sebuah organisasi berubah, bagaimana kita memahami perubahan dan inovasi tersebut, dan apakah konsep dari teori yang ada dapat diimplementasikan secara nyata dalam sebuah organisasi.

Tulisan berikut yang merupakan bagian pertama dari buku ini menunjukkan hubungan antara satu teori dengan teori yang lainnya dan berusaha untuk memahami lebih mendalam mengenai berbagai macam jawaban yang timbul dari ketiga pertanyaan di atas dan dampaknya bagi penelitian mengenai perubahan dan inovasi sebuah organisasi di masa yang akan datang. Berdasarkan ketiga perspektif yang ada menjadikan tinjauan terhadap perubahan dan inovasi organisasi memiliki focus yang berbeda pula. Selanjutnya digunakanlah tiga pendekatan yang berbeda, yaitu berdasarkan pendekatan riset varians, riset proses, dan modelling.

Upaya memahami sebuah perubahan dan inovasi dalam sebuah organisasi bermuara pada suatu pertanyaan yang senantiasa muncul, yaitu alasan mengapa sebuah organisasi harus berubah dan melakukan inovasi dalam perjalanan bisnisnya. Setiap pelaku bisnis menyadari bahwa lingkungan akan selalu berubah dan dinamis seiring dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Berbagai pendekatan untuk memahami perubahan dan inovasi organisasi dilakukan dengan menggunakan teori yang ada misalnya adalah yang dikemukakan oleh Bennis's (1966) yaitu *theories of change*; dimana dalam teori ini dibahas mengenai bagaimana sebuah organisasi melakukan perubahan dan faktor-faktor penyebabnya, dan *theories of changing*; yang menitikberatkan pada bagaimana

perubahan dapat dibawa ke dalam sebuah organisasi dan dapat dikelola dengan baik sehingga memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan.

Weick dan Quinn (1999) membedakan perubahan dalam sebuah organisasi berdasarkan waktu, yang didefinisikan sebagai rerata perbedaan, dan ritme atau pola kerja/aktivitas. Mereka membedakannya dalam istilah *episodic change* yang bersifat tidak berulang, tidak berkelanjutan, dan hanya terjadi sewaktu-waktu saja, dan *continuous change* yang bersifat terjadi setiap saat, bertumbuh, dan kumulatif.

Pendekatan untuk memahami perubahan dalam organisasi yang berikutnya adalah berdasarkan mekanisme yang menyebabkannya, dikemukakan oleh Van de Ven dan Poole (1995). Mereka mengemukakan empat teori yang dapat dikatakan cukup sederhana dengan menyajikan model-model tipe ideal untuk menjelaskan perubahan dan inovasi yang terjadi dalam organisasi. Keempat model tersebut meliputi *life-cycle model*, *teleological model*, *dialectical model*, dan *evolutionary model*, dimana model pertama paling banyak dijadikan acuan dalam melakukan penelitian mengenai perubahan dan pengembangan organisasi.

Penjelasan mengenai perubahan dan pengembangan organisasi tidak selalu dapat digeneralisir, dalam pengertian sebuah konsep perubahan dalam sebuah organisasi tidak serta merta berlaku bagi organisasi yang lainnya. Karakteristik masing-masing organisasi yang menentukan arah perubahan yang akan dijalani oleh organisasi tersebut. Hal tersebut senantiasa menimbulkan pertanyaan, misalnya, apakah pendekatan yang terbaik dalam melakukan sebuah studi mengenai perubahan dan pengembangan sebuah organisasi.

Terdapat dua teori yang seringkali dipakai untuk menjelaskan perubahan dan pengembangan organisasi, yaitu, *variance theory* dan *process theory*. Teori varians mengemukakan bahwa strategi perubahan yang dilakukan oleh sebuah organisasi berasal dari beberapa faktor penyebab, diantaranya adalah faktor lingkungan, teknologi, proses pengambilan keputusan, dan faktor sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sedangkan teori proses mengemukakan bahwa strategi yang akan disusun oleh sebuah organisasi merupakan hasil evaluasi terhadap strategi yang telah dilakukan sebelumnya dengan memasukkan faktor-faktor kejadian

yang telah dialami, aktifitas organisasi, dan pilihan-pilihan yang akan dilakukan dalam penyusunan sebuah strategi.

Pendekatan melalui kedua teori tersebut dapat menimbulkan kompleksitas pada penelitian yang dilakukan karena dapat terjadi dalam satu situasi keduanya bersifat saling melengkapi tetapi pada situasi yang lain mempunyai sifat yang berlawanan. Salah satu upaya mengatasi hal tersebut adalah dengan menciptakan sebuah model. Model tersebut diharapkan dapat lebih menjelaskan faktor-faktor yang ada dalam kedua teori untuk saling menguatkan dalam penelitian yang dilakukan terhadap suatu obyek.

Konsep yang menjadi kunci dalam setiap pembahasan mengenai inovasi dan perubahan individu pada sebuah organisasi memuat tiga hal yang terdiri dari faktor manusia, faktor ruang, dan faktor waktu. Faktor manusia sangat menentukan karena manusia menjadi pemeran utama dalam setiap penelitian maupun kajian yang berhubungan dengan ilmu-ilmu sosial. Faktor ruang juga menentukan dalam hal level dimana sebuah inovasi dan perubahan individu dalam organisasi terjadi. Sedangkan faktor waktu menjadi kunci keberhasilan karena tepat atau tidaknya sebuah kebijakan diterapkan oleh organisasi yang menyangkut inovasi dan perubahan, akan menentukan keberhasilan kebijakan tersebut.

Bagian pertama buku ini menunjukkan bahwa masih banyak pola yang dimungkinkan untuk diterapkan dalam penelitian mengenai inovasi dan perubahan dalam sebuah organisasi. Penelitian lanjutan tersebut akan banyak menemukan hal-hal baru yang tidak didapatkan sebelumnya dan hal tersebut akan membutuhkan upaya untuk lebih mendalaminya, sekaligus akan memberikan tambahan pengetahuan dalam bidang perilaku organisasi.

Hubungan Organisasi dalam Perubahan Individu

(Organizationally Relevant Journeys in Individual Change)

Penulis : Richard W. Woodman dan Todd Dewett dari Department of Management Texas A & M University College Station, TX

Pernyataan yang menyebutkan bahwa perubahan yang dilakukan oleh seorang individu dalam hal pengetahuan, sikap, dan perilakunya pada suatu organisasi adalah kunci sukses

perubahan dalam organisasi tersebut, merupakan pernyataan yang tidak terbantahkan dan diyakini oleh hampir seluruh pemangku kepentingan dalam dunia bisnis di seluruh dunia. Berdasarkan hal tersebut, maka bagian kedua buku ini berusaha lebih mendalami bagaimana sebuah perusahaan dapat merubah karyawannya sehingga mereka dapat mensinergikan sumberdaya yang dimilikinya agar sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

Sebuah perspektif interaksionis dalam perilaku organisasi dan perubahan organisasi menekankan pentingnya pemahaman yang bersifat timbalbalik dari kedua belah pihak, baik organisasi maupun karyawan, dalam proses perubahan yang terjadi pada organisasi tersebut.

Hal pertama yang menjadi topic bahasan adalah pemahaman tentang istilah "perubahan individu", dilanjutkan dengan menyusun model yang dapat menunjukkan dan menjelaskan aturan main sebuah organisasi dalam menciptakan perubahan individu, dan yang terakhir adalah memahami lebih mendalam implikasi dari penggunaan model yang ada terhadap perubahan manajemen sebuah organisasi dan menggunakan model yang ada untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Perubahan individu dalam sebuah organisasi dapat diterjemahkan sebagai perubahan perilaku, dan perubahan karakteristik seorang individu yang berhubungan dengan fungsi dan efektifitas dalam organisasi. Hal tersebut memberikan batasan bahwa perubahan individu yang ada hanya terjadi pada tempat dimana seseorang bekerja dan tidak mengacu pada perubahan yang terjadi dalam kehidupan kesehariannya.

Perubahan yang terjadi akan berbeda antar individu, akan tetapi ada beberapa hal yang secara umum dapat terjadi dan dirasakan pengaruhnya oleh setiap individu dalam organisasi. Hal-hal tersebut meliputi perilaku, cara pandang, dan faktor emosional seseorang. Perubahan yang terjadi pada beberapa hal tersebut mulai dari tingkatan yang rendah, dalam arti tidak mudah berubah, dan tingkat yang tinggi, yaitu mudah berubah.

Pada tingkatan yang tidak mudah berubah misalnya pada hal-hal yang berkaitan dengan norma dalam organisasi, pengetahuan mengenai budaya dalam organisasi, dan komitmen kerja. Sedangkan hal-hal yang mudah berubah, misalnya adalah tugas-tugas yang

secara spesifik diterima, pengetahuan mengenai tugas tersebut, dan motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang individu dalam organisasi.

