

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd
Wahyuli Lius Zen, SE., M.Pd

MANAJEMEN PERUBAHAN

Telaah Konseptual, Filosofis dan Praktis
Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan
dalam Organisasi



MANAJEMEN PERUBAHAN

MANAJEMEN dan Praksi PERUBAHAN

(Telaah Konseptual, Filosofis dan Praksis terhadap
Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi)

Dr. Hamruddin Sahaan, M.Pd
Prof. M. Eus Zen, S.L., M.Pd



Edisi
Tiga Bulan, Negeri, M. Han

MANAJEMEN PERUBAHAN

(Telaah Konseptual, Filosofis dan Praksis
terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan
dalam Organisasi)



Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd
Wahyuli Lius Zen, S.E., M.Pd

TGL. TERIMA :
NO. INDUK :
ASAL :

Editor

Tien Rafida, S.Ag., M.Hum

citapustaka
MEDIA PERINTIS

MANAJEMEN PERUBAHAN

MANAJEMEN PERUBAHAN (Telaah Konseptual, Filosofis dan Praktis terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi)

Penulis: Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd. dan
Wahyuli Lius Zen, S.E., M.Pd.

Editor: Tien Rafida, S.Ag., M.Hum

Copyright © 2012, Pada Penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia Grafika

Diterbitkan oleh:

Citapustaka Media Perintis

Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung
Telp. (022) 82523903

E-mail: citapustaka@gmail.com

Contact person: 08126516306-08562102089

Cetakan pertama: Oktober 2012

ISBN 978-602-9377-34-7

Didistribusikan oleh:

Cv. Perdana Mulya Sarana

Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224
Telp. 061-7347756, 77151020 Faks. 061-7347756

E-mail: asrulmedan@gmail.com

Contact person: 08126516306

PENGANTAR PENULIS



Syukur Alhamdulillah penulis telah menyelesaikan buku ini, buku yang mencoba melihat, menelaah, dan juga menjelaskan mengapa perubahan dalam konteks manajemen sebagai bagian dari kegiatan organisasi pembelajaran selayaknya dilakukan oleh setiap organisasi atau lembaga apapun. Buku ini, tentu saja lebih menitik beratkan mengapa organisasi harus berubah dan setiap saat menyesuaikan diri dengan kepentingan *stakeholdernya* (pemangku kepentingannya).

Tidak dapat diabaikan, baik secara sengaja atau tidak sengaja, bahwa organisasi yang mampu *survive* (bertahan), adalah organisasi yang setiap saat mau melakukan perubahan dengan mengacu kepada visi, misi, tujuan, sasaran, dan target yang telah ditetapkan setiap organisasi. Dapat dikatakan, kebutuhan untuk melakukan perubahan organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi itu saja, tetapi lebih dari itu adalah, bahwa setiap organisasi tidak akan dapat melakukan apapun secara terukur jika tidak melakukan perubahan.

Organisasi dibentuk adalah untuk menunaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh para pendirinya. Para pendidir inilah sebagai pembentuk kultur dalam organisasi. Namun, dalam perjalanan organisasi, setiap organisasi tidak bisa bertumpu secara mutlak kepada pendirinya, tetapi harus menyesuaikan dengan bagaimana organisasi itu melakukan sesuatu di masa yang akan datang. Karenanya, tidak dapat disangkal bahwa setiap organisasi memiliki kewajiban yang bersifat sistemik dan terukjur dalam melakukan perubahan.

Beberapa konsep manajemen modern sebagai bagian dari inovasi manajemen, coba dikenalkan dalam buku ini, seperti manajemen stratejik, *total quality management*, dan juga *balanced scorecard*. Hal ini perlu disampaikan mengingat konsep-konsep yang ditawarkan dalam inovasi

Wahyuli Lius Zen

Amruddin Sahaan

Penulis

Medan, 06 September 2012

manajemen ini telah terbukti mampu meningkatkan kinerja setiap organisasi yang menerapkannya. Dengan demikian, merupakan suatu kemuliaan jika pembaca dapat mengenalnya atau juga mengidentifikasinya karakternya sehingga dapat diterapkan dalam organisasi yang dinungunya. Perubahan organisasi, atau dalam konteks tertentu ditindaklanjuti dengan pengembangan organisasi pada saat ini, telah mengacu kepada era modernisasi melalui inovasi yang cukup kuat dan deras. Upaya-upaya yang dilakukan manajemen modern saat ini melalui *benchmark* ternyata telah mempercepat dilakukannya perubahan dan pengembangan organisasi. *Benchmark* merupakan analisis banding yang bersifat mendalam dan sistemik dari satu organisasi kepada organisasi lainnya, sehingga ditemukakan hal-hal yang unik untuk diterapkan dari organisasi yang mempelajarinya. Tindakan *benchmark*, merupakan tindakan yang dihalalkan atau diligalkan sebagai bagian dari perilaku organisasi pembelajaran. Setiap organisasi harus melakukan pembelajaran atas keberhasilan kinerja organisasi lainnya. *Benchmark* bisa dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan mendatangi organisasi yang telah berhasil secara gemilang dalam mencapai tujuan-tujuannya, atau dengan mendatangkan *expert* (tenaga ahli) yang mampu melakukan perbaikan atas kinerja suatu organisasi.

Apapun tindakan yang dilakukan oleh setiap organisasi melalui para manajer atau sistem kepengimpinannya, selayaknyalah adalah dalam rangka menjaga eksistensi organisasi, sehingga organisasi dapat merealisasikan seluruh tujuan-tujuan itu berdasarkan visi dan misi masing-masing. Setiap manajer memiliki kewajiban dan sekaligus kewenangan untuk melakukan perubahan dan pengembangan organisasi, agar organisasi mampu *survive* dan juga tidak ditinggalkan *stakeholders*nya.

PENGANTAR EDITOR



Perubahan organisasi pada dasarnya merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar oleh setiap organisasi. Eksistensi organisasi bagaimanapun menjadi tanggungjawab personil organisasi, khususnya manajer yang dibebani tanggungjawab untuk itu. Karenanya, setiap organisasi memiliki kewajiban melakukan berbagai hal yang memungkinkannya untuk tetap eksis sehingga dapat merealisasikan seluruh tujuan-tujuannya berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkannya.

Eksistensi organisasi berada pada jajaran *top manager*, keberhasilan mereka merupakan keberhasilan organisasi tetapi pada saat yang bersamaan, kegagalan mereka juga merupakan kegagalan organisasi. *Top manager* organisasi memiliki tanggungjawab yang besar untuk menjaga eksistensi organisasi berdasarkan visi, misi, dan tujuan organisasi itu. Organisasi bagaimanapun sangat tergantung dari perilaku *top manager* dalam memperlakukan organisasi itu.

Jajaran *top manager* dituntut untuk dapat melakukan perubahan-perubahan yang mendasar dan mendalam setelah melakukan berbagai telaah dan analisis terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi. Sejarah secara faktual menunjukkan bahwa *top manager* merupakan urat nadi atau nyawa dari setiap organisasi. Kekeliruan dalam menentukan arah akan mempengaruhi jalan organisasi dan juga akan menentukan bagaimana kelompok atau pemangku kepentingan memberikan respon terhadap produk organisasi tersebut.

Banyak cara dan jalan yang memungkinkan organisasi menembus batas kemampuan atau kapasitas dirinya, jika *top manager* mampu melakukan terobosan yang signifikan bagi kepentingan organisasi maupun kelompok atau pemangku kepentingannya. Tidak ada organisasi yang mampu melakukan pertahanan secara sendiri tanpa memperhatikan pemangku

kepentingannya, tetapi pada saat yang bersamaan dengan tidak mengabaikan personil organisasi, terutama kesejahteraan dan kepentingannya.

Salah satu pendekatan untuk menjamin agar setiap organisasi mampu *survive* (bertahan) adalah dengan selalu melakukan penyesuaian. Penyesuaian yang dimaksud adalah melakukan perubahan, pembinaan, dan pengembangan organisasi secara terus-menerus. Penyesuaian itu dapat dilakukan berdasarkan kebutuhan dengan tanpa mengabaikan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Buku ini, secara spesifik mengenalkan berbagai konsep yang telah diaplikasikan oleh berbagai organisasi. Secara faktual dapat dikatakan, bahwa keberhasilan pencapaian kinerja organisasi semakin meningkat secara signifikan jika konsep tersebut diaplikasikan dengan prinsip-prinsip yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Karenanya, perubahan dan pengembangan organisasi akan lebih efektif dan terukur secara kuantitatif bahkan kualitatif, jika mengaplikasikan berbagai konsep dasar inovasi manajemen tersebut.

Inovasi manajemen dalam kaitan ini bukan hanya untuk sekedar mengenalkan inovasi dalam manajemen organisasi, tetapi merupakan keharusan yang bersifat aksiomatik agar setiap organisasi dapat menyelenggarakan berbagai aktivitasnya berdasarkan kebutuhan organisasi itu dan juga *stakeholdernya*. Dengan demikian, tidak ada waktu bagi organisasi untuk mengabaikan perlunya melakukan perubahan dalam organisasi. Perubahan itu tentu saja tidak hanya dalam bentuk pemindahan pola saja, tetapi yang penting adalah perubahan perilaku dari personil yang mengelola organisasi tersebut.

Apa yang dikemukakan dalam buku ini pada dasarnya merupakan bagian terpenting dari apa yang harus dilakukan oleh setiap organisasi agar tetap eksis. Umpamanya, mengenalkan konsep *reinventing*, *balanced scorecard*, *total quality management*, dan juga kultur organisasi. Konsep-konsep ini tentu saja bisa ditelaah lebih mendalam melalui berbagai kasus yang terjadi dalam berbagai organisasi. Carut-marut yang terjadi pada saat ini dalam konteks organisasi apapun, dapat dijadikan bahan masukan sebagai bagian dari proses konfirmasi dan klarifikasi terhadap berbagai konsep yang ditawarkan dalam buku ini.

Menariknya, buku ini juga menjelaskan hal-hal yang terkait dengan

dunia pendidikan atau organisasi pendidikan. Karenanya, bagi mahasiswa kependidikan, khususnya manajemen pendidikan, buku ini menjadi relevan. Sedangkan bagi personil organisasi dalam berbagai level, termasuk organisasi atau lembaga pendidikan, buku ini akan memberikan kontribusi yang kontekstual untuk menyelesaikan berbagai masalah dalam upaya melakukan perubahan, pembinaan, dan juga pengembangan organisasi.

Penulis yang telah memiliki reputasi dalam menulis berbagai buku baik yang diterbitkan secara lokal dan nasional, sebagai asesor satuan pendidikan di sekolah dan madrasah, dan juga merupakan pelatih atau instruktur dalam berbagai pendidikan dan pelatihan peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM), terutama dilingkungan organisasi atau lembaga pendidikan, merupakan jaminan yang memungkinkan buku ini bermanfaat bagi mereka-mereka yang terlibat dalam mengelola organisasi pendidikan.

Untuk itulah, buku ini didedikasikan kepada mereka-mereka yang mengelola organisasi, sehingga menjadi penting dan signifikan untuk dibaca oleh mereka-mereka yang berkecimpung dalam dunia tersebut. Kelompok atau pemangku kepentingan lain yang wajib membaca buku ini adalah para manajer organisasi, terutama organisasi atau lembaga pendidikan. Dan yang sangat penting tentu saja buku ini merupakan konsumsi bagi mahasiswa yang mendalami ilmu-ilmu manajemen organisasi.