Upaya sebuah organisasi untuk memberikan pengaruh dalam perubahan individu karyawannya dilakukan melalui beberapa macam cara, sebagai contoh adalah dengan cara sosialisasi, melakukan pelatihan, memperkenalkan perilaku manajerial, dan program perubahan organisasi bagi karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perubahan organisasi implikasi yang timbul meliputi beberapa hal, antara lain adalah perubahan karakteristik individu, desain ulang pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang membawa implikasi dalam proses seleksi karyawan, dan perubahan perilaku karyawan di tempat kerjanya.

Penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh organisasi terhadap perubahan individu menitikberatkan pada wawancara yang dilakukan secara lebih mendalam kepada karyawan. Hasil dari penelitian tersebut akan memberikan jawaban yang sesungguhnya mengenai seberapa besar pengaruh organisasi dalam proses perubahan yang dialami oleh karyawannya.

Proses memahami perubahan yang terjadi pada individu sebagai hasil dari pengaruh yang ditimbulkan oleh organisasi merupakan proses yang berkelanjutan dan membutuhkan tinjauan dari sisi teori maupun praktek factual yang terjadi dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi dikatakan berhasil dalam merubah karyawannya jika mereka benar-benar berubah, baik secara perilaku, sikap, maupun cara berfikir dalam melakukan aktifitasnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Dinamika dalam Kelompok dan Tim: Kelompok sebagai Sistem Aksi yang Kompleks

(Dynamics in Groups and Teams: Groups as Complex Action Systems)

Penulis : Joseph E. McGrath, 117 W. Pennsylvania Urbana, IL dan Franziska Tschan, Marienstrasse 9 Bern, Switzerland

Bagian ketiga dalam buku ini membahas mengenai teori-teori dan hasil-hasil riset empiris terbaru yang menghasilkan informasi mengenai dinamika kelompok, pengembangan, dan perubahannya yang terjadi dalam sebuah organisasi. Tujuan utamanya adalah

untuk menyatukan persepsi antara teori yang ada dengan informasi empiris terbaru mengenai dinamika kelompok dalam sebuah organisasi.

Konsep proses dinamika dalam kelompok dibedakan menjadi tiga bagian yaitu proses operasional, developmental, dan proses adaptasi. Proses operasional memiliki pengertian bagaimana sebuah kelompok melaksanakan tugasnya. Tugas yang dilaksanakan memberikan pengaruh, baik secara internal kelompok maupun eksternal kelompok meskipun masih dalam satu lingkup organisasi. Developmental proses memiliki arti bagaimana sebuah kelompok sebagai satu kesatuan mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Masing-masing kelompok mempunyai pola tersendiri dalam perubahannya sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan dan sumber daya yang dimilikinya dan dalam proses ini strategy kelompok diformulasikan untuk menghadapi tantangan yang ada di masa depan. Sedangkan pada proses adaptasi, sebuah kelompok dituntut kemampuannya dalam melakukan reaksi terhadap situasi yang berkembang, baik internal maupun eksternal kelompok.

Berbagai teori yang telah digunakan pada penelitian mengenai kelompok-kelompok kecil diaplikasikan pada penelitian dengan obyek kelompok yang lebih besar dalam beberapa tahun terakhir. Bagian ini memuat dua teori yang secara mendalam membahas dinamika perubahan dalam kelompok. Teori tersebut adalah action theory dan complex system theory.

Kedua teori tersebut memberikan pengaruh yang hampir sama apabila diaplikasikan dalam kelompok kecil, meskipun selanjutnya ditemukan pula beberapa perbedaan yang penting diantara keduanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila teori tersebut digunakan secara bersamaan dapat memberikan hasil yang lebih baik untuk meneliti lebih mendalam bagaimana proses yang terjadi dalam sebuah kelompok kecil pada suatu organisasi.

Penggabungan kedua teori tersebut dikenal dengan CAST (complex action system theory) yang diaplikasikan dalam penelitian mengenai dinamika sebuah kelompok. Gabungan teori ini tidak hanya memberikan pemahaman kepada kita tentang sebuah kelompok dan bagaimana para anggotanya bersikap dalam kelompok tersebut, tetapi lebih dari itu adalah bahwa kedua teori tersebut dapat digunakan untuk penelitian-penelitian lanjutan dengan harapan

akan memperoleh hasil yang lebih mendalam. Terlebih lagi secara substansi maupun kontekstual, dan secara metodologis kedua teori tersebut berkaitan erat dan saling melengkapi.

Hal-hal yang perlu lebih diperhatikan adalah CAST menekankan pada pentingnya kondisi yang berkembang, CAST juga memiliki kemampuan memprediksi hal-hal yang lebih bersifat makro jika dibandingkan dengan teori sebelumnya, CAST menitik beratkan kepada perubahan yang terjadi dan melihatnya secara lebih mendalam jika dibandingkan dengan teori sebelumnya yang menerapkan pendekatan kuantitatif, dan menjadikan faktor manusia sebagai pemeran utama, serta yang terakhir adalah CAST sangat memperhatikan faktor proses, perkembangan, dan adaptasi yang terjadi dalam sebuah kelompok terutama jika dibandingkan dengan faktor eksternal.

Beberapa bagian dari CAST yang memuat rekomendasi untuk penelitian di masa mendatang juga memberikan tantangan tersendiri jika dibandingkan dengan cara pandang dalam penggunaan metodologi yang sudah ada. CAST menunjukkan cara berpikir logis yang berbeda dengan yang sudah dikenal pada saat ini. Penelitian menggunakan pendekatan CAST menitik beratkan pada proses melacak terjadinya perubahan yang dialami secara terus-menerus dalam periode waktu yang relative panjang dan mendeskripsikannya dengan detail.

Beberapa hal yang kemudian muncul dengan adanya teori ini adalah pertanyaan yang lebih mendalam tentang topic mengenai validasi internal dalam sebuah desain penelitian dan pertanyaan mengenai aturan dalam mendesain sebuah penelitian dengan obyek antar kelompok maupun dalam sebuah kelompok tertentu, kemudian hubungan antara pendekatan nomothetic dan ideographic, serta apakah kita sebaiknya mengabaikan prediksi dan control atau deskripsi dan pengertian sebagai tujuan utama dalam sebuah penelitian. Teori tersebut menimbulkan pertanyaan besar tentang asal dari sebuah sebab akibat.

Beberapa peneliti juga membahas strategi untuk membawa penelitian sesuai dengan perspektif CST yang ada. Strategi tersebut meliputi tiga pendekatan dalam sebuah penelitian, yaitu formulasi teori komprehensif (verbal); kehati-hatian dalam menggabungkan bukti-bukti empiric, baik yang berasal dari penelitian sebelumnya

maupun berdasarkan teori yang ada; dan meningkatnya penggunaan computer dalam mendesain sebuah model dari sebuah system maupun subsistem penelitian.

Penggunaan ketiga strategi tersebut secara interdependen akan menimbulkan tantangan baru sekaligus memberikan tambahan pengetahuan untuk pengembangan penelitian mengenai operasional, pengembangan, dan proses adaptasi dinamis dalam kelompok, di masa yang akan datang.

Dualitas dan Ketegangan dalam Perubahan Organisasi yang Terencana

(Dualities and Tensions of Planned Organizational Change)

Penulis : Myeong-Gu Seo dari Management and Organization Department Robert H. Smith School of Business University of Maryland College Park, MD; Linda L. Putnam dari Department of Speech Communication Texas A & M University College Station, TX; Jean M. Bartunek dari Department of Organization Studies Boston College Chestnut Hill, MA

Bab empat dalam buku ini memuat dua tujuan mengapa penelitian ini dilakukan. Pertama peneliti menggambarkan berbagai jenis kemampuan membangun perubahan yang direncanakan dalam organisasi, dimana hal seperti ini muncul dan berkembang dari pertengahan abad kedua puluh sampai dengan pergantian abad kedua puluh satu. Kedua, mereka mengeksplorasi dualitas dan ketegangan yang mendasari, dan implikasinya dalam setiap upaya perubahan tersebut.

Para peneliti membahas beberapa pendekatan dalam perubahan organisasi yang direncanakan yang telah digunakan untuk jangka waktu yang cukup lama, menekankan pada tipe praktek perilaku dan asumsi yang terkait dengan hal tersebut. Hal ini termasuk penelitian yang diadakan, pelatihan sensitivitas, team building, sistem sociotechnical dan kualitas kehidupan kerja, transformasi organisasi, intervensi kelompok besar, pembelajaran organisasi, dan penyelidikan apresiatif.

Berbagai pendekatan baik secara konseptual dan praktis digunakan oleh peneliti, mencatat bagaimana mereka telah

dilaksanakan, dimensi yang mendasari mereka, dan jenis ketegangan apa yang mencirikan proses perubahan pada organisasi.