Semoga buku ini mampu memberikan sesuatu yang baru untuk melakukan perubahan.

Medan, 03 Oktober 2012

Editor

Hj. Tien Rafida

DAFTAR ISI



Pengantar Penulis	v
Pengantar Editor	vii
Daftar Isi	x
BAB I:	
PENDAHULUAN	1
BAB II:	
REINVENTING SEBAGAI PROSES DAN SUBSTANSI PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI DALAM KONTEKS ADMINISTRASI PENDIDIKAN	16
A. Konsep Dasar Administrasi Pendidikan	16
B. Perubahan dan Pengembangan Organisasi dalam Perspektif Administrasi Pendidikan	20
C. Reinventing Organisasi dalam Proses Administrasi Pendidikan	25
D. Substansi Reinventing dalam Pembinaan dan Pengembangan Organisasi	36
BAB III:	
PERUBAHAN ORGANISASI	40
A. Substansi Perubahan dalam Organisasi	40
B. Tujuan dan Sasaran Perubahan Secara Organisasional	44
C. Tahapan-tahapan dalam Melakukan Perubahan	48
D. Tantangan dan Perlawanan dalam Melakukan Perubahan	53
E. Strategi Mengatasi Perlawanan Perubahan Organisasi	57

BAB IV:

ORGANISASI PEMBELAJARAN DALAM KONTEKS PENGEMBANGAN ORGANISASI 69

A. Substansi Pengembangan Organisasi 69

B. Proses Pengembangan Organisasi 73

C. Pembinaan dan Pengembangan Organisasi Perguruan Tinggi 78

D. Organisasi Pembelajaran dalam Pengembangan Organisasi Perguruan Tinggi 82

BAB V:

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PERSPEKTIF PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI 92

A. Konsep Dasar Total Quality Management (TQM) 92

B. Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi 98

C. Pelanggan (*Stakeholders*) Perguruan Tinggi sebagai Orientasi Produk 108

BAB VI:

KEPUASAN KERJA 118

A. Kepuasan Kerja dalam Organisasi 118

B. Kepuasan Kerja; Variabel Determinan Profesionalisasi Guru 125

C. Sumber-sumber Kepuasan Kerja 129

D. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja 134

E. Implikasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Profesional Guru 146

BAB VII:

KULTUR ORGANISASI DALAM PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI 152

A. Kultur dalam Organisasi 152

B. Telaah Teoritis Terhadap Konsep Kultur Organisasi 155

C. Manajemen Berbasis Ilmu Pengetahuan

(Prasyarat Membangun Kultur Organisasi dalam Manajemen Modern)	161
D. Redefinisi Administrasi Pendidikan (Kultur Organisasi sebagai Landasan Berpijak)	164
E. Implementasi Manajemen Stratejik dalam Melakukan Perubahan dan Pengembangan Organisasi Perguruan Tinggi	168

BAB VIII:

PENUTUP	185
A. Membangun Kebermaknaan dalam Berorganisasi	185
B. Sistem Perubahan yang Berkualitas untuk Pendidikan	190
C. Membangun <i>Great Team</i> dan <i>Great Players</i>	194
DAFTAR PUSTAKA	199
TENTANG PENULIS DAN EDITOR	206

BAB I

PENDAHULUAN



Perubahan dan pengembangan organisasi yang dilakukan dimaksudkan untuk pengembangan peran dan fungsi organisasi sehingga segala sesuatu yang telah direncanakan dapat terlaksana. Namun demikian bukan berarti perubahan dan pengembangan organisasi hanya untuk kepentingan organisasi itu sendiri, tetapi berkait erat dengan tuntutan *stakeholders* yang semakin beragam namun membutuhkan spesifikasi yang dapat menjamin kepentingannya agar terpenuhi sesuai dengan keinginannya. Kepuasan *stakeholders* oleh karenanya menjadi tolak ukur atas layanan yang diberikan.

Perubahan dan pengembangan organisasi merupakan tuntutan sekaligus kebutuhan yang mendesak dalam menghadapi berbagai tantangan dan peluang. Persaingan yang ketat dan keras dalam konteks kekinian yang disebabkan kebutuhan akan mutu semakin mendesak menyebabkan setiap organisasi, harus mengantisipasi tuntutan perkembangan tersebut. Kemampuan mengenali secara mendalam peluang dan tantangan menjadi barometer untuk melakukan perubahan, perubahan yang dimaksud adalah perubahan untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan baik sebagai akibat lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maupun karena sistem manajemen organisasi yang setiap saat harus menyesuaikan diri sebagai konsekuensi logis dari perubahan-perubahan paradigma keorganisasian saat ini.

Menurut Siagian (1997:206) tujuan utama daripada perubahan

organisasi adalah untuk meningkatkan kemampuan operasional dari setiap dan semua orang di dalam organisasi yang pada gilirannya memang biasanya tercermin dalam peningkatan kemampuan organisasional sebagai keseluruhan. Dengan perkataan lain, perubahan organisasional diperlukan dengan beberapa pertimbangan seperti:

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat daripada perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi di luar organisasi;
2. Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi;
3. Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan melakukan kedua hal tersebut di atas;
4. Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja untuk mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus bertumbuh dan berkembang;
5. Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.

Perubahan dan pengembangan organisasi dimaksudkan bukan hanya sekedar *trend* untuk melakukan perbaikan, apalagi sekedar ikut-ikutan saja, tetapi dilakukan untuk menjamin kesuksesan organisasi yang sangat dibutuhkan oleh organisasi itu dan juga yang menjadi pelanggannya. Organisasi pada saat ini cenderung melakukan perubahan dan pengembangan agar dapat menjamin sustainibilitas organisasi tersebut. Strategi organisasi sifatnya beragam untuk menjamin kelangsungan dan eksistensinya, strategi tersebut bertujuan agar organisasi menjadi sukses mencapai tujuan, sasaran maupun target yang telah ditetapkan.

Pengembangan organisasi sebagai bagian perubahan paradigma organisasi bertujuan agar lebih efektif merealisasikan tujuan-tujuannya. Upaya merealisasikan tujuan itu sebaiknya mengacu kepada perubahan paradigma organisasi sukses. Menurut Ashkenas *et al* (1995:7) paradigma organisasi sukses saat ini dapat dilihat seperti pada tabel 1.

Tabel 1
Paradigma Perubahan Organisasi Sukses

The Shifting Paradigm for Organizational Success

Old Success Factors

- Size
- Role clarity
- Specialization
- Control

New Success Factors

- Speed
- Flexibility
- Integration
- Innovation

Merujuk kepada pemikiran diatas, organisasi memang harus berorientasi dengan gerakan yang cepat, fleksibel, dapat berintegrasi, dan melakukan inovasi. Tidak lagi secara konservatif berorientasi kepada ukuran, peranan yang tetap, kekhususan dan pengawasan semata. Dengan menganut prinsip faktor-faktor kesuksesan yang baru, diharapkan organisasi mampu melakukan perubahan sehingga pengembangannya berjalan dengan baik agar organisasi menjadi efektif.

Menurut Etzioni (Robbins, 1996:53) "Keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya". Karena itu, upaya merealisasikan visi dan misi organisasi dilakukan secara terencana dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan dan situasi yang berkembang sehingga organisasi menjadi efektif. Perubahan dan pengembangan organisasi menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan setiap organisasi, tujuannya agar organisasi itu lebih efektif melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tujuan pencapaian organisasi.

Perubahan dan pengembangan organisasi dilakukan dengan menggunakan analisis manajemen. Analisis manajemen ini akan berguna untuk mengetahui sumber daya yang dimiliki organisasi untuk dimanfaatkan bagi keunggulan organisasi. Menurut Sianipar dan Entang (2001:102) analisis manajemen merupakan satu penelusuran secara ilmiah keadaan multi faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi guna menentukan faktor kunci sukses dan strategi membangun keunggulan organisasi mencapai sasaran yang lebih besar.

Tuntutan untuk melakukan perubahan dan pengembangan organisasi bukan hanya merupakan tuntutan organisasi *an sich*, tetapi sekaitan dengan tuntutan masyarakat yang kian kuat menuntut organisasi agar melakukan sesuatu sehingga eksistensinya tetap terjaga dan tidak ditinggalkan oleh orang-orang yang selama ini mempercayai. Setiap organisasi dituntut mampu membaca tanda-tanda zaman, yang dapat menghadapi tantangan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berdimensi majemuk.

Menghadapi tantangan yang bersifat majemuk, setiap organisasi dituntut untuk melakukan penataan ulang (*reinventing*). *Reinventing* itu ditandai dengan berbagai perubahan yang meliputi: (1) prosedur organisasi didesain kembali, (2) mencari kesempatan dan peluang baru, (3) melakukan pergeseran organisasi baik secara internal dan eksternal, (4) memanfaatkan teknologi informasi untuk pengembangan organisasi, (5) pejabat struktural dan fungsional membuat perubahan paradigma dalam bekerja (realisasi tri dharma perguruan tinggi), dan (6) secara bersama-sama jajaran organisasi merubah tingkah laku ke arah yang lebih baik agar organisasi memiliki kinerja dan akuntabilitas yang tinggi.

Reinventing yang dilakukan adalah untuk menciptakan terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi. *Reinventing* yang dikemukakan diatas bersifat manajerial dan organisasional. Secara manajerial dilakukan perubahan-perubahan secara terencana oleh pimpinan dengan kepemimpinan perubahan yang kondusif, sedangkan secara organisasional adalah membenahi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga memungkinkannya terciptanya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan dengan melibatkan seluruh jajaran organisasi.

Secara manajerial, unsur terpenting melakukan *reinventing* itu adalah aspek manajemen dan keuangan. Kedua aspek ini merupakan substansi melakukan *reinventing* organisasi. Sebagai contoh, menurut Johnson, Rush dan Lybrand, *et al*, (1995) upaya *reinventing* perguruan tinggi itu dilakukan karena tiga hal, yaitu: (1) adanya tantangan perubahan institusional, (2) dana atau keuangan lembaga perguruan tinggi, dan (3) menciptakan akuntabilitas yang tinggi.

Ketiga aspek inilah yang menjadi substansi *reinventing* organisasi termasuk organisasi perguruan tinggi. Karenanya, langkah-langkah *reinventing* yang dilakukan selayaknyalah beranjak dari ketiga aspek ini. Apalagi

jika ditelaah, ternyata ketiga aspek tersebut secara manajerial dan organisasional sejalan dengan kebijakan terhadap menjaga dan melindungi eksistensi setiap organisasi.

Rencana *reinveting*, keberhasilannya ditentukan oleh faktor kepemimpinan, kepemimpinan memberikan bobot yang besar apakah *reinveting* dapat direalisasikan sesuai dengan rencana dan kebutuhan. Kepemimpinan memberikan kontribusi dalam menggerakkan organisasi, karenanya dalam manajemen terdapat suatu aksiomatik yang menyatakan bahwa substansi organisasi adalah manajemen, substansi manajemen adalah kepemimpinan, oleh karenanya, jika organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya, hal itu merupakan indikasi bahwa kepemimpinan tidak berjalan dalam manajemen organisasi tersebut.

Jadi kepemimpinan hanya dapat berhasil jika didukung oleh manajemen yang kuat dan manajemen yang kuat hanya dapat mengembangkan organisasi jika dipimpin oleh seorang pemimpin yang kuat (Wirawan, 2002:21). Organisasi yang dipimpin oleh kepemimpinan yang kuat inilah yang akan dapat membuat organisasi memiliki akuntabilitas yang juga kuat. Organisasi yang melakukan *reinveting* tentu saja memerlukan kepemimpinan yang kuat, agar akuntabilitasnya juga kuat. Akuntabilitas organisasi merupakan sasaran dan juga yang menjadi tujuan dalam rangka pengembangan organisasi.

Dengan demikian akuntabilitas dapat dinyatakan sebagai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (Sedarmayanti, 2003:69). Peningkatan kinerja dan akuntabilitas organisasi inilah yang pada dasarnya menjadi sasaran kerja sistem kepemimpinan organisasi ketika dalam upaya melakukan *reinveting*. Tantangan yang dihadapi organisasi dalam melakukan *reinveting* sifatnya kompleks, tidak hanya dari dalam saja, tetapi yang lebih besar adalah dari luar organisasi.

Dalam organisasi, akuntabilitas organisasi akan tercipta jika kepemimpinan memahami apa yang menjadi tugasnya. Faktor kepemimpinanlah yang menjadi faktor determinan dalam keberhasilan memproses masukan menjadi keluaran yang sesuai dengan tujuan organisasi. Akuntabilitas sebagai bagian dari sasaran untuk terciptanya efektivitas organisasi,

dan juga sesuai dengan tuntutan masyarakat pengguna jasanya, dicapai dengan memobilisir sumber daya yang ada dan juga menciptakan partisipasi aktif dari semua jajaran organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat melakukan mobilisasi dan juga menciptakan partisipasi organisasi.

Untuk melihat bagaimana sistem kepemimpinan mempengaruhi proses dari masukan menjadi keluaran, sehingga seluruh sumber daya dapat dimobilisir untuk mencapai tujuan organisasi, menurut Wirawan (2002:19) dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2
Sistem Kepemimpinan

MASUKAN	PROSES	KELUARAN
➤ Pemimpin	Interaksi antara pemimpin dan pengikut	Pengikut terpengaruh
➤ Pengikut	Pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi	Pengikut tidak terpengaruh
➤ Visi	Pemimpin dan pengikut berupaya merealisasikan visi	Visi/tujuan tercapai
➤ Kekuasaan	Proses pemberdayaan pengikut	Visi/tujuan tidak tercapai
➤ Teknik mempengaruhi	Proses perubahan	Perubahan terjadi
➤ Sumber-sumber	Proses manajemen konflik, dan sebagainya	Tidak terjadi perubahan
➤ Situasi dsb		

Sistem kepemimpinan di atas, memberikan peluang yang besar bagi organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Karenanya, faktor kepemimpinan merupakan faktor determinan dalam menciptakan perubahan dan pengembangan yang kondusif bagi organisasi. Hanya kepemimpinan yang efektif yang dapat menjamin proses organisasi berjalan sesuai dengan tujuan dengan memanfaatkan masukan maupun sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitasnya.

Efektivitas perubahan dan pengembangan organisasi dapat dilakukan melalui aktivitas *benchmarking*. Menurut Bowers (Watson, 1996:3) *benchmarking* dapat diartikan sebagai proses belajar bagi organisasi, yang mencontoh proses belajar manusia. Sedangkan menurut Watson (1996:3) *benchmarking* merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan; proses mengukur dan membandingkan secara sinambung, atas proses-proses bisnis suatu organisasi dengan tokoh-tokoh proses bisnis manapun diseluruh dunia, untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya.

Benchmarking sangat bermanfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan kinerjanya. *Benchmarking* dilakukan agar terdapat dimensi komparatif dalam organisasi, dan dengan adanya komparatif itu maka organisasi semakin cemerlang dalam mencapai tujuannya. *Benchmarking* juga pada dasarnya adalah transfer pengetahuan dan pengalaman dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dan ia telah menjadi fenomena dalam era globalisasi.

Namun demikian, tantangan terbesar yang dihadapi adalah munculnya era globalisasi yang menuntut adanya keunggulan dalam setiap produk suatu organisasi. Karena itu, setiap organisasi harus merubah paradigma lamanya menuju paradigma baru. Organisasi dituntut secepatnya menyesuaikan diri dalam menghadapi tantangan akan kebutuhan adanya keunggulan dalam produknya. Dalam hal ini, setiap organisasi harus mampu melakukan penyesuaian dengan tantangan-tantangan yang ada, terutama tantangan globalisasi yang memang membutuhkan keunggulan baik dalam proses maupun produknya.

Secara lebih rinci akan dikemukakan ruang lingkup untuk melakukan perubahan dan pengembangan organisasi yang berlandaskan kepada beberapa teori atau konsep, yaitu:

1. Reinventing

Setiap organisasi pada dasarnya sama-sama memiliki visi, misi, tujuan, sasaran maupun target yang telah ditetapkan. Sebagai organisasi, dapat dipastikan selayaknyalah organisasi itu melakukan perencanaan dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan.

Evaluasi dari seluruh tahapan setiap aktivitas yang dilakukan ditindaklanjuti sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Setelah menentukan langkah-langkah seperlunya yang dianggap dapat meningkatkan kinerja setiap unit-unit dan sub-sistem dalam organisasi berdasarkan hasil evaluasi tersebut, terutama dalam menciptakan sinergi di semua sektor, dilanjutkan dengan tahapan operasional untuk meningkatkan kinerja organisasi yang ditandai dengan peningkatan produktivitas sehingga efektivitas organisasi tercapai. Seluruh rangkaian aktivitas dimulai dari evaluasi, perencanaan baru dan tahapan operasional tersebut merupakan aktivitas *reinventing* organisasi. Karena itu, *reinventing* yang dimaksud adalah penataan ulang organisasi sehingga visi dan misi organisasi tercapai secara efektif.

Menurut Champy (2001:11) *reinventing* ditandai oleh adanya perubahan-perubahan dalam berbagai unsur. Seperti: prosedur-prosedur didesain kembali, kesempatan-kesempatan dan strategi baru akan muncul, struktur-struktur organisasi dan hubungan-hubungan akan bergeser baik di dalam maupun diluar organisasi, infrastruktur teknologi informasi yang baru akan dibutuhkan, pekerjaan para manajer akan berubah, dan kita mengharapkan tingkah laku yang baru dari personil organisasi.

2. Perubahan Organisasi

Sebuah organisasi, atau semua bentuk unit sosial, tumbuh dan bangkrut, berfungsi dan mati di antara kutub *hal-hal dasar* dan *hal-hal dinamis*. Hal-hal dasar adalah elemen yang dapat diprediksi dan stabil. Hal-hal dinamis adalah yang tidak dapat di prediksi dan turbulen. Semua sistem kemanusiaan, baik itu negara, korporasi, kantor produksi, usaha rumah tangga, keluarga atau individu, menemukan stabilitas dan tantangannya dalam perubahan yang terus menerus dan aliran yang konstan antara dua kutub: hal-hal dasar dan hal-hal dinamis (Boast dan Martin, 2001:37).

Mengacu kepada konsep di atas, maka perubahan organisasi merupakan respon terhadap dunia luar organisasi dengan menggunakan prinsip-prinsip yang menjadi pegangan bagi organisasi untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dengan memperhatikan hal-hal dasar dan hal-hal dinamis. Perubahan dapat dilakukan secara simultan antara hal-hal

dasar dan hal-hal dinamis, selama perubahan tersebut di anggap dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan menjaga eksistensi atau kesinambungan organisasi dalam melaksanakan dan mencapai visi dan misi organisasi secara keseluruhan.

3. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi, sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antar kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural. Ada enam hal yang merupakan variabel yang perlu selalu mendapat perhatian, yaitu: (1) asal usul organisasi, (2) keabsahan organisasi, (3) "kesehatan" organisasi, (4) pertumbuhan organisasi, (5) kepribadian organisasi, dan (6) citra organisasi (Siagian, 1997:225).

Pengembangan organisasi dilakukan bukan sebagai keharusan, tetapi ia merupakan tuntutan agar organisasi tetap eksis dan tidak ditinggalkan oleh konstituennya (pelanggan atau *stakeholders*nya). Karena itu, pengembangan organisasi merupakan bagian dari strategi organisasi agar tetap langgeng dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakannya secara efektif. Bagaimanapun, setiap organisasi berkeinginan untuk tetap eksis dan efektif dalam menjalankan seluruh misi dan tujuannya melalui berbagai aktivitas yang telah direncanakannya.

4. Kinerja

Kinerja atau unjuk kerja adalah penilaian tingkat kerja yang dikerjakan dengan jelas (Timpe, 1993:31). Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tuntutan kinerja pekerjaan tersebut akan menghasilkan sebuah pekerjaan dengan efektivitas yang tinggi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas organisasi agar menjadi organisasi yang efektif diperlukan kinerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Kinerja organisasi tentu saja didasarkan kepada pencapaian tujuan dengan mengacu kepada visi dan misi organisasi. Kinerja inilah yang harus direalisasikan dengan menggunakan segala sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia, sumber daya fasilitas serta pendekatan manajemen yang dianggap efektif dan efisien dalam mencapainya.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan derajat dan penilaian yang diberikan *stakeholders* terhadap produk atau jasa organisasi. Derajat atau penilaian tersebut bersifat kualitatif sesuai dengan kepuasan yang diterima para *stakeholders* organisasi tersebut. Sebagai contoh, dapat dikemukakan tentang perguruan tinggi dalam upaya mencapai akuntabilitas yang tinggi, dalam hal ini menurut Bambang Suhendro (1996:57) akuntabilitas di perguruan tinggi paling tidak mengangkut hal-hal berikut :

- Kesesuaian antara 'tujuan yang dinyatakan' oleh perguruan tinggi dengan falsafah, moral dan etika yang dianut secara umum dalam masyarakat
- Kesesuaian antara 'tujuan yang dinyatakan' dengan pola kegiatan Sivitas akademik serta hasil dan dampak yang dicapai
- Keterbukaan terhadap penyidikan dan pemantauan oleh 'pihak yang berkepentingan' mengenai penyelenggaraan dan pelaksanaan kegiatan fungsionalnya: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- Pertanggungjawaban pemanfaatan sumberdaya dalam upaya pencapaian 'tujuan yang dinyatakan'.
- Aktualisasi asas otonomi dan kebebasan akademik, agar tidak disalahgunakan dan menyimpang dari pengaturan dan kesepakatan yang ditetapkan sebagai rambu-rambu.
- Kesadaran para anggota Sivitas Akademika bahwa aktualisasi perilaku dan tingkahlaku tidak akan mengganggu pelaksanaan kegiatan fungsional lembaga dan juga pihak masyarakat pada umumnya.

Bagi manajemen perguruan tinggi, akuntabilitas seyogyanya menjadi acuan dasar untuk mengembangkan perangkat peraturan, pengaturan dan kesepakatan yang mengikat bagi keseluruhan Sivitas Akademika untuk mencapai 'peningkatan kualitas berkelanjutan' yang serasi dengan tuntutan masyarakat. Tuntutan masyarakat pengguna inilah yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi apapun, apalagi organisasi yang memiliki keterkaitan dengan publik seperti perguruan tinggi.