Peneliti fokus pada dualitas dan ketegangan oposisi yang menjadi semakin jelas dalam meninjau literatur yang ada pada perubahan organisasi yang direncanakan. Dualitas ini tersirat dalam teori perubahan terencana dan dalam prakteknya tercatat dalam literature yang ada. Dengan demikian, dualitas muncul dari perbandingan seluruh literatur dan asumsi-asumsi yang ada dalam pendekatan tertentu. Terlepas dari apakah dualitas ini memiliki hak istimewa sebagai tokoh atau menyamar sebagai latar belakang, mereka mempengaruhi bagaimana berbagai proses perubahan yang ada dikonsepsi dan dilaksanakan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, beberapa peneliti menyampaikan bahwa dualitas dan ketegangan memainkan peran penting dalam perubahan organisasi dan dalam teori membangun organisasi. Pengertian dualitas menurut mereka mengacu pada kutub yang berlawanan yang sering bekerja melawan satu sama lain, sehingga dapat dikatakan mereka mewakili pihak yang berlawanan tersebut dalam intensitas yang bervariasi.

Dualitas ini tidak selalu kontradiktif dan saling terpisah. Sebagai contoh, organisasi dalam prakteknya bisa menerapkan perubahan terencana baik di tingkat individu maupun organisasi. Namun, karena sulit untuk mengarahkan program perubahan yang direncanakan pada kedua tingkat secara bersamaan, dikotomi ini muncul di permukaan sebagai ketegangan dalam menentukan entry level yang paling tepat dalam upaya melakukan perubahan terencana.

Dualitas yang ada dalam hubungan dua arah dapat menimbulkan beberapa ketegangan yang saling terkait. Misalnya, kepastian-ketidakpastian terkait erat dengan hubungan dua arah antara dapat diprediksi-tak terduga, diharapkan-tak diharapkan, dan rutin-tidak rutin. Oleh karena itu, salah satu dualitas ada dalam sistem yang lebih besar dari hubungan dua arah tersebut dapat timbul pada cara-cara bagaimana sebuah pendekatan perubahan direncanakan dipahami dan dikelola.

Literatur tentang paradoks dan kontradiksi menunjukkan empat kategori yang berbeda untuk mengelola dualitas. Kategori tersebut meliputi seleksi, pemisahan, integrasi, dan transendensi. Seleksi

memerlukan penolakan di mana pihak mengabaikan pihak yang berlawanan dan, dengan demikian, secara tidak sengaja memilih salah satu sisi pihak di atas yang lain.

Seleksi adalah cara yang paling sering digunakan oleh para ahli dalam mengelola kontradiksi. Perasaan enggan terhadap keberadaan pihak lain merupakan hal yang seringkali timbul dalam pendekatan seleksi ini. Dalam hal ini para teoritis mengakui keberadaan dualitas tetapi menempatkannya dalam situasi tidak berhubungan satu dengan yang lain. Pendekatan kedua yaitu pemisahan, menunjukkan perbedaan dengan pemilihan dalam mengenali kedua kutub dikotomi, tetapi memisahkan mereka melalui tingkat analisis, domain topikal, atau proses kronologisnya.

Pendekatan ketiga, integrasi, menggabungkan dualitas dalam salah satu dari dua cara yang berbeda, yaitu netralisasi dan penggabungan paksa. Pengertian netralisasi mirip dengan kompromi atau membagi perbedaan dalam mengelola kontradiksi. Hal ini mengacu pada keseimbangan pada kedua ujung kontinum, hal ini dapat dilakukan dengan baik dalam waktu tertentu tetapi tetap sulit terpenuhi dalam rentang waktu yang lebih panjang. Terakhir transendensi, juga dikenal sebagai sintesis dan reframing, mengacu pada mengelola dualitas melalui transformasi dikotomi menjadi perspektif baru atau dirumuskan kembali secara menyeluruh.

Hasil penelitian yang dilakukan memberikan kesimpulan bahwa penggunaan dualitas untuk memahami teori-teori organisasi bukanlah hal yang baru dalam studi mengenai perubahan dan pengembangan organisasi. Bahkan perubahan organisasi sering terjadi melalui dinamika paradoks dan bersifat kontradiktif. Bab ini menunjukkan peneliti telah berpusat pada dualitas yang tersirat dalam perubahan terencana untuk memastikan dimensi dan elemen kunci dari proses perubahan itu sendiri. Selain itu, peneliti menemukan bahwa hubungan dan pengelolaan pihak-pihak yang berbeda adalah kunci untuk memahami kompleksitas dan dinamika perubahan yang direncanakan. Pemahaman tersebut dapat membantu para peneliti dan praktisi melihat perubahan yang direncanakan dengan cara meneliti lebih mendalam karakteristik yang ada dan mengatasi dualitas dan ketegangan yang timbul di dalamnya.

Adaptasi dan Seleksi dalam Strategi dan Perubahan: Perspektif tentang Perubahan Strategis dalam Organisasi

(Adaptation and Selection in Strategy and Change: Perspectives on Strategic Change in Organizations)

Penulis : Arie Y. Lewin dari Duke University Fuqua School of Business Durham, NC., Carmen B. Weigelt dari Jones Graduate School of Management Rice University Houston, TX., dan James D. Emery dari Duke University Fuqua School of Business Durham, NC

Tujuan penelitian pada bagian kelima ini adalah untuk mempertimbangkan implikasi dari teori yang berbeda tentang adaptasi dan seleksi strategi dan perubahan. Peneliti mempertimbangkan kembali teori dan studi empiris yang menunjukkan adaptasi pada tingkat organisasi sebagai hasil dari manajemen strategis dan perubahan organisasi atau hal tersebut memiliki pula implikasi dalam proses perubahan organisasi, tetapi tanpa membuat asumsi secara langsung atau eksplisit tentang intentionalitas manajerial.

Peneliti tidak meninjau kembali teori dan konsekuensi dari perubahan di mana unit analisisnya adalah individu atau kelompok. Peneliti melihat bahwa para manajer dan individu sangat bervariasi dalam pengolahan informasi dan pengambilan keputusan karena mereka dipengaruhi berbagai factor, misalnya kognisi sosial, persepsi selektif, konstruksi manajerial lingkungan, sifat-sifat individu, penilaian dan pengambilan keputusan yang bias, perubahan komitmen, dan hasil dari sebuah interaksi yang bersifat kontekstual.

Dalam penataan bab ini, kami mengakui bahwa data empiris mendukung pengamatan bahwa sebagian besar perusahaan yang dipilih keluar. Namun, literatur tidak membedakan antara peluang kelangsungan hidup perusahaan yang dikelola untuk jangka panjang relatif terhadap mereka dikelola untuk jangka pendek. Empiris sastra seleksi adaptasi adalah untuk sebagian besar cacat dengan mengandalkan ukuran hasil yang sama untuk bertahan hidup sebagai dukungan langsung untuk adaptasi tertentu atau teori seleksi.

Berdasarkan tinjauan yang ada menunjukkan bahwa studi mengenai seleksi dan adaptasi mewakili dua tingkat analisis yang tidak berhubungan langsung. Sehingga dapat dikatakan perbedaan

pendapat mengenai pemilihan adaptasi bukanlah perdebatan sama sekali. Teori adaptasi strategis tidak memperhatikan adaptasi tingkat makro (populasi) dan teori tingkat populasi mengabaikan adaptasi pada tingkatan micro. Literature mengenai adaptasi strategis itu sendiri masih memiliki kelemahan yaitu terputusnya hubungan antara, keterputusan antara organisasi pada tingkat makro dan strategi pada teori adaptasi dan perubahan.

Pembahasan lebih lanjut pada bagian ini dibagi menjadi empat pokok bahasan utama yaitu, teori tingkat perusahaan yang menghubungkan kemampuan dan strategi sebuah perusahaan untuk beradaptasi dan menjaga kelangsungan hidupnya, mesolevel atau batas teori yang menghubungkan perusahaan dengan tingkatan yang lebih luas di luar perusahaan atau lingkungan kelembagaan, teori yang menghubungkan perusahaan dengan lingkungan makro, dan yang terakhir implikasi untuk adaptasi dan perubahan, serta kemungkinan penelitian di masa depan.

Pembelajaran organisasi melihat organisasi sebagai sistem pembelajaran adaptif dan memiliki cara pandang yang beragam tingkatannya, melibatkan pihak eksternal dan internal dalam proses pembelajarannya, tingkat populasi, dan pembelajaran pada tingkat individu.

Pada level manajerial implikasinya meliputi pembaharuan yang dilakukan terus menerus dengan berbasis pengetahuan, manajemen yang dapat berinovasi secara radikal, menghindarkan diri dari situasi yang stagnan dalam hal kompetensi yang dimiliki dan proses pembelajaran yang berfokus pada kemampuan melakukan adaptasi dalam jangka waktu yang panjang.

Secara garis besar teori yang ditinjau ulang dalam bab ini berfungsi untuk menginformasikan berbagai fenomena aspek yang terjadi dalam proses adaptasi dan seleksi, meskipun teori-teori tersebut bertentangan. Peneliti tidak membandingkan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada masing-masing teori tetapi memilih untuk menggunakan teori-teori yang berbeda untuk melihat perbedaan aspek dan tingkat analisis yang berkaitan dengan adaptasi dan seleksi. Hal ini juga menunjukkan bahwa penelitian tentang perubahan organisasi dari waktu ke waktu tetap menjadi lingkungan yang berbeda untuk penelitian. Peneliti berpendapat bahwa sejauh mana intensionalitas dapat mempengaruhi adaptasi,

belum diselidiki secara empiris dalam dialektika dan dengan data dan metode yang setara dengan kekuatan penelitian seleksi.

Peneliti mempunyai pendapat yang sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa studi tentang intensionalitas dan perubahan di tingkat organisasi dapat lebih berkembang dengan mengadopsi sistem coevolutionary dan pendekatan empiris berbasis longitudinal. Peneliti juga melihat kemungkinan dikembangkannya penelitian yang berpusat pada perusahaan-perusahaan yang telah berhasil beradaptasi pada saat mengalami kemunduran dengan memfokuskan analisisnya pada pengungkapan sifat dan fungsi metaroutines, seperti misalnya menentukan tingkat adaptasi ketegangan, mendorong variasi internal dan penciptaan pengetahuan, atau menentukan kemampuan organisasi dalam menyerap informasi internal maupun eksternal.

Dinamika Perubahan Struktural

(Dynamics of Structural Change)

Penulis : Robert Drazin, Mary Ann Glynn, dan Robert K. Kazanjian
dari Goizueta Business School Emory University Atlanta,
GA

Tahun 1960-an dan 1970-an muncul sebagai periode kritis dalam pengembangan penelitian yang berkaitan dengan studi tentang struktur organisasi. Perspektif yang dominan yang muncul adalah teori kontingensi struktural. Teori manajemen klasik, yang sangat berpengaruh dalam berbagai penelitian manajemen pada paruh pertama abad kedua puluh, berpendapat bahwa terdapat struktur organisasi tunggal yang sangat efektif dalam segala situasi. Sebaliknya, pendukung teori kontingensi berpendapat bahwa tidak ada satu cara terbaik, dan bahwa struktur yang tepat harus mencerminkan tuntutan yang sesuai dengan konteks.

Berdasarkan telaah yang dilakukan terhadap aspek-aspek yang mendukung dinamika perubahan dalam sebuah organisasi, peneliti berpendapat bahwa cara terbaik dalam memahami organisasi dan perubahan organisasi adalah dengan menggunakan kerangka berpikir secara logika organisasi. Berdasarkan logika dalam hal ini mengandung pengertian tentang prinsip-prinsip pengorganisasian masyarakat di benak setiap pihak yang menggunakannya untuk membuat dan memodifikasi organisasi. Logika juga memiliki

orientasi yang bersifat teleologis. Pihak-pihak yang berkepentingan memetakan logika mereka ke dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memenuhi apa yang diinginkan. Organisasi-organisasi tersebut pada gilirannya memberikan dasar bagi penciptaan logika alternatif, yang memungkinkan untuk terjadinya perubahan.

Bab ini juga telah membedakan karakteristik dari tiga perspektif tentang perubahan struktural. Kronologi singkat telah diuraikan dari masing-masing perspektif tersebut dan menelaah ulang kunci literatur empiris yang digunakan. Ulasan ini menunjukkan bagaimana tekno-ekonomi dan moral pada perubahan logika ditangani oleh masing-masing pendekatan.

Setiap sudut pandang menunjukkan masing-masing kualitasnya secara mengagumkan; masing-masing juga membuat asumsi tentang perubahan yang membatasi kontribusi potensinya. Sebuah tantangan bagi teoritis organisasi adalah untuk membangun sebuah model perubahan struktural yang dapat dipertanggungjawabkan, memberikan kesempatan untuk struktural melakukan reproduksi dan transformasi, dan juga memungkinkan untuk terjadinya perubahan endogen (keluar dari struktur itu sendiri) serta perubahan eksogen. Model masa depan dari sebuah perubahan organisasi perlu untuk memasukkan logika teknologi dan produksi serta logika moral secara bersamaan.

Konsep logika organisasi merupakan sarana yang berguna untuk mengatur literatur tentang perubahan struktural. Peneliti telah mengidentifikasi tiga kelompok logika dan telah menunjukkan bagaimana mereka telah mengembangkannya dari waktu ke waktu. Masing-masing dari tiga perspektif tersebut menawarkan pintu masuk untuk memberikan kesempatan bagi organisasi yang akan berubah. Kekuatan dan keterbatasan pada masing-masing perspektif menawarkan konsep-konsep baru untuk memandu penelitian tentang perubahan di masa depan. Peneliti juga telah memperluas pandangan logika yang muncul dalam literatur yang masih ada dengan memperkenalkan konsep multiple logika, beberapa agen, transposibility logika, dan konsep mengenai krisis organisasi. Konsep-konsep tambahan ini menawarkan kesempatan yang menjanjikan untuk memperluas logika model berdasarkan perubahan organisasi.

Dinamika Budaya Organisasi

(Dynamics in Organizational Culture)

Penulis : Mary Jo Hatch dari McIntire School of Commerce
University of Virginia Charlottesville, VA

Para sosiolog dan antropolog di seluruh dunia telah mempelajari budaya selama bertahun-tahun. Budaya dapat dikatakan mengalami evolusi dan hal ini diamati dengan sangat teliti oleh para ahli tersebut. Mereka mendokumentasikan, baik stabilitas maupun perubahan-perubahannya, dan mereka juga menyusun teori tentang dinamika budaya tadi.

Penelitian mengenai budaya ini dilakukan dengan membatasi topik bahasan hanya pada lingkup budaya pada bidang studi organisasi di mana fokusnya adalah pada budaya perusahaan dan organisasi bisnis lainnya. Bahkan dapat dikatakan bahwa penelitian ini hanya mengamati beberapa studi organisasi sejak 1980-an, yaitu ketika istilah budaya yang dikaitkan dengan organisasi sedang mengalami perkembangan sangat dinamis.

Pendapat yang dikemukakan kebanyakan penulis organisasi adalah bahwa budaya bersifat konservatif, stabil, dan tidak mudah untuk berubah sehingga perubahan yang dimungkinkan harus melalui intervensi pihak manajemen. Hasil-hasil penelitian beberapa peneliti menunjukkan hal tersebut. Mereka memperlihatkan bahwa tidak terdapat kemungkinan dan manfaat dari proses mengubah budaya organisasi kemudian dijadikan sarana untuk mencapai kontrol manajerial yang lebih besar atau meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian dari hasil penelitian tersebut masih terdapat perbedaan antara stabilitas budaya organisasi dengan tuntutan manajerial untuk melakukan adaptasi dan perubahan bagi sebuah organisasi.

Hal yang berbeda dikemukakan oleh para interpretivist, dimana mereka tidak mengadopsi pandangan manajerial perubahan budaya yang sudah ada. Interpretivists cenderung untuk fokus pada makna, memberikan pendapat, dan aspek simbolis dan estetika budaya, bukan pada sifat dinamis itu sendiri.

Istilah permainan perang dapat menarik perhatian dalam perdebatan mengenai studi budaya organisasi, hal tersebut juga mengalihkan perhatian dari gambaran yang lebih besar dari

dinamika budaya. Bagian ini menandai kembalinya pokok bahasan yang sebelumnya tampak hilang dalam menjelaskan topik mengenai stabilitas dan perubahan dalam organisasi, sebuah topik penelitian yang dimulai oleh sosiolog dan antropolog budaya evolusioner awal. Tujuan peneliti dalam bagian ini mendeskripsikan teori-teori yang sudah ada untuk melihat lebih mendalam teori dinamika budaya organisasi yang mempertimbangkan stabilitas dan perubahan sebagai produk ganda dari proses budaya yang sama.

Peneliti berpendapat bahwa penelitian tentang budaya organisasi sering tanpa disadari meniru dan memperluas beberapa proses stabilitas budaya dan mengubah hal tersebut sebagaimana dijelaskan sebelumnya oleh para antropolog budaya dan diisyaratkan pula oleh beberapa sosiolog evolusi. Dengan demikian akan terlihat bahwa hasil penelitian antropologi awal dan beberapa sosiologi evolusi akan dibahas kembali dalam teori organisasi kontemporer. Apabila hal tersebut dilakukan maka pembahasan tersebut akan mengalami perbedaan karena peneliti organisasi telah mendesain ulang beberapa proses pokok yang ada.