Untuk mempermudah memahami mengapa setiap organisasi memiliki kewajiban untuk melakukan perubahan dan pengembangan organisasi, akan dikemukakan asumsi-asumsi teoritis sebagai berikut:

1. Kebebasan menentukan nasib sendiri merupakan perjuangan manusia yang tidak henti-hentinya. Demikian pula bagi setiap organisasi di masa modern ini. Para anggota organisasi ingin memberikan sumbangan yang berarti. Tetapi seringkali, organisasi menghambat mereka. Para anggota terperangkap dalam birokrasi, yang menghalangi mereka untuk mengabdikan sepenuhnya kemampuan dan usaha mereka bagi misi organisasi. Agar mereka bebas dari keadaan ini, semua rintangan menuju sukses haruslah diubah menjadi saluran yang sukses (Kilmann, dalam Pierce dan Newstrom, 1996:10).
2. Program perubahan besar haruslah bersifat *top-down* (dari atas ke bawah) dan memiliki visi, program-program tersebut juga membutuhkan partisipasi yang lebih besar pada tahap merancang dan implementasi (Champy, dalam Hesselbein et.al, 2001:12).
3. Para manajer sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan perubahan karena mereka diuntut dan di beri tanggung jawab oleh berbagai pihak yang berkepentingan lainnya untuk mampu menjalankan roda organisasi sedemikian rupa sehingga produk yang dihasilkan – yang bagi organisasi bisnis dapat berupa barang dan atau jasa – diminati oleh para pelanggan yang gaya, perilaku dan preferensinya selalu berubah (Siagian, 2002:1).
4. Salah satu dari aspek-aspek yang menarik dalam mempelajari manajemen, adalah melihat bagaimana organisasi sebagai suatu sistem menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan penting dalam dunianya masing-masing (Albrecht, 1983:2).
5. Sasaran perubahan yang direncanakan adalah untuk mempertahankan organisasi tersebut agar tetap seperti sekarang ini dan dapat hidup terus (Robbins, 1994:419).
6. Kekuatan terpenting terakhir untuk memedomani perubahan yang produktif adalah memastikan bahwa ada mekanisme yang memungkinkan tindakan-tindakan diwujudkan (Kanter, dalam Hesselbein et.al, 2001:70).
7. Berbicara mengenai visi dan misi pendidikan tinggi memasuki era globalisasi terdapat dua dimensi yang berkaitan yaitu dimensi lokalisme meliputi; akuntabilitas, relevansi, kualitas, otonomi kelembagaan, dan jaringan kerja sama dan dimensi globalisme meliputi; kompetitif, kualitas dan jaringan kerjasama (Tilaar, 2000:110).

8. Untuk menjadikan pendidikan tinggi sebagai salah satu institusi penting dalam mencapai perubahan struktur sosial yang sesuai dengan amanat konstitusi, perubahan mendasar bukan saja perlu dilakukan pada tingkat pengambilan kebijakan pendidikan tinggi, melainkan perlu dilakukan dari hulu sampai ke hilir dalam dunia pendidikan. Dengan demikian maka berarti perlu juga dilakukan perubahan-perubahan pada tingkat pengelolaan perguruan tinggi (Kasih dan Suganda, 1999:42).
9. Perguruan tinggi Islam dalam dinamikanya mengalami proses tumbuh dan berkembang sejalan dengan perubahan waktu, dan saat ini perguruan tinggi Islam menyadari akan hakikat pengembangan dirinya di tengah-tengah masyarakat luas (Mukhtar, 2003:2).

Berbagai asumsi yang mendasari perubahan dan pengembangan organisasi tersebut, mencerminkan bahwa perubahan, pembinaan, dan juga pengembangan organisasi melibatkan berbagai pihak. Keterlibatan itu bukan hanya dikalangan internal organisasi, tetapi juga kelompok atau pemangku kepentingan organisasi secara meluas. Semua pihak dalam organisasi memiliki kewajiban menjaga eksistensi organisasi. Hanya saja, tanggungjawab utama yang menjaga eksistensi organisasi tentu saja adalah mereka pada level tertinggi dalam organisasi atau *top manager*. Ditangan mereka inilah nasib atau masa depan organisasi, oleh karenanya mereka harus memiliki perencanaan yang matang dan menyebarluaskan ide-ide perencanaan itu kepada seluruh jajaran organisasi.

Terkait dengan terminologi perubahan, pembinaan dan pengembangan organisasi, terdapat terminologi lain yang cukup familiar, yaitu apa yang disebut dengan inovasi. Inovasi merupakan bagian terpenting dalam melakukan perubahan, pembinaan, dan pengembangan organisasi. Salah satu definisi yang cukup menarik apa yang dimaksud dengan inovasi adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Fontana (2009:22) adalah: pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasikan input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan /atau pengguna.

Inovasi tentu saja merupakan terminologi yang tidak dapat dipisahkan dengan perubahan, pembinaan, dan pengembangan dalam konteks apapun.

Untuk memastikan bahwa hal itu memiliki keterkaitan, berikut ini dikemukakan definisi-definisi inovasi seperti dikutip dari Fontana (2009:10-20) sebagaimana tertera pada tabel 3, yaitu:

Tabel 3
Definisi-definisi Inovasi

ITEM	DESKRIPSI
Menciptakan sesuatu yang baru	Merujuk pada inovasi yang menciptakan pergeseran paradigam dalam ilmu, teknologi, struktur pasar, keterampilan, pengetahuan dan kapabilitas
Menghasilkan hanya ide-ide baru	Merujuk pada kemampuan untuk menemukan hubungan-hubungan baru, melihat suatu subyek dengan perspektif baru dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari konsep-konsep lama
Menghasilkan ide, metode, alat baru	Merujuk pada tindakan menciptakan produk baru atau proses baru. Tindakan itu mencakup invensi dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah idea atau konsep menjadi bentuk akhir
Memperbaiki sesuatu yang sudah ada	Merujuk pada perbaikan barang atau jasa untuk produksi besar-besaran atau produksi komersial atau perbaikan sistem
Menyebarkan ide-ide baru	Menyebarkan dan menggunakan praktik-praktik baru di dunia
Mengadopsi sesuatu yang baru yang sudah dicoba secara sukses ditempat lain	Merujuk pada pengadopsian sesuatu yang baru atau yang secara signifikan diperbaiki, yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk organisasi maupun secara tidak langsung untuk konsumen
Melakukan sesuatu dengan cara yang baru	Melakukan tugas dengan cara yang berbeda secara radikal
Mengikuti pasar	Merujuk pada inovasi yang berbasiskan kebutuhan pasar
Melakukan perubahan	Membuat perubahan-perubahan yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan

Menarik orang-orang inovatif	Menarik/merekrut dan mempertahankan kepemimpinan dan manajemen talenta dan manajemen manusia (<i>people management</i>) untuk memandu jalannya inovasi
Melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda	Melihat pada suatu masalah dari perspektif berbeda

Merujuk kepada tabel di atas, dapat dikatakan bahwa berbagai terminologi yang diungkapkan tentang inovasi tersebut, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kegiatan perubahan, pembinaan, dan pengembangan organisasi. Apapun yang dilakukan merupakan bagian tak terpisahkan dalam upaya organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya secara signifikan sehingga lebih efektif sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas organisasi yang membutuhkan dinamika positif secara terus-menerus.

Dinamika yang bersifat positif itu tentu saja harus didukung oleh berbagai upaya pelibatan berbagai pihak dalam jajaran organisasi, atau bahkan seluruh jajaran organisasi sehingga secara sadar akan memiliki komitmen yang tinggi untuk turut serta dalam mendukung kinerja organisasi. Pelibatan berbagai pihak dalam jajaran organisasi merupakan kata kunci untuk melakukan perubahan, pembinaan, dan pengembangan organisasi.

Sadar dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap upaya organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya, adalah tuntutan yang tidak dapat diabaikan oleh setiap jajaran organisasi. Karenanya, pelibatan jajaran itu jangan sampai terabaikan oleh *top management*, karena pada saatnya nanti bisa saja justru mereka yang akan melakukan perlawanan ketika akan melakukan perubahan, pembinaan, dan pengembangan organisasi tersebut. Jika sampai terjadi perlawanan, akan membutuhkan waktu, tenaga, pemikiran, dana, dan juga tidak tertutup kemungkinan jatuhnya korban yang sia-sia karena adanya konflik, sehingga mempengaruhi suasana dan kondisi organisasi secara keseluruhan, dan pada gilirannya nanti akan mempengaruhi kesehatan organisasi.

Perlu diingat bahwa kesehatan organisasi dapat dimaknai sebagai; suatu keadaan dimana organisasi memiliki kemampuan melaksanakan tugas pokoknya, seluruh jajaran organisasi mampu berkinerja sebagaimana

tuntutan kinerjanya masing-masing, sehingga terlihatlah antara satu bagian dengan bagian lainnya mampu bersinerji yang satu sama lain saling mendukung secara horizontal, vertikal, dan diagonal, yang pada akhirnya akan terlihat suatu proses yang saling bersinerji dan memunculkan suatu produk yang bermutu yang sesuai antara harapan organisasi dengan harapan pengguna produk organisasi.

BAB II

REINVENTING SEBAGAI PROSES DAN SUBSTANSI PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI DALAM KONTEKS ADMINISTRASI PENDIDIKAN



A. KONSEP DASAR ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Administrasi pendidikan, baik sebagai ilmu maupun sebagai perilaku, telah menjadi fenomena dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Kehadirannya menjadi fungsional dalam sistem pendidikan, walaupun dalam pelaksanaannya mengalami deviasi disebabkan oleh karena biasanya pemikiran tentang administrasi sebagai proses, baik dikalangan pengelola pendidikan, maupun *stakeholders* pendidikan. Administrasi pendidikan cenderung direduksi hanya sebatas aktivitas surat-menyurat dan dapat dikerjakan siapa saja. Hal ini terjadi karena kebijakan tentang administrasi pendidikan tidak secara utuh memungsikan personil lembaga pendidikan secara proporsional dan ada kecenderungan aktivitas administrasi pendidikan di lembaga pendidikan, di ambil alih oleh pimpinan lembaga satuan pendidikan. Situasi ini sangat memprihatinkan dunia pendidikan, karena keluar dari koridor fungsi administrasi pendidikan secara komprehensif dan sebagaimana mestinya.

Administrasi pendidikan menurut Engkoswara (1987:11) adalah

suatu ilmu yang mempelajari penataan sumberdaya, yaitu manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan pendidikan yang disepakati.

Tujuan pendidikan tersebut pada dasarnya adalah tujuan yang dapat dicapai jika seluruh komponen yang melakukan pengelolaan terlibat secara langsung dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Pencapaian tujuan organisasi yang menjadi sasaran utama administrasi pendidikan mengharuskan pengenalan secara mendasar fungsi administrasi pendidikan.

Selain istilah administrasi, yang acap kita dengar adalah istilah manajemen, istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Terdapat tiga pandangan yang berbeda tentang hal tersebut; *pertama*, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); *kedua*, melihat manajemen lebih luas dari administrasi; dan *ketiga*, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi (Mulyasa, 2002:19). Dalam hal ini, pandangan ketiga dianggap lebih relevan sehingga tidak terjebak dalam istilah, apalagi jika ditelaah ternyata fungsi manajemen dan administrasi adalah sama, yang dalam garis besarnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dan evaluasi.