Peneliti berusaha menjelaskan kemungkinan bahwa akan dianggap mempraktekkan sejarah revisionis dalam membangun hubungan antara karya antropolog dan sosiolog awal dan kini teori organisasi yang bukan merupakan bagian dari catatan asli. Melalui penjelasannya peneliti menyampaikan dua hal, yaitu yang pertama, pada awal masa kontemporer studi budaya organisasi pada akhir tahun 1970 masih sangat jarang disebutkan dalam literatur organisasi, sehingga teori-teori antropologi dan sosiologi menjadi cukup dominan dalam penelitian-penelitian mengenai organisasi.

Meskipun ada referensi tetapi hasil-hasil penelitian tersebut tidak segera dan secara langsung berhubungan dengan organisasi, dan meskipun pemikiran antropologis dan sosiologis banyak terinspirasi oleh teori organisasi tentang budaya, tetapi hal tersebut tetap sulit untuk menunjukkan relevansinya kepada pembaca terutama bagi mereka yang masing-masing asing dengan hal tersebut. Kedua, kesamaan antara antropologi awal, sosiologi, dan teori budaya organisasi kontemporer adalah hubungan ketiganya yang saling mendukung satu dengan yang lain. Hal tersebut dipercaya akan menambah referensi dan nilai dalam penelitian mengenai dinamika budaya dalam organisasi.

Perkembangan yang paling penting dalam penelitian bidang budaya organisasi adalah spesifikasi proses. Baik yang dilakukan sendiri-sendiri, seperti halnya untuk proses imitasi, materialisasi, terjemahan, negosiasi, dan rekontekstualisasi; maupun yang dilakukan secara bersama-sama, seperti dalam teori dinamis Schein, Gagliardi, dan Hatch. Perkembangan ini menunjukkan kemungkinan untuk lebih mengembangkan teori organisasi budaya secara lebih mendalam. Teori organisasi telah memperkaya teori budaya dengan konteks baru dan sangat relevan dengan menerapkan hal tersebut dalam proses pada suatu organisasi formal, dan dapat dikatakan memberikan pengaruh terhadap munculnya zaman modern.

Dinamika Evolusi pada Populasi Organisasi dan Komunitas

(Evolutionary Dynamics of Organizational Populations and Communities)

Penulis : Joel A. C. Baum dari University of Toronto Toronto, ON.,
dan Hayagreeva Rao dari Goizueta Business School Emory
University Atlanta, GA

Kemampuan masyarakat untuk merespon masalah-masalah sosial bergantung pada keragaman bentuk organisasi yang ada. Keragaman dapat dipertahankan atau ditingkatkan oleh munculnya bentuk-bentuk baru dalam lingkungan yang dinamis dan membutuhkan jangka waktu yang panjang. Hal tersebut menunjukkan bahwa bentuk-bentuk baru yang timbul merupakan komponen yang sangat penting dalam evolusi organisasi. Pada tingkatan makro, komponen perubahan organisasi terdiri dari proses pemilihan dan penggantian bentuk organisasi yang ada dengan bentuk organisasi baru. Bentuk-bentuk organisasi baru tersebut adalah perubahan structural dari teknologi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma. Mereka muncul bersama-sama dengan gerakan sosial, lembaga-lembaga baru, dan teknologi baru dan dalam perkembangannya membantu mengembangkan dan mencerminkan budaya dan perubahan secara teknis dalam masyarakat.

Bentuk-bentuk organisasi baru adalah bentuk baru yang berbeda dari penggabungan tujuan, hubungan pihak-pihak berwenang (termasuk tata kelola struktur pemerintahan), teknologi dan masyarakat sebagai pelanggan. Perubahan bentuk baru sebuah organisasi melibatkan hubungan yang tidak sederhana antara faktor lingkungan dan proses sejarah. Munculnya sebuah bentuk dan

karakter baru dipengaruhi oleh kesempatan untuk menciptakan ruang bagi sumber daya baru dan dipengaruhi oleh karakteristik dan kreativitas sebuah organisasi dan pemegang kekuasaannya. Hal tersebut dimulai dengan adanya perbedaan permintaan pada populasi konsumen yang ada dan mengarahkan sebuah organisasi pada inovasi produk baru. Munculnya bentuk organisasi baru merupakan sumber penting dari variasi organisasi dan memainkan peran penting dalam penciptaan keragaman organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa peneliti, konsep perubahan organisasi adalah interaksi antara dua jenis proses, yaitu hubungan dan pengulangan, dan bertindak atas dua jenis entitas, yaitu lingkungan dan silsilah, yang terjadi di berbagai tingkat organisasi. Entitas ekologis merupakan struktur dan ekspresi perilaku dari silsilah entitas, hal tersebut berinteraksi dengan lingkungan, dan interaksi ini menyebabkan berulangnya keberagaman yang ada dan selanjutnya menimbulkan perubahan pada sebuah organisasi.

Tujuan peneliti dalam bab ini adalah untuk memberikan kerangka berpikir yang menyeluruh dan penjelasan mengenai perubahan yang dinamis dalam populasi organisasi dan masyarakat. Peneliti menguraikan pokok bahasan dari sebuah cara pandang organisasi evolusioner-ekologis dalam menggambarkan temuan penelitian inti setelah melakukannya selama dua puluh lima tahun. Setelah menyajikan kerangka berpikir tersebut peneliti mempresentasikan analisis yang lebih rinci mengenai dinamika evolusioner pada dua tingkat organisasi, yaitu proses micro-evolusi yang secara tetap berubah dari waktu ke waktu pada sebuah organisasi dalam kurun waktu tertentu, dan proses makro-evolusi yang secara tetap mengalami perubahan dari waktu ke waktu pada suatu komunitas di dalam sebuah organisasi.

Peneliti dapat memahami pertanyaan yang berkembang bahwa apakah populasi dan masyarakat berubah karena peristiwa eksogen atau proses endogen. Mereka berpendapat masih diperlukan penelitian yang lebih sistematis karena meskipun hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa organisasi itu sendiri merupakan sumber variasi dan bisa belajar dari organisasi lain dalam populasi yang ada tetapi faktor-faktor eksternal organisasi yang dapat berubah sewaktu-waktu, misalnya undang-undang baru atau krisis ekonomi yang terjadi secara regional maupun global. Telaah

yang dilakukan peneliti juga melihat lebih mendalam aspek jangka panjang sebuah populasi dan perubahan masyarakat.

Sosial, Teknis, dan Perubahan Kelembagaan: Studi Literatur dan Sintesis

(Social, Technical, and Institutional Change: A Literature Review and Synthesis)

Penulis : Andrew H. Van de Ven dari Department of Strategic Management and Organization Carlson School of Management University of Minnesota Minneapolis, MN., dan Timothy J. Hargrave dari Department of Strategic Management and Organization School of Business University of Alberta Edmonton, AB

Menurut beberapa peneliti dalam penelitian-penelitian sebelumnya, topik utama dalam teori-teori bidang sosial dan ekonomi adalah konflik dan hubungan antara individu yang membawa masing-masing perilakunya dan pihak lembaga/perusahaan dengan aturan-aturannya yang mengikat. Dalam ilmu ekonomi, institusionalisme muncul pada akhir abad kesembilan belas abad sebagai reaksi terhadap asumsi metodologis individualisme dari ekonomi klasik yang melihat manusia sebagai rasional, dan memaksimalkan utilitas. Beberapa ekonom kelembagaan tertarik dengan kemunculan dan penggabungan adat dan kebiasaan sebagai sesuatu yang ada begitu saja, sementara pakar yang lain berfokus pada gerakan sosial dan meneliti bagaimana pekerjaan yang bersifat kelembagaan dibuat untuk mengatasi perselisihan dan ketidakadilan antar pihak dan perselisihan dengan kekuasaan yang tidak setara dan kepentingan yang beragam.

Peneliti pada dua bidang lainnya telah mempelajari perubahan dalam kelembagaan. Peneliti pergerakan sosial telah memfokuskan diri pada perubahan kelembagaan yang terjadi melalui tindakan protes, aksi politik, dan kampanye pencerahan akar rumput untuk mengatasi rasisme, perang, senjata atom, isu-isu gender, degradasi lingkungan, dan isu-isu sosial lainnya. Peneliti teknologi telah menaruh perhatian pada saling ketergantungan dalam hal teknis, sosial, dan perubahan kelembagaan dalam studi mereka dalam bidang inovasi teknologi, kewirausahaan, dan munculnya industri.

Para peneliti di kedua bidang ini telah memfokuskan diri pada proses tindakan yang bersifat kolektif.

Menggunakan cara review literatur, bab ini mencoba untuk memberikan seperti pemetaan. Peneliti membahas konsep utama dan penelitian empiris dari hasil penelitian mengenai institusional ekonomi sebelumnya, teori baru mengenai institusional ditemukan dalam teori mengenai organisasi dan sosiologi, penelitian pada teknologi inovasi dan munculnya industri dalam literatur manajemen, dan literature gerakan sosial dihasilkan oleh para sosiolog dan ilmuwan politik. Fokus peneliti adalah pada pekerjaan yang meneliti interaksi dinamis antar lembaga, inovasi teknologi, dan gerakan sosial. Peneliti mengidentifikasi persamaan dan perbedaan di antara bidang-bidang penelitian ini dan mengungkapkan beberapa kontribusi nilai tambah pada masing-masing bidang untuk memahami perubahan kelembagaan.

Peneliti menekankan pada perubahan kelembagaan dan bukan pada teori institusional. Mereka melihat penelitian mengenai perubahan kelembagaan sangat penting untuk beberapa alasan. Pertama, institusi menjadi penting ketika hal-hal kritis yang dipertaruhkan. Kedua, mempelajari perubahan institusional menyediakan cara alternatif yang masuk akal untuk memahami proses-proses perubahan dalam bidang ekonomi dimana teori-teori organisasi tradisional gagal untuk menjelaskan. Teori perubahan institusional dan pergerakan sosial dapat memberikan penjelasan lebih tepat untuk aksi kolektif yang bekerja bersama dan kompetitif di antara jaringan organisasi dan pelaku kelembagaan lainnya dalam masa perekonomian pascaindustri. Untuk mewujudkan potensi ini, pandangan statis teori neoinstitutional tentang lembaga sebagai sesuatu yang abadi, secara terus menerus harus direvisi dan diperluas oleh kekuatan structural yang ada. Fokus pada perubahan institusi relatif telah diabaikan dalam literatur institusional baru-baru ini.

Beberapa peneliti telah melihat lembaga sebagai aturan kerja yang muncul untuk mengatasi masalah yang timbul dan dapat berubah melalui interaksi anggota-anggota organisasi. Mereka memiliki gambaran bahwa perubahan kelembagaan terjadi secara bertahap, incremental, dan disengaja. Hal tersebut terjadi melalui proses tindakan kolektif untuk menyelesaikan konflik antar individu-individu yang dibawa menjadi pihak yang bertentangan

karena kelangkaan sumber daya.

Peneliti-peneliti baru mengenai kelembagaan mulai mengambil perspektif desain pada perubahan kelembagaan, meskipun mereka lebih mengambil fokus pada tinjauan kognitif daripada norma-norma dan nilai-nilai. Mereka berpendapat bahwa perubahan institusional yang dirancang tidak perlu terlalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan untuk mengatasi masalah-masalah sosial dan memperbaiki ketidakadilan, melainkan hal tersebut terjadi ketika para pelaku mempertanyakan apa yang dapat diambil untuk diberikansaja. Hasil penelitian ini merupakan salah satu dari beberapa penelitian yang berorientasi pada proses yang mengambil perspektif desain kelembagaan dari teori strukturisasi Giddens, yang berusaha untuk mendamaikan tekanan kelembagaan yang terus menerus dengan tindakan yang disengaja.

Para penganut paham institusionalis baru telah melakukan berbagai studi yang mengkaji bagaimana organisasi beradaptasi dengan lingkungan kelembagaannya. Perspektif adaptasi kelembagaan merupakan perwujudan dari teori sistem terbuka, yang pertama kali mengidentifikasi sensitivitas organisasi pada lingkungan teknisnya. Penelitian telah difokuskan pada dampak dari pengaturan kelembagaan eksternal (independen variabel) pada struktur organisasi entitas (variabel dependen). Ide dasar dalam memakai perspektif adaptasi kelembagaan untuk mencapai legitimasi, organisasi harus sesuai dengan tekanan dari lingkungan kelembagaan. Penelitian mengenai adaptasi kelembagaan lebih banyak berfokus pada penyebab sebuah organisasi beradaptasi, bukan pada proses adaptasi itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti organisasi saat ini telah mulai untuk mengeksplorasi interaksi antara lembaga dan tekanan lingkungan yang terjadi. Organisasi tidak hanya bereaksi dan mengalah dengan cara-cara yang konvensional kepada tekanan lingkungan kelembagaan, dimana tanggapan mereka bervariasi dan bergantung pada berbagai strategi dan kondisi organisasi. Hasil penelitian sebelumnya mengulas berbagai penelitian adopsi inovasi yang memberikan wawasan penting untuk proses pemahaman adaptasi organisasi.

Dibandingkan dengan penelitian neoinstitutional, studi adopsi inovasi telah berfokus lebih langsung pada kegiatan dan kesulitan

an yang dialami pengadopsi karena mereka berusaha untuk menerapkan inovasi teknis atau kelembagaan yang dikembangkan pihak eksternal dan diimplementasikan ke dalam sebuah organisasi.

Studi difusi kelembagaan meneliti reproduksi dan penyebaran pengaturan kelembagaan dalam sebuah populasi atau bidang organisasi. Peneliti kelembagaan juga sudah mulai meneliti kondisi di mana proses terjadinya sebuah lembaga terjadi. Beberapa telah melihat reproduktifitas sebagai fungsi dari karakteristik kelembagaan dan karakteristik jaringan. Beberapa peneliti lain telah mempelajari kontribusi relatif dari tekanan teknis dan kelembagaan dari difusi organisasi baru dan praktek di bidang organisasi.

Penelitian difusi kelembagaan juga sudah mulai meneliti pengaruh gabungan dari tekanan institusional dan pilihan strategis, sehingga mengaburkan batas antara perspektif difusi dan perspektif desain institusional pada perubahan organisasi. Kesimpulan akhir yang didapatkan antara lain pendapat Rogers (1995) yang mencatat bahwa pada beberapa topik dalam ilmu-ilmu sosial telah dilakukan telaah yang lebih dibandingkan telaah pada difusi praktek-praktek inovatif. Rogers memberikan ulasan pada lebih dari 4.000 studi yang telah meneliti difusi inovasi. Pemahaman tentang proses difusi kelembagaan dapat ditingkatkan secara signifikan dengan memasukkan teori dan metode ini ke dalam penelitian yang lebih luas.

Berdasarkan tinjauan hasil penelitian ini peneliti menyimpulkan bahwa studi mengenai perubahan kelembagaan adalah beragam, paradoks, dan memberikan manfaat. Keragaman ini tercermin dalam berbagai perspektif yang diambil untuk menjelaskan perubahan kelembagaan yang terjadi. Paradox jelas terlihat dalam ketidaksesuaian cara pandang yang diambil untuk menjelaskan perubahan, khususnya sebagaimana tercermin dalam ketegangan lama antara struktur dan tindakan. Hasil penelitian di sini menyediakan cara untuk mengatasi struktur-tindakan paradoks tersebut. Pada saat struktur kelembagaan mengaktifkan dan membatasi perilaku individu, hal tersebut menimbulkan motivasi dan tindakan strategis individu dan kelompok untuk membuat perubahan pada lembaga-lembaga ini.

Dinamika Perubahan Bidang Organisasi

(Dynamics of Change in Organizational Fields)

Penulis : C. R. (Bob) Hinings dan Royston Greenwood dari Department of Strategic Management and Organization Carlson School of Management University of Minnesota Minneapolis, MN., Trish Reay dari Department of Strategic Management and Organization School of Business University of Alberta Edmonton, AB., dan Roy Suddaby dari Department of Management and Organizations Henry B. Tippie College of Business University of Iowa Iowa City, IA

Pembahasan pada bagian ini adalah mengenai sebuah model proses yang digunakan untuk memahami perubahan kelembagaan pada tingkat analisis di bidang organisasi. Model proses ini terdiri dari lima tahap yang saling berpengaruh dalam perubahan kelembagaan, yaitu tekanan untuk perubahan, sumber praktek-praktek baru dari pelaku kelembagaan, proses deinstitutionalization dan reinstitutionalization, dinamika deinstitutionalization dan reinstitutionalization, dan reinstitutionalization dan stabilitas. Peneliti melihat model proses ini berguna untuk mengintegrasikan banyak literatur tentang perubahan kelembagaan.

Makalah ini menyajikan *stage circular model* dari proses dan dinamika perubahan kelembagaan. Peneliti terlebih dahulu meninjau literatur tentang perubahan bidang organisasi sebelum menjelaskan model, kemudian menguraikan peran kelembagaannya. Selanjutnya, masing-masing dari lima tahap dibahas sebelum membuat kesimpulan mengenai model tersebut untuk penelitian masa depan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan yang lebih konsisten dalam dinamika perubahan bidang kelembagaan, yang melibatkan hubungan inter-organisasional, dan juga reaksi dari individu dan kelompok dalam organisasi. Perubahan di bidang yang dilembagakan hanya dapat dipahami sebagai interaksi konstan di berbagai tingkat analisis, dalam hal ini petunjuk sebab akibatnya tidak satu arah tapi timbal balik. Para manager secara langsung terlibat dalam setiap jenis perubahan yang terjadi. Mereka berperan sebagai katalisator terhadap ide-ide baru dari luar organisasi, sebagai inovator yang melihat kesempatan di

dalam organisasi untuk bergerak ke arah yang baru, atau bahkan dalam organisasi yang sudah mapan, peran manajer sebagai pihak yang sangat berperan dalam mendorong dan mengadopsi keyakinan baru dan pelaksanaannya.