Tujuan kegiatan administrasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan (Nawawi, 1981:12). Tujuan tersebut mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan proses dan hasil sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Administrasi pendidikan merupakan upaya untuk menciptakan sinergi pada individual dan satuan atau unit kerja di lembaga persekolahan, dan dengan terciptanya sinergi tersebut, fungsi persekolahan berjalan sebagaimana mestinya. Sinergi seperti yang dikemukakan oleh Jones, George & Hill (1998:5) adalah: *Synergy is performance gains that result when individuals and departement coordinate their action.*

Kemampuan *administrasi* berpangkal tolak pada kemampuan *membentuk dan mengembangkan organisasi*. Menjalankan administrasi sebenarnya terdiri atas: (1) membentuk/mencipta dan mengembangkan *organisasi*, (2) mencipta dan mengembangkan sistem tata usaha, atau

“sistem penanganan organisasi”, dan (3) mencipta serta mengembangkan sistem *management*” (Atmosudirjo, 1982:36). Ruang lingkup yang cukup luas tersebut, mengindikasikan bahwa administrasi pendidikan yang merupakan bagian dari aktivitas administrasi, bertanggung jawab terhadap pembinaan, perubahan dan pengembangan organisasi persekolahan.

Lembaga pendidikan dalam konteks kekinian, telah berkembang menjadi lembaga yang tidak hanya berfokus kepada hubungan antara pembelajar dan pengajar saja, tapi telah meluas dan melebar menjadi hubungan yang bersifat *mutual benefit*, yang melibatkan berbagai elemen dalam masyarakat. Dengan demikian lembaga pendidikan harus menempatkan berbagai elemen tersebut sebagai pelanggan pendidikan, atau yang lebih populer saat ini disebut dengan *stakeholders* pendidikan. *Stakeholders* pendidikan adalah kelompok kepentingan (masyarakat) yang mengharapkan dunia pendidikan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya, sehingga melalui berbagai program jasa pendidikan tersebut, masyarakat memperoleh keuntungan bagi pencerahan masa depannya. Fokus lembaga pendidikan pada saat ini adalah kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa pendidikan. Menurut Sallis (1993:32) pelanggan pendidikan adalah seperti tertera pada tabel 4.

Tabel 4

Pelanggan Pendidikan

Education	: The Service
The Learner	: Primary External Customer or Client
Parents/Governors/Employers	: Secondary External Customer
Labour Market/Government/Society	: Tertiary External Customer
Teachers/Support Staff	: Internal Customer

Masyarakat sebagai pelanggan atau *stakeholders* pendidikan, tidak lagi menginginkan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang tertutup. Masyarakat telah menuntut agar memiliki akses ke lembaga pendidikan, dengan adanya akses tersebut maka masyarakat memiliki kewenangan walaupun terbatas namun secara proporsional mengikuti perkembangan

lembaga pendidikan dan dapat memberikan masukan bagaimana sebaiknya lembaga pendidikan memenuhi kepentingan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa lembaga pendidikan.

Perubahan paradigma dalam menempatkan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, membuat aktivitas administrasi pendidikan juga harus berubah. Walaupun dasar-dasar administrasi pendidikan itu pada dasarnya tidaklah berubah, yang berubah adalah pola atau teknis penyelenggaraannya. Sedangkan pengembangannya didasarkan oleh berbagai hal yang memungkinkan administrasi pendidikan terus tumbuh dan berkembang dengan model yang saling bersaing. Hal ini dapat dilihat dari apa yang dikemukakan oleh Owens (1987:176) bahwa telaah terhadap administrasi pendidikan memiliki dua model yang saling bersaing, yaitu: (1) teori *movement* yang mengakui bahwa ilmu-ilmu sosial dan ilmu-ilmu perilaku sangat mendukung studi administrasi pendidikan dari segi teori, konsep, maupun tradisinya, (2) model "*rasionalistik*" yang didasari oleh pemikiran deduktif dan positif logis.

Merujuk kepada tesa di atas, maka administrasi pendidikan di tuntut untuk dinamis dalam menangkap fenomena yang berkembang, terutama dalam memenuhi kepentingan dan kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa lembaga pendidikan. Menurut Orlosky, *et al* (1984:2) karakteristik administrasi pendidikan bersifat dinamis dimana administrator menciptakan suatu tugas menyesuaikan diri dengan perubahan dan peranan daerah lebih besar (desentralisasi) dari pada pemerintah pusat dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Kemampuan administrator dalam mendesain dinamika lembaga pendidikan, secara langsung akan mempengaruhi pemanfaatan seluruh sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia secara proporsional. Pemanfaatan sumber daya manusia tersebut merupakan pemberdayaan sumber daya organisasi yang pada akhirnya akan memperbaiki kinerja organisasi. Menurut Cook dan Macaulay (1997) dalam Mulyasa (2002:32) pemberdayaan didefinisikan sebagai: "alat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab". Karena itu, tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa proses administrasi pendidikan adalah upaya pemanfaatan sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan personil sumber daya manusia yang tersedia.

B. PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Cara administrator menjalankan administrasi adalah dengan: (1) mengembangkan organisasi, (2) mengembangkan sistem informasi (terutama tata usaha), (3) mengembangkan sistem informasi, dan (4) sistem operasi (Atmosudirdjo, 1986:13). Pengembangan organisasi merupakan sebuah proses yang menerapkan pengetahuan, praktek-praktek ilmu perilaku (*behavioral science*) untuk membantu organisasi dalam meraih tingkat efektivitas yang lebih tinggi (Sulaksana, 2004:66). Walaupun banyak manajer mungkin beranggapan bahwa sistem administrasi adalah sepele, tidak menarik dan suatu keburukan yang diperlukan, namun sistem administrasi sering memberikan kekuatan yang besar untuk meningkatkan efektivitas menyeluruh dari organisasi (Albrecht, 1985:98).

Merujuk kepada pandangan di atas, dapat dikatakan bahwa administrasi merupakan proses yang setiap saat melakukan pengembangan untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh sesuai dengan tujuannya. Organisasi apapun berkepentingan agar organisasi tumbuh dan berkembang, tidak ada organisasi yang tidak menginginkan terjadinya pertumbuhan dan perkembangan. Oleh karena itu, yang dimaksud dengan "administrasi" menurut Atmosudirdjo (1986:13) adalah sesuatu yang terdapat di dalam sesuatu organisasi modern dan yang memberi hayat kepada organisasi tersebut, sehingga organisasi itu dapat berkembang, tumbuh dan bergerak.

Salah satu cabang Ilmu Administrasi adalah Ilmu Administrasi Pendidikan. Suatu ilmu yang menekankan pentingnya pemberdayaan terhadap sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitas dalam rangka tercapainya efektivitas tujuan organisasi pendidikan. Efektivitas pencapaian pencapaian tujuan, menjadi sasaran yang bersifat dinamis, berkelanjutan dan berlangsung setiap saat dalam organisasi.

Sebagai ilmu, administrasi pendidikan telah memenuhi syarat untuk dikatakan sebagai ilmu. Syarat untuk dapat dikatakan sebagai ilmu apabila memiliki hal-hal berikut ini:

1. Ada objek atau bidang studinya (memiliki kejelasan dan ketegasan),

- yang sifatnya memiliki kekhasan tersendiri, sehingga tidak memungkinkan di bahas dan dikaji secara menyeluruh hanya dengan menggunakan satu disiplin ilmu tertentu.
2. Memiliki terminologi yang khas, dengan istilah-istilah tertentu dengan konotasi tersendiri sehingga akan berbeda dengan terminologi ilmu-ilmu lainnya. Terminologi ini diperlukan untuk mempermudah terjadinya komunikasi dalam membahas ilmu tersebut secara mendasar, terminology ini menjadi kekhasan bagi ilmu tersebut.
 3. Memiliki metodologi tersendiri. Metode yang dimaksud disini adalah metode ilmiah yang memungkinkan dilakukannya analisis terhadap sesuatu jika menggunakan ilmu tersebut sebagai pisau analisisnya. Metode yang dimiliki suatu ilmu akan menentukan bagaimana melakukan pembahasan terhadap suatu masalah atau fenomena yang berkenaan dengan ruang lingkup sebuah ilmu pengetahuan.
 4. Memiliki filosofi. Filosofi yang dimaksud adalah, adanya berbagai pertanyaan mendasar yang dapat di jawab secara ilmiah. Umpamanya, jika muncul pertanyaan mendasar “apakah hakikat ilmu ini”, maka dapat terjawab secara filosofis.
 5. Memiliki teori-teori tersendiri. Teori yang dimaksud adalah adanya standar terhadap suatu logika yang dapat digeneralisir dan memiliki aspek-aspek tertentu. Teori-teori ini terbangun atas fakta dan dapat dibuktikan secara empiris.

Syarat-syarat di atas telah dimiliki oleh Ilmu Administrasi Pendidikan, adanya syarat-syarat tersebut memungkinkan Ilmu administrasi dimanfaatkan secara sistematis dalam memajukan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, Administrasi Pendidikan dapat melakukan proses perubahan dan pengembangan dalam organisasi, terutama organisasi pendidikan, karena memiliki kemampuan untuk melakukan analisis terhadap kebutuhan organisasi dan pengguna jasa organisasi. Administrasi Pendidikan dalam hal ini dijadikan sebagai instrumen dalam melakukan perubahan dan pengembangan organisasi. Perubahan dan pengembangan organisasi pada saat ini dilakukan bukan hanya sekedar untuk menjaga eksistensi organisasi semata, tetapi lebih jauh lagi adalah bagaimana organisasi dapat mendekatkan diri dengan konstituennya, dengan pelanggannya atau dengan pengguna jasanya.

Dalam konteks organisasi pendidikan yang notabeneanya menggunakan Ilmu Administrasi Pendidikan dalam proses dan prosedur pengorganisasiannya, perubahan dan pengembangan organisasi tidak membedakan apakah organisasi itu swasta atau publik. *Trend* terjadinya perubahan dalam organisasi mengindikasikan bahwa organisasi, khususnya organisasi pendidikan, berupaya melakukan hal-hal yang terbaik agar kebutuhan organisasi dan pengguna jasanya saling menguntungkan. Sejak konsep *stakeholders* masuk dalam terminologi pendidikan, dunia pendidikan pada saat ini tidak ingin lagi menjadi organisasi tertutup dari pengguna jasa atau *stakeholders*. Apalagi sejak berkembangnya konsep *total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu (MMT) diterapkan dalam dunia pendidikan.

Konsep-konsep manajemen yang baru pada saat ini secara inovatif dan kreatif menuntut perubahan yang mendasar dari organisasi untuk memahami apa yang mempengaruhinya. Manajemen atau administrasi sebagai instrumen organisasi dalam mencapai tujuannya, secara proaktif telah berkembang sedemikian rupa sehingga memaksa pengelola organisasi melakukan penyesuaian dengan percepatan yang terukur agar organisasi tidak tertinggal dengan adanya percepatan yang mempengaruhinya. Demikian juga halnya dengan organisasi atau lembaga pendidikan, harus melakukan perubahan sedemikian rupa yang sifatnya terkontrol sehingga perubahan tersebut semakin memungkinkan bagi organisasi mencapai tujuannya secara efektif, dengan tidak mengabaikan nilai-nilai, norma-norma maupun kultur yang telah memberikan kontribusi bagi organisasi.