Model Proses ini menunjukkan beberapa pengaruh penting dan petunjuknya dipakai dalam teori dan penelitian. Pada perubahan kelembagaan perlu dipahami melalui pengulangan tindakan dalam sebuah proses dan dinamika yang digambarkan dalam sebuah model. Hal ini disajikan sebagai suatu proses yang melingkar dengan implikasi bahwa *deinstitutionalization* dan *reinstitutionalization* adalah aktivitas yang konstan.

Dinamika perubahan organisasi berhubungan erat dengan istilah *deinstitutionalization* dan pada saat yang sama diikutidengan istilah *reinstitutionalization*. Pada studi bidang kelembagaan perlu ditekankan pada perubahan yang bersifat kontinyu dan hal tersebut termasuk dalam teori organisasi. Suatu penelitian tidak selalu harus fokus pada bagaimana model kelembagaan tertentu ditransformasikan ke model alternatif, tetapi lebih pada proses dimana hal tersebut terjadi dan konstan sehingga dapat dikatakan stabilitas dan *reinstitutionalization* adalah istilah relatif. Interaksi multilevel dalam sebuah model antara kenyataan yang ada di lapangan dan pada tingkat organisasi perlu ditekankan. Inovasi kelembagaan dapat terjadi dalam diri individu organisasi atau kelompok organisasi yang memiliki implikasi pada tingkatan analisis.

Inovasi dapat terjadi pada tingkat lapangan yang berdampak pada individu dalam organisasi dan hubungan antarorganisasi. Berdasarkan definisi yang ada suatu bidang kelembagaan memiliki berbagai komponen, di dalamnya termasuk struktur tingkat lapangan dan maknanya, model kelembagaan, sistem organisasi, dan skema interpretif dan manajer dalam organisasi. Sebuah penelitian perlu mengambil proses-proses dan dinamika intralevel secara serius untuk memicu keluarnya peran relatif dan dampaknya pada tingkat yang berbeda di berbagai titik dalam sebuah evolusi bidang kelembagaan.

Suatu model disajikan sebagai serangkaian tahapan. Hal tersebut adalah penyajian hasil analisis yang wajar dalam hal diperlukan *deinstitutionalization* maupun *reinstitutionalization*. Namun,

seperti halnya dengan semua tahapan pemodelan, permasalahan yang timbul adalah terlihat adanya bagian-bagian yang merupakan bagian dari perubahan secara menyeluruh yang tidak terlihat. Kemungkinan terjadi informasi yang tumpang tindih dan non-linear dalam tahap ini. Dengan demikian, tujuan penelitian yang sangat penting adalah untuk melepaskan urutan yang berkembang di kasus-kasus tertentu dalam dinamika kelembagaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penulis berpendapat bahwa perubahan kelembagaan merupakan suatu pola dasar kelembagaan yang lain. Beberapa pertanyaan yang timbul adalah menyangkut waktu yang dibutuhkan sebuah organisasi dalam melakukan perubahan. Penelitian ke dalam dinamika perubahan di bidang kelembagaan harus divisualisasikan dan diimplementasikan sebagai program jangka panjang, yang melibatkan peneliti dengan komitmen jangka panjang pula. Dengan demikian dalam melaksanakan penelitian ini hal tersebut merupakan topik yang paling penting dalam teori institusional dan memberikan tantangan yang besar baik secara teoritis maupun metodologis.

Peneliti memberikan penekanan dalam akhir tulisannya bahwa bahwa dinamika perubahan dalam bidang organisasi semakin menjadi topic sentral dalam teori institusional. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk memahami perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Kebangsaan dan Kebudayaan sebagai Pengaruh pada Perubahan Organisasi dan Inovasi

(The Nation-State and Culture as Influences on Organizational Change and Innovation)

Penulis : Arie Y. Lewin dan Jisung Kim dari Duke University Fuqua School of Business Durham, NC

Dalam bab ini untuk membangun perspektif coevolutionary dan sebuah pendekatan bertingkat, peneliti meninjau ulang dinamika dan kompleksitas hubungan antara konfigurasi kelembagaan, praktek manajerial, dan perubahan dan inovasi organisasi. Pahaman perubahan pada tingkat kelembagaan diperlukan untuk menjelaskan beberapa penyebab dan sumber dari perubahan dan inovasi pada tingkat perusahaan. Peneliti menggabungkan perspektif lingkungan dan kelembagaan untuk memberikan pendapat bahwa proses

kelembagaan dan teknologi harus dianggap sebagai bagian penting dari sebuah proses yang membentuk organisasi dan perilaku. Hal tersebut merupakan kriteria seleksi untuk kelangsungan hidup organisasi.

Peneliti berpendapat bahwa profil kebangsaan melegitimasi dan tercermin dalam praktek-praktek manajerial tertentu pada sebuah perusahaan bisnis dan lembaga-lembaga publik yang menunjukkan efek moderasi pada profil kebangsaan dari negara kapitalis pada perubahan dan inovasi organisasi.

Wacana tentang apakah praktek manajerial mencerminkan profil negara - negara tertentu yang ditentukan oleh sejarah, budaya, politik, ekonomi, dan faktor sosial melibatkan referensi mapan dan telah berkembang dalam ilmu-ilmu sosial yang ada. Praktek-praktek manajerial seperti misalnya struktur pemerintahan, otoritas dan kontrol, hubungan kerja, dan paradigma strategis mencerminkan profil kelembagaan suatu bangsa seperti pendirian bangsa, peran pemerintah, hukum sistem, pasar modal, sistem pendidikan, dan budaya, yang kesemuanya berperan sebagai alat kendali pada populasi dan perubahan dan inovasi organisasi.

Peneliti telah melakukan tinjauan yang terintegrasi melalui teori dan literatur empiris yang beragam, dan hasilnya menginformasikan analisis efek moderasi dari profil kebangsaan pada adaptasi organisasi. Hal ini jelas menunjukkan bahwa efek konfigurasi kelembagaan negara bersifat eksogen dan endogen. Peneliti berpendapat bahwa perbedaan dalam konfigurasi kelembagaan formal dan informal dari negara-bangsa adalah konsekuensi dari karakteristik unik dari suatu negara. Kami juga berpendapat bahwa adaptasi organisasi dipengaruhi oleh institusi konfigurasi negara-bangsa di mana organisasi berada.

Masa transisi ke era digital dengan ditandai semakin intensifnya penggunaan komputer dan internet dalam berkomunikasi menimbulkan masalah pada setiap negara. Percepatan penyampaian informasi antar negara membuat persaingan semakin ketat dan cepat. Masing-masing negara memiliki karakteristik yang berbeda dan menjadikan hal ini sebagai tantangan bagi organisasi atau perusahaan pemain dunia. Kunci sukses dalam menghadapi perubahan yang ada adalah kemampuan perusahaan dalam melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan tanpa batas

karena adanya media komunikasi digital yang sangat cepat perkembangannya di seluruh dunia.

Kompleksitas Model Ilmu dalam Perubahan Organisasi dan Inovasi

(Complexity Science Models of Organizational Change and Innovation)

Penulis : Kevin J. Dooley dari Department of Management Arizona State University Tempe, AZ

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, ilmu kompleksitas adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan keseluruhan kelompok konsep, model, dan metafora yang beragam dan berkaitan dengan sifat sistemik dan dinamika sistem organisasi. Pengetahuan tersebut selain berasal dari teori sistem secara umum tetapi juga membutuhkan mempertimbangkan prinsip-prinsip dasar dan karakteristik sistem hidup, seperti pembaruan diri, membangun kekuatan, pengorganisasian diri, perubahan lingkungan, dan sebagainya.

Model ilmu kompleksitas dapat digunakan untuk menggambarkan perubahan organisasi pada berbagai tingkat konseptualisasi, yaitu pada tingkatan individu, objek (entitas, sumber daya, teknologi), sebuah proses organisasi, tim atau subunit, dan organisasi secara keseluruhan. Banyak peneliti merumuskan model dengan menggambarkan pentingnya peran seorang individu, dan hubungan mereka dengan individu lain. Model tersebut menjadi bias karena diaplikasikan dalam penelitian masyarakat dan tidak terhadap model yang telah disusun. Pada kenyataannya, model ilmu kompleksitas, seperti model pada teori system, cukup banyak digunakan pada tingkat yang berbeda, dan bahkan pada beberapa tingkatan.

Meskipun memiliki kemampuan nyata untuk menggeneralisasi banyak karakteristik yang lebih spesifik dalam model organisasi perubahan, ilmu kompleksitas masih kurang dalam satu hal penting yaitu tidak memiliki teori atau model yang secara eksplisit memasukkan hal paling manusiawi dalam perubahan sebuah organisasi adaptif kompleks, yaitu wacana. Tanpa wacana, sistem organisasi tidak akan ada, atau setidaknya hal tersebut bukan merupakan sesuatu yang cukup menarik untuk diteliti. Melalui wacana tersebut anggota organisasi mengkoordinasikan tidak hanya niat

mereka, tujuan, dan tindakan, tetapi juga melalui wacana yang organisasi anggota membentuk realitas, mendefinisikan apa yang penting dan apa yang tidak, membuat alternatif, dan menciptakan ketertiban di tengah kebingungan, ambiguitas, ketidakpastian, dan ketidakjelasan.

Para peneliti biasanya menemui kesulitan karena dalam mengembangkan model yang digunakan dalam penelitian berikutnya akan muncul hal-hal baru yang sifatnya kritis dan segera apabila mereka menginginkan hasil penelitian yang valid sesuai dengan bidang sosial, utamanya mengenai organisasi. Hal ini tidak sederhana, terdapat konsep-konsep yang awalnya akan sulit dipahami dan banyak memerlukan hasil perhitungan yang signifikan serta kecakapan untuk memahaminya secara mendalam.

Metode yang digunakan para peneliti organisasi untuk membangun dan menguji teori sebagian besar tidak memadai untuk meneliti kompleksitas yang ada dalam sebuah organisasi karena hal tersebut tidak mudah digunakan dalam pemodelan yang berisi kausalitas, umpan balik, dan bersifat nonlinier. Persoala-persoalan tersebut sudah mulai dapat diatasi dengan menyatukan model dari berbagai disiplin ilmu organisasi dan perilaku disertai dengan penelitian jangka panjang untuk memperoleh teori dan konsep yang lebih tepat dan mendalam.

Teori Perubahan Organisasi dan Proses-proses Inovasi

(Theories of Organizational Change and Innovation Processes)

Penulis : Marshall Scott Poole dari Department of Management Texas A & M University College Station, TX., dan Andrew H. Van de Ven dari Department of Strategic Management and Organization Carlson School of Management University of Minnesota Minneapolis, MN

Buku pedoman ini menyoroti berbagai pendekatan yang menakutkan untuk menjelaskan tentang perubahan dan pengembangan organisasi, termasuk di dalamnya berisi tentang model bertingkat, proses evolusi organisasi, model interaksi, ketegangan dialektis dan kontradiksi, perubahan drastis yang pada suatu lingkungan, analisis kelembagaan, model sistem multilevel, dan teori kompleksitas. Dalam beberapa penelitian, dua atau lebih mekanisme

generatif ini digabungkan. Teori dan model dikelompokkan pada beberapa tingkat analisis yang berbeda dan beberapa pada tingkat yang berseberangan.

Hasil perhitungan yang kompleks terkadang terlalu disederhanakan mengingat penelitian mengenai organisasi sesungguhnya tidak sederhana karena menyangkut perilaku setiap individu dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang menyebabkan pengembangan teori melalui penelitian yang dilakukan sangat memungkinkan untuk menemukan konsep-konsep baru.

Bab-bab dari buku ini berupaya untuk tidak lagi menyederhanakan hal tersebut dan mencukupinya dengan ilustrasi atau gambaran yang senyatanya mengenai perubahan dan inovasi organisasi. Para peneliti mengkonseptualisasikan fenomena yang kompleks seperti misalnya ketegangan yang biasanya timbul dalam upaya perubahan organisasi yang terencana, evolusi bersama yang dialami populasi sebuah organisasi dan komunitas, proses perubahan yang rumit dari seorang individu pada saat mana organisasi membutuhkan mereka untuk berubah, perubahan kelembagaan, dan perubahan dalam sistem yang kompleks dengan saling ketergantungan dalam berbagai tingkat. Para peneliti menantang kita untuk meningkatkan kompleksitas pemikiran kita. Jika teori yang dihasilkan atau agenda penelitian tampak rumit dan dalam beberapa kasus berat, maka kita akan menyadari bahwa hal itu karena kita telah menjadi terbiasa untuk menyederhanakannya.

Seorang peneliti yang mengembangkan penjelasan spesifik tentang perubahan atau inovasi dengan menggunakan teori yang kompleks berarti telah bekerja di luar hubungan antar tingkat dan tidak terpengaruh oleh skala waktu. Hal tersebut tidak hanya dilakukan pada penelitian untuk menguji teori saja tetapi penelitian empiris juga harus bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara model dan pengujian hipotesis pada hubungan yang ada. Beberapa tahun terakhir kemajuan telah dibuat dalam penelitian tentang hubungan multilevel. Menerapkan wawasan dari metode untuk mengubah dan proses inovasi akan meningkatkan seluruh rangkaian pertanyaan untuk penelitian masa depan.

Teori kompleksitas yang dijadikan referensi dalam penelitian yang hasilnya dimuat dalam buku ini merupakan pendekatan baru yang ditawarkan dalam melihat lebih mendalam fenomena

perubahan dan inovasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Penggunaan pendekatan berdasarkan teori kompleksitas diharapkan dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang belum bisa dijawab oleh pendekatan dengan teori sosial dan organisasi yang ada sebelumnya. Dimana dalam teori kompleksitas ini, keseluruhan faktor baik internal maupun eksternal organisasi, merupakan faktor-faktor yang saling mempengaruhi dan mempunyai peranan yang sangat besar dalam kelangsungan hidup sebuah organisasi di masa yang akan datang. Kata kunci perubahan dan inovasi organisasi menjadi sangat penting karena beberapa ahli mengatakan bahwa sesuatu yang sifatnya tetap dalam sebuah organisasi adalah perubahan itu sendiri.

Kesimpulan

Buku ini memperkaya khasanah dalam penulisan dan penelitian lanjutan dalam bidang organisasi terutama apabila difokuskan pada topic perubahan dan inovasi organisasi. Sebagai sebuah buku mengenai manajemen dan organisasi, judul *Handbook of Organizational Change and Innovation* cukup tepat karena buku ini memuat setiap aspek dalam proses sebuah organisasi melakukan perubahan dan inovasi dalam upayanya untuk beradaptasi dengan lingkungan yang semakin berkembang dan memiliki kompleksitas permasalahan yang sangat tinggi.

Setiap bab dalam ini memuat secara cukup detil aspek-aspek yang mempengaruhi jalannya sebuah organisasi, terutama organisasi bisnis, misalnya aspek individu dan dinamikanya, kelompok dalam organisasi dan dinamikanya, budaya organisasi dan dinamikanya, bahkan dinamika hubungan antar organisasi. Model yang disajikan dengan berpedoman pada teori kompleksitas juga cukup membantu dalam mengurai permasalahan yang secara factual terjadi karena teori-teori organisasi maupun sosial yang ada sebelumnya belum mampu menjawab secara komprehensif terhadap kompleksitas permasalahan yang ada.

Kekurangan buku ini adalah belum menampilkan tulisan dan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dalam proses perubahan dan inovasi organisasi. Selain itu, organisasi publik saat ini juga menghadapi tuntutan untuk berubah dan berinovasi sebagaimana halnya organisasi privat, sehingga telaah yang mendalam mengenai hal tersebut dapat dilakukan untuk memperkaya

isi buku ini.

Implikasi Untuk Manajer

Berdasarkan hasil penelitian dalam buku ini, beberapa referensi bagi manajer yang secara implisit termuat adalah:

1. Seorang manajer harus memahami isu yang berkembang terkait dengan perubahan dan inovasi organisasi dan mensinergikannya dengan strategy organisasi yang ada.
2. Faktor individu memegang peranan yang sangat penting karena mereka memiliki perilaku yang spesifik dan dinamis dalam aktifitas organisasi sehari-hari.
3. Kelompok-kelompok yang ada dalam sebuah organisasi, baik formal maupun informal, berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi dalam melakukan inovasinya.
4. Struktur dalam organisasi juga dinamis dan dapat mengalami perubahan sewaktu-waktu sesuai tuntutan lingkungan dan *stakeholder* yang lain.
5. Faktor budaya dalam sebuah organisasi juga sangat penting untuk diperhatikan karena hal tersebut merupakan bagian internal yang tidak terpisahkan dan mewarnai perkembangan organisasi.
6. Pentingnya interpersonal *skill* bagi seorang manajer agar dapat menyampaikan strategi dan misi organisasi, baik kepada *stakeholder* maupun *shareholder* organisasi, dengan efektif dan efisien serta dapat dipahami dengan baik

Daftar Pustaka

Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge., *Organizational Behavior*, 15th ed, Prentice Hall, 2013

<http://www.communication.illinois.edu/people/mspoole>

http://www.carlsonschool.umn.edu/faculty-research/avandeve/andrew_h_van_de_ven.aspx