Saat ini telah terjadi perubahan paradigma pada lembaga pendidikan sebagai penjual jasa kependidikan dikalangan pengguna jasa atau *stakeholders*nya. Manajemen mutu terpadu mengisyaratkan agar organisasi pendidikan sebagai organisasi yang berorientasi melayani kepentingan pelanggan, harus melakukan perubahan perilaku secara manajerial. Perubahan manajerial akan memberikan kesempatan pada organisasi untuk dapat merubah perilaku yang bersifat defensif dan pasif menjadi agresif dan aktif.

Menurut Danim (2003:185-186), perubahan perilaku manajerial tersebut dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5

Perubahan Perilaku Manajerial Lembaga Pendidikan

Dari	Ke
Mereduksi pengeluaran	Merangsang pendapatan
Membelanjakan	Menghasilkan
Perilaku ketergantungan	Perilaku dependensi
Pemecahan masalah secara inkremental	Pemecahan masalah secara bersistem
Berpikir vertikal	Berpikir lateral
Berwawasan kekinian	Berwawasan ke depan
Birokratisasi prosedur kerja	Penyederhanaan prosedur kerja
Esoterisme	Pemahaman kolektif
Mengarahkan	Mengayuh
Melayani	Memberi wewenang
Monopoli	Kompetitif
Digerakkan oleh peraturan	Digerakkan oleh misi
Kuratif	Preventif
Hubungan patron-klien	Hubungan kesejawatan
Menerima perubahan	Mendongkrak perubahan

Perubahan perilaku manajerial di atas bukanlah perubahan yang dipaksakan, tetapi perubahan yang bersifat kebutuhan dan dilakukan secara sistemik disebabkan karena adanya tuntutan yang memang demikian adanya sesuai dengan perkembangan lingkungan organisasi yang juga cukup berperan besar bagi penetapan kebijakan organisasi.

Organisasi tidak dapat mengabaikan faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangannya. Kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangannya akan mempengaruhi organisasi menentukan program melalui perencanaan strategiknya. Disamping itu tentu saja adalah untuk menyadari bahwa organisasi akan dapat beroperasi dengan baik jika menyadari bahwa setiap organisasi memiliki empat sub sistem utama. Empat sub sistem tersebut akan menjadi pilar ketahanan organisasi mempertahankan eksistensinya.

Menurut Miller (Sulaksana, 2004:29), terdapat empat sub-sistem utama organisasi, yaitu :

1. *Sub-sistem tujuan dan nilai organisasi.* Sub-sistem ini meliputi tujuan yang ditetapkan organisasi dan nilai-nilai yang hendak dipromosikan agar dapat mencapai tujuan tersebut. Untuk beroperasi secara efektif, organisasi mesti memastikan bahwa tujuan dan nilai-nilainya selaras tidak hanya antara keduanya, namun juga dengan lingkungan eksternal dan internalnya.
2. *Sub-sistem teknis.* Sub-sistem ini merupakan kombinasi spesifik dari pengetahuan, teknik dan teknologi yang dibutuhkan organisasi agar dapat berfungsi. Sekali lagi, penekanan sub-sistem ini adalah pada keselarasan (*compatibility*) dan kelayakan kombinasi ini dalam kaitannya dengan tuntutan spesifik organisasi.
3. *Sub-sistem psikologi.* Sub-sistem ini juga sering disebut sebagai suasana (*climate*) serta budaya organisasi. Intinya, sub-sistem ini tersusun dari relasi-peran, nilai-nilai dan norma yang mampu mengikat orang menjadi satu dan membuat mereka menjadi warga masyarakat miniatur tertentu (organisasi tersebut), yang dipengaruhi lingkungan organisasi, sejarah serta karyawannya, demikian pula tugas-tugas, teknologi, serta strukturnya. Jika sub-sistem psikologi lemah, terpecah belah ataupun tidak pas, maka alih-alih mampu mempersatukan seluruh organisasi menjadi bersatu-padu, malah justru akan berakibat sebaliknya.
4. *Sub-sistem manajerial.* Sub-sistem ini menjangkau seluruh organisasi serta menghubungkan organisasi dengan lingkungan, menentukan nilai-nilai, mengembangkan rencana strategis dan operasional secara utuh, merancang struktur dan menerapkan proses kontrol. Sub-sistem inilah yang bertanggungjawab mengarahkan organisasi dan memastikan tercapainya tujuan. Jika sub-sistem manajerial gagal, maka begitu pula dengan seisi organisasi.

Secara keseluruhan jika ditelaah unsur-unsur yang terdapat dalam sub-sistem utama dalam organisasi di atas, ketercapaiannya ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Organisasi yang memerlukan fungsi dan proses administrasi atau manajemen tergantung kepada kepemimpinan. Secara aksiomatik dapat dikatakan bahwa substansi dari

administrasi atau manajemen adalah kepemimpinan, jika proses administrasi atau manajemen tidak berjalan sebagaimana mestinya maka dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi tersebut kepemimpinan tidak berjalan secara utuh.

Organisasi membutuhkan kepemimpinan atau manajer yang kuat serta cerdas dalam membaca peluang pengembangan profesionalisasi manajemen. Profesionalisasi manajemen akan menjamin terciptanya pencapaian tujuan organisasi secara komprehensif. Namun yang terpenting, profesionalisasi manajemen tersebut adalah untuk meningkatkan kredibilitas organisasi dikalangan pengguna jasanya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Fakhri (2003:60-61), manajer profesional sangat penting dalam rangka: (1) mereka akan menaikkan gengsi bisnis di masyarakat sehingga bisnis akan menggiurkan minat kaum muda yang ber *Nach* tinggi, serta kaum elite di negara-negara terbelakang, (2) manajer profesional juga akan mempengaruhi dalam menumbuhkan kriteria penampilan dalam pekerjaan, yakni lebih menghargai apa yang bias diperbuat dan bukan menghargai karena siapa dia, (3) sekolah manajemen tingkat tinggi adalah lembaga yang memiliki orientasi *Nach* tinggi, maka hal tersebut akan juga meningkatkan *Nach* bagi mereka yang datang belajar ke sana.

Bagaimanapun secara teoretis, aksiomatik administrasi atau manajemen tetap berasumsi bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja kepemimpinan organisasi. Dalam hal ini, perubahan dan pengembangan organisasi akan berhasil jika profesionalisasi manajemen kepemimpinan organisasi secara kondusif mendukung terciptanya ke arah tersebut. Perubahan dan pengembangan secara manajerial merupakan tanggung jawab kepemimpinan. Hanya saja dalam pelaksanaannya, melibatkan seluruh jajaran yang terdapat dalam organisasi.

C. REINVENTING ORGANISASI DALAM PROSES ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Akhir-akhir ini lembaga pemerintah selalu menjadi sorotan yang berdimensi negatif dari pada positif. Hal ini terjadi karena organisasi pemerintah dianggap lambat dan cenderung melakukan pekerjaan berdasarkan hirarkis birokratis sehingga terkesan kaku dan tidak fleksibel.

Padahal salah satu tuntutan manajemen organisasi modern saat ini adalah kecepatan dalam melakukan pekerjaan atau menentukan keputusan. Lambat dan kakunya organisasi pemerintah disebabkan karena organisasi ini bukan merupakan organisasi profit, tetapi lebih cenderung berorientasi non-profit. Dengan orientasi seperti itu, tentu saja organisasi pemerintah tidak mampu melakukan pekerjaan secara cepat dan fleksibel, tetapi cenderung lebih menitikkan operasi organisasinya secara hirarkis.

Organisasi pemerintah dianggap lamban dalam melakukan perubahan, padahal sebagai organisasi pelayanan bagi kepentingan publik, seharusnya organisasi pemerintah cepat dan tanggap dalam memberikan respon terhadap kepentingan publik. Lambannya gerakan organisasi pemerintah tersebut disebabkan karena adanya asumsi bahwa organisasi pemerintah bersifat mapan dan tidak akan berubah.

Era globalisasi pada saat ini, ternyata telah menuntut adanya perubahan paradigma baru terhadap organisasi pemerintah agar lebih cepat dan fleksibel, dalam menghadapi tuntutan yang semakin mendesak dari *stakeholders*-nya. Tuntutan tersebut ialah agar bekerja secara efektif, efisien dan memiliki produktivitas yang tinggi. Menyadari tuntutan yang memang memerlukan perubahan paradigma tersebut (paradigma lama menuju paradigma baru), David Osborne dan Ted Gaebler (1999) memperkenalkan sebuah gagasan untuk melakukan perubahan terhadap perilaku organisasi dan manajemen pemerintahan, dimana gagasan tersebut dituangkan dalam sebuah buku yang berjudul *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia (disederhanakan) menjadi *Mewirusaha Birokrasi*.

Wirusahawan atau entrepreneur pada awalnya diciptakan oleh seorang ahli ekonomi berkebangsaan Perancis, J.B. Say sekitar tahun 1800. Arti wirusahawan itu adalah: "memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dan hasil yang lebih besar". Dengan kata lain, seorang wirusahawan menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk memaksimalkan produktivitas dan efektivitas. Bila kami berbicara mengenai model wirusaha, yang kami maksud adalah lembaga sektor pemerintah yang mempunyai kebiasaan bertindak seperti ini – yang tetap menggunakan sumber daya dengan cara baru

untuk mempertinggi efisiensi dan efektivitas mereka (Osborne dan Gaebler, 1999:xvi).

Keinginan untuk mewirasahkan birokrasi pemerintahan dianggap sebagai kebutuhan. Mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam melakukan fungsi pelayanan kepada publik. Fungsi pelayanan merupakan fungsi substansial dalam organisasi pemerintah dan itu menjadi tugas dan fungsi pokok bagi manajemen pemerintahan. Berupaya melakukan pelayanan publik secara baik dan benar telah menjadi komitmen dalam manajemen modern organisasi pemerintahan. Hal ini senada dengan gagasan yang dikemukakan oleh David Osborne dan Peter Plastrik yang mereka tuangkan dalam sebuah buku yang berjudul *Banishing Bureaucrasy: the Five Strategies for Reinventing Government*, yang jika diterjemahkan menjadi *Mememangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Osborne dan Plastrik (2000:12) mengemukakan bahwa: “Merombak lembaga-lembaga pemerintah adalah pekerjaan besar. Agar berhasil, anda harus mendapatkan dongkrak yang mampu memindahkan gunung. Anda harus mendapatkan strategi yang menyebabkan reaksi berantai dalam organisasi atau sistem anda, efek domino yang akan menentukan kartu-kartu lain yang harus dijatuhkan. Istilah yang tepat untuk ini adalah, Anda harus bersifat strategis”.

Dengan efek domino diharapkan akan terjadi serangkaian perubahan sistemik, sebab perubahan domino terjadi secara berkelanjutan dengan pengaruh yang maksimal di lingkungan terdekatnya dan menimbulkan keseragaman dalam pola perubahannya. Dalam hal organisasi pemerintah, perubahan domino menjadi strategis dilakukan, karena organisasi pemerintah bersifat seragam atau uniformitas dalam hal perilaku manajemennya.

Osborne dan Plastrik (2000:13) mengemukakan bahwa: Melakukan pembaruan juga bukan sekadar menghilangkan pemborosan, kecurangan, dan penyelewengan. Pembaruan bukan mengenai kajian efisiensi yang menghasilkan sebuah daftar perubahan sekali-jadi untuk menghemat uang; pembaruan adalah penciptaan organisasi pemerintah yang secara terus menerus mencari cara untuk menjadi lebih efisien. Pembaruan bukan seperti menyingi kebun, tetapi membuat peraturan yang menjaga agar kebun bebas dari rumput liar. Barangkali yang terpenting, pembaruan pemerintah tidak sinonim dengan perampingan pemerintah.

Melakukan perubahan atau pembaruan di lingkungan organisasi pemerintah bukan pekerjaan yang mudah. Menurut Osborne dan Plastrik (2000:14), terdapat banyak perbedaan antara bisnis dengan pemerintahan. Melakukan perubahan dalam organisasi pemerintah membutuhkan jauh lebih banyak upaya politik, misalnya karena organisasi pemerintah hidup di lautan politik, sementara bisnis hidup dalam ekonomi pasar. Tetapi perbedaan yang paling mencolok adalah bahwa organisasi swasta ada di dalam sistem, atau pasar, yang lebih besar yang pada umumnya cukup berfungsi. Kebanyakan organisasi swasta yang mencari laba memiliki misi yang jelas, tahu bagaimana mengukur kinerja *bottom-line* (hasil akhir atau keuntungan bersih) mereka, menghadapi persaingan. Mengalami akibat paling nyata dari kinerja mereka, dan bertanggungjawab kepada pelanggan mereka. Maka literatur manajemen bisnis memusatkan terutama pada perubahan organisasi, bukan sistem tempat organisasi itu berada. Para ahli teori manajemen menyerahkan bidang yang terakhir ini kepada ahli ekonomi.

Lebih lanjut dikemukakan Osborne dan Plastrik (2002:14-15) bahwa, kebanyakan organisasi pemerintahan berada dalam sistem yang tidak berfungsi baik. Banyak organisasi mempunyai misi ganda (kadang-kadang saling bertentangan); sedikit yang menghadapi persaingan langsung; sedikit yang langsung terkena dampak atas kinerjanya sendiri; sedikit yang mempunyai *bottom-line* yang jelas (bahkan sedikit yang mengukur kinerja); dan sedikit sekali yang bisa dipertanggung-jawabkan kepada pelanggan mereka. Realitas sistem ini menciptakan insentif dan kondisi yang mendorong organisasi bertindak dengan gaya birokrasi. Sulit untuk membangun organisasi yang bersifat wirausaha sebelum realitas ini diubah dahulu. Oleh karena itu, pendongkrak strategis terpenting dalam sektor pemerintah terletak dalam sistem yang lebih besar, bukan dalam organisasi. Wirausahawan Negara harus mengubah sistem-sistem yang lebih besar ini – sistem pendidikan, sistem kesejahteraan, sistem regulasi, sistem Negara federal – Negara bagian-daerah, sistem anggaran, sistem kepegawaian, dan sebagainya. Di sini teori manajemen bisnis hanya bisa sedikit membantu.

Berbagai aspek yang harus dirubah tersebut, mengindikasikan bahwa manajemen perubahan atau pembaruan bukanlah pekerjaan yang ringan atau sekali-jadi. Tetapi perubahan yang harus dilakukan

secara terencana, penuh kesadaran, adanya *political will*, dan memang berniat untuk melakukan perubahan sebagai keharusan dan kebutuhan untuk mengabdikan diri kepada publik. Kesadaran untuk melakukan pengabdian kepada publik (karena memang begitulah filosofi pelayanan publik pemerintah kepada warganya), mejadi kekuatan yang dapat melakukan perubahan atau pembaruan organisasi pemerintahan. Perubahan itu akan meningkatkan efektivitas pelayanan yang diberikan.

Namun demikian, tantangan untuk melakukan perubahan atau pembaruan di sektor publik organisasi pemerintah bukan tidak berdasar sama sekali. Terdapat perbedaan yang mendasar antara organisasi pemerintah dengan bisnis. Menurut Osborne dan Gaebler (1999:23) perbedaan tersebut adalah: “Pemerintahan dan bisnis adalah lembaga yang berbeda secara mendasar. Pimpinan bisnis didorong oleh motif laba; pimpinan pemerintahan didorong oleh keinginan untuk bisa dipilih kembali. Perusahaan (bisnis) memperoleh sebagian besar uang dari pelanggannya, sedangkan pemerintah dari pembayar pajak. Perusahaan biasanya didorong oleh kompetisi, sedangkan pemerintah biasanya menggunakan monopoli.

Namun demikian, bukan berarti organisasi pemerintahan dan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap organisasi pemerintahan harus pesimis dengan segala atribut yang melekat secara negatif di pundak organisasi pemerintahan. Terdapat beberapa mitos yang mengelilingi persepsi tentang organisasi pemerintah. Menurut Babak Armajani, *CEO Public Strategies Group dan Reinventing Government Network* (Osborne dan Plastrik, 2000:16) menguraikan lima mitos untuk membuat pemerintahan berjalan:

1. Mitos Liberal, yaitu pemerintahan dapat diperbaiki dengan pembelanjaan lebih banyak dan berbuat lebih banyak. Kenyataannya, mengucurkan uang lebih banyak pada sistem yang tidak berfungsi tidak akan membawa hasil yang lebih baik secara signifikan.
2. Mitos Konservatif, yaitu pemerintahan dapat diperbaiki dengan pembelanjaan lebih sedikit dan berbuat lebih sedikit. Kenyataannya, menarik dana dari sistem yang tidak berfungsi mungkin menghemat uang wajib pajak, tetapi tidak akan memperbaiki kinerja pemerintahan.
3. Mitos Bisnis, yaitu pemerintahan dapat diperbaiki dengan menjalankannya

seperti sebuah lembaga bisnis. Kenyataannya, meskipun penyamaan dengan dunia bisnis dan teknik-teknik manajemen sering membantu, ada perbedaan-perbedaan penting antara realitas sektor pemerintah dan sektor swasta.

4. Mitos Pegawai, yaitu pegawai negeri dapat berkinerja bagus jika mereka punya cukup uang. (Lihat Mitos Liberal). Kenyataannya, kita harus mengubah cara penggunaan sumber-sumber daya jika kita menginginkan hasilnya berubah.
5. Mitos orang, yaitu pemerintahan dapat diperbaiki dengan cara mempekerjakan orang-orang yang lebih baik. Kenyataannya, masalahnya bukanlah pada orang: masalahnya terletak pada sistem yang membuat mereka terjebak.

Berbagai mitos tersebut, menunjukkan bahwa organisasi pemerintah memiliki perbedaan yang mendasar dengan organisasi bisnis atau dunia usaha. Hanya saja, organisasi pemerintah sangat menentukan bagi terciptanya pertumbuhan dan perkembangan perilaku masyarakat secara keseluruhan. Karena itu, melakukan perubahan atau pembaruan sangat mendesak dilakukan terhadap organisasi pemerintahan agar perilaku negatif yang melekat dalam dirinya dapat dieleminir. Hal ini dapat dilihat dari maksud pembaruan itu sendiri, menurut Osborne dan Plastrik (2000:16-17) adalah: "transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi, dan kemampuan mereka untuk melakukan inovasi. Transformasi ini dicapai dengan mengubah tujuan, sistem insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah".

Untuk melakukan transformasi ini tentu saja harus dibarengi dengan pemahaman yang jelas tentang arti sebuah proses. Transformasi memerlukan sebuah proses, menurut Tenner dan Detoro (1994:98-99), *A process can be defined as the sequential integration of people, materials, methods, and machines in an environment to produce value-added outputs for customers*. Proses tersebut merupakan serangkaian perpaduan yang terdiri dari orang, material, metode dan mesin dari sebuah lingkungan yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggannya. Karena itu menurut Tenner dan Detoro (1994:99), terdapat empat kelompok orang dalam

pelaksanaan dan pengembangan proses, keenam kelompok orang tersebut adalah:

1. *Customers: the people (or person) for whom the output (product or service) is being produced. Customers are the people who will use the output directly or who will take it as input into their work process.*
2. *Work group: the people (or person) who work in the process to produce and deliver the desired out put.*
3. *Supplier: the people (or person) who provide input to the work process. The people in the process are in fact the customers of the supplier.*
4. *Owner: the person who is responsible for the operation of the process and for its improvement.*

Pengelompokan orang dalam proses tersebut, sangat lazim berlangsung dalam organisasi bisnis, sedangkan dalam organisasi pemerintahan cenderung sulit untuk terjadi. Penyebabnya karena prinsip-prinsip manajemen yang mengutamakan efektivitas, efisiensi menjadi acuan dan dasar yang kuat dalam mengorganisir organisasi bisnis. Tujuannya adalah agar kinerja organisasi meningkat sehingga produktivitas juga secara signifikan akan meningkat. Seharusnya sebagai organisasi publik yang bertujuan untuk melayani kepentingan publik, organisasi pemerintahanlah yang dituntut untuk memiliki komitmen yang kuat terhadap terciptanya efisiensi dan fektivitas. Namun karena adanya perbedaan orientasi dalam falsafah yang dianut, maka organisasi bisnis lebih efektif dan efisien dalam menggunakan sumber daya (manusia dan fasilitas) yang ada sehingga hasilnya sangat memuaskan baik bagi organisasi bisnis itu maupun bagi pelanggannya.

Hal inilah yang menyebabkan proses manajemen dalam organisasi bisnis lebih unggul dari organisasi pemerintahan. Keunggulan itu dapat dilihat dari strategi organisasi bisnis dalam proses manajemennya. Organisasi bisnis begitu cerdas dalam memanfaatkan segala sumber daya yang dimilikinya, sementara organisasi pemerintah cenderung boros dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Pemanfaatan sumber daya yang dimiliki itu, menunjukkan bahwa kualitas proses manajemen organisasi bisnis sangat memperhatikan apa sebenarnya unsur dan esensi proses manajemen. Menurut Gabriel Pall (Tenner dan Detoro,

1994:99-100), bahwa terdapat enam unsur dan esensi dari proses manajemen, yaitu :

1. *Ownership; assign responsibility for the design, operation, and improvement of the process.*
2. *Planning: establish a structured and disciplined approach to understand, define, and document all major components in the process and their interrelationships.*
3. *Control: Assure effectiveness: all outputs are predictable and consistent with the customers' expectations.*
4. *Measurement: Map performance attributes to customers' requirements and establish criteria for the accuracy, precision, and frequency of data acquisition.*
5. *Improvement: Increase effectiveness of the process by permanently embedding identified improvements.*
6. *Optimization; Increase efficiency and productivity by permanently embedding identified improvements.*

Keenam unsur dan esensi proses manajemen tersebut cenderung secara konsekwen dilakukan organisasi bisnis. Disamping sebagai keharusan, unsur dan esensi proses manajemen tersebut yang menjadikan organisasi bisnis mampu bergerak lincah, dinamis dan dapat memenuhi tuntutan pasar. Karena itu, pemberdayaan seluruh sumber daya yang ada menjadi bagian terpenting dalam proses manajemen. Hal inilah yang menjadikan organisasi bisnis dapat memenuhi tuntutan pelanggan atau pasar. *Empowerment is a major factor in process improvement in customer-oriented organization. Empowerment is of value because successful organizations have found that it results in more effective and productive employees and significant innovative process improvement (Cartin, 1999:40).*

Fungsi manajemen jika dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan produktivitas, namun dalam konteks organisasi pemerintah, memang dirasa sulit untuk menuntutnya agar berlaku sebagaimana layaknya organisasi bisnis. Terdapat banyak perbedaan antara organisasi bisnis dengan organisasi pemerintah. Menurut Osborne dan Gaebler (1999:23-24): Pemerintahan bersifat demokratis dan terbuka; karena itu ia bergerak lebih lamban ketimbang bisnis yang para manajernya bisa mengambil keputusan segera di balik pintu yang tertutup. Misi pokok pemerintahan

adalah “melakukan kebaikan” bukan menghasilkan uang; oleh karena itu kalkulasi biaya-keuntungan dalam bisnis berubah menjadi kemutlakan moral dalam sektor pemerintah. Pemerintah harus sering memperlakukan setiap orang dengan adil, tanpa memandang kemampuan mereka untuk membayar atau tuntutan mereka terhadap pelayanan; oleh karena itu pemerintah tidak bisa meraih efisiensi pasar seperti bisnis.

Namun demikian bukan berarti organisasi pemerintah tidak dapat melakukan perubahan agar lebih efektif dan efisien melakukan proses manajemennya sehingga dapat memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Osborne dan Gaebler (1999) menawarkan sepuluh prinsip melakukan perubahan organisasi pemerintah sehingga sektor publik yang menjadi tanggung jawabnya memiliki semangat wirausaha, yaitu:

1. Mengarahkan ketimbang mengayuh;
2. Memberi wewenang ketimbang melayani;
3. Menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan;
4. Mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan;
5. Membiayai hasil, bukan masukan;
6. Memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi;
7. Menghasilkan ketimbang membelanjakan;
8. Mencegah daripada mengobati;
9. Pemerintahan desentralisasi;
10. Mendongkrak perubahan melalui pasar.

Sepuluh prinsip di atas tidak dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya, apalagi mencapai sasaran dengan sempurna jika tidak ada keinginan dan kesadaran untuk melakukan perubahan. Karena itu, menurut Osborne dan Plastrik (2000) perlu melakukan perubahan DNA pemerintah. Mengubah DNA itu dengan berbagai cara, namun cara atau strategi yang tepat adalah menemukan pendongkrak yang tepat agar dapat mendongkrak penghalang yang terjadi selama ini. Osborne dan Plastrik (2000:32) mengemukakan bahwa diperlukan mengubah tiga titik pendongkrak: memisahkan organisasi-organisasi pengarah dari organisasi pelaksana, sehingga masing-masing bisa memusatkan pada misi utamanya; memberi wewenang kontrol terhadap sebagian besar keputusan badan pelaksana, sehingga mereka dapat melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan untuk memperbaiki operasi mereka; dan menciptakan konsekuensi atas

kinerja mereka, sehingga mereka mempunyai insentif untuk melakukan perbaikan.

Tiga titik pendongkrak inilah yang diperlukan dalam proses manajemen organisasi pemerintah, agar organisasi pemerintah tersebut dapat bergerak secara cepat dan fleksibel tanpa mengurangi jati dirinya sebagai pelayan masyarakat. Jati diri tersebut tidak boleh hilang, karena tanggung jawab pemerintah adalah menyejahterakan dan memberikan kepuasan yang prima dalam pelayanannya. Jika Osborne dan Gaebler (1999) menawarkan sepuluh prinsip menciptakan pemerintahan yang memiliki semangat wirausaha, Osborne dan Plastrik (2000) menawarkan lima strategi untuk memangkas birokrasi sehingga pemerintah memiliki semangat wirausaha dalam rangka mengubah DNA pemerintah, kelima strategi tersebut adalah: (1) Strategi Inti, (2) Strategi Konsekuensi, (3) Strategi pelanggan, (4) Strategi pengendalian, dan (5) Strategi Budaya.

Kelima strategi ini berorientasi kepada sistem pelayanan prima yang diberikan kepada publik. Karena itu, diperlukan sebuah antisipasi yang akurat dalam menentukan pelaksanaan strategi tersebut. Karena antara satu strategi dengan strategi lainnya memerlukan kesesuaian dalam implementasinya. Untuk melihat bagaimana kesesuaian antara strategi tersebut dalam pelaksanaannya, Osborne dan Plastrik (2000) menguraikannya sebagai berikut:

1. Ketika menggunakan strategi untuk memisahkan fungsi pengarahan dengan fungsi pelaksanaan, gunakan juga strategi konsekuensi dan control untuk mentransformasikan perilaku organisasi pelaksana.
2. Gunakan strategi konsekuensi dan kontrol sebagai pasangan, jangan gunakan sendiri-sendiri.
3. Untuk membuat organisasi bertanggung jawab kepada pelanggannya, maka ciptakan pula konsekuensi atas kinerjanya dan beri mereka hak kontrol.
4. Ketika anda menggunakan strategi inti untuk memperbaiki fungsi pengarahan, gunakan juga manajemen kinerja (strategi konsekuensi) untuk menerjemahkan hasil yang anda inginkan ke dalam tujuan organisasi pelaksana.

Berbagai cara dalam menggunakan strategi tersebut menjadi penting dalam menciptakan perubahan dalam organisasi pemerintah. Memadukan

berbagai strategi tersebut secara benar, tepat dan memenuhi sasaran dianggap sebagai cara efektif agar tujuan perubahan tersebut dapat dilaksanakan. Menggunakan berbagai strategi secara bersamaan adakalanya lebih efektif mencapai sasaran, apalagi jika menggunakan instrumen yang juga tepat dan benar. Osborne dan Plastrik (2002:298) mengenalkan instrument pemaduan berbagai strategi tersebut, yang disebutnya dengan *metatool*, untuk jelasnya *metatool* dan strategi yang digunakan tersebut, dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6

Metatool dan Strategi yang Digunakan

Metatool	Strategi yang digunakan
Penganggaran berdasarkan kinerja	Inti, Konsekuensi
Kerangka Kerja Kinerja Fleksibel	Inti, Konsekuensi, Kontrol
Penawaran Kompetitif	Inti, Konsekuensi
Korporatisasi	Inti, konsekuensi, Pelanggan, Kontrol
Dana Perusahaan	Inti, konsekuensi, Pelanggan, Kontrol
Manajemen Perusahaan Internal	Inti, konsekuensi, Pelanggan, Kontrol
Sistem pilihan Publik Kompetitif	Konsekuensi, Pelanggan
Program Pengendalian dana dan Voucher	Konsekuensi, Pelanggan
Manajemen Mutu terpadu	Pelanggan, Kontrol, budaya
Rekayasa Ulang Proses Bisnis	Pelanggan, Kontrol, Budaya
Status Istimewa	Inti, konsekuensi, Pelanggan, Kontrol
Badan Pemerintah Komunitas	Inti, Kontrol

Metatool diatas menunjukkan bahwa pengimpelentasian berbagai strategi yang ada memerlukan kejelian atau keakuratan manajemen organisasi dalam menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya serta siapa saja yang akan melakukannya. Tentu saja berbagai pertimbangan yang didasarkan atas analisis yang tepat, akan menjadi penting agar *metatool* dan strategi yang digunakan berjalan secara sinkron dan tepat. Ketepatan pelaksanaan akan menentukan efektivitas keberhasilan pencapaian tujuan.

D. SUBSTANSI REINVENTING DALAM PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Istilah pembinaan dan pengembangan organisasi di adopsi dari sebuah kegiatan yang dikenal dengan nama *Organization Development*, istilah ini relatif baru dalam dunia organisasi, namun prinsip-prinsipnya telah berkembang dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan organisasi yang ingin melakukan perubahan. Setiap organisasi memang diharuskan melakukan perubahan agar organisasi tersebut setiap saat dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan perkembangan lingkungannya. Perubahan merupakan kata kunci bagi setiap organisasi agar eksistensinya dapat *survive*.

Organization development sebagai bagian penting dan berdimensi strategis dalam organisasi masih belum dianggap sebagai ilmu, itulah sebabnya Burke dalam Thoha (2002:3) menyebutnya "hanya sebagai suatu bidang (*a field*), suatu kumpulan ilmu pengetahuan dan praktika, dan sama sekali tidak menyebutnya sebagai suatu disiplin". Hanya saja, pengertian yang bisa diambil dari *organization development* dapat diartikan sebagai sebuah usaha untuk melakukan perbaikan organisasi, yang namanya perbaikan, tentu saja merupakan upaya untuk melakukan pengembangan dan pembinaan karena terjadinya proses yang bersifat memperbaharui, menyempurnakan dan dilakukan dengan berbagai cara, terutama dengan menggunakan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan perilaku (*behavioral sciences*).

Thoha (2002) lebih cenderung mengistilahkan *organization development* sebagai pembinaan atau pengembangan organisasi. Walaupun menurutnya berbagai pihak ada yang keberatan dengan istilah pembinaan. Istilah pembinaan kurang tepat untuk organisasi, dengan alasan bahwa pembinaan itu hanya dilakukan untuk manusia, khususnya yang berada dalam organisasi, sehingga tidak cocok untuk unsur benda atau organisasi, karena itu sebaiknya digunakan istilah pengembangan. Untuk selanjutnya Thoha menyamakan istilah pembinaan dan pengembangan dalam konteks *organization development*.

Pembinaan atau pengembangan organisasi merupakan suatu usaha (1) yang terencana, (2) meliputi semua aspek organisasi, (3) diatur dari atas, (4) untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi yang terencana dalam proses organisasi dan mempergunakan ilmu perilaku (Beckhard, 1969:9, dalam Thoha, 2002:11). Pengertian

tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pelaksanaan pembinaan atau pengembangan organisasi, merupakan upaya untuk melakukan perubahan agar organisasi dapat menyesuaikan diri dengan keadaan dan tuntutan lingkungan dan *stakeholders*-nya. Dalam melakukan perubahan tersebut, pembinaan dan pengembangan organisasi dilakukan dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan.

Sebagai contoh, perguruan tinggi adalah organisasi yang kerap melakukan pembinaan dan pengembangan organisasi. Perubahan yang dilakukan untuk pengembangan organisasi harus menggunakan ilmu pengetahuan sebagai instrumennya, sebab kehadiran ilmu pengetahuan dalam pengembangan organisasi sepertinya tidak dapat ditawar-tawar lagi dan sudah menjadi keharusan. *"..... that an organization can develop an expanding base of grounded knowledge, recognize the need for transformation, stay on track with reality, and be ready to change in a timely manner only when a good case and support are built simultaneously"* (Hatten & Rosenthal, 2001:198-199). Organisasi perguruan tinggi biasanya tidak asing dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan, sebab dunia perguruan tinggi penuh dengan aktivitas ilmu pengetahuan. Hanya saja yang perlu diwaspadai adalah adanya unsur-unsur yang tidak setuju dengan adanya perubahan tersebut, bahkan tidak jarang melakukan perlawanan terhadap perubahan tersebut.

Menurut Yukl (1998:439-440) perlawanan tersebut karena berbagai alasan, seperti: *"(1) lack of trust, (2) Belief that change is unnecessary, (3) Belief that the change is not feasible, (4) economics threats, (5) relative high cost, (6) fear of personal failure, (7) loss of status and power, (8) threat to values and ideals, (9) resentment of inferences"*. Berbagai bentuk perlawanan tersebut bisa saja terjadi, hal ini dimungkinkan karena ketidakjelasan konsep dari pelaksanaan perubahan itu, atau memang karena perubahan dianggap sebagai sesuatu yang menyulitkan dan membahayakan bagi karir personil organisasi. Karena itu, prinsip dan peran *top down* (pihak yang bertanggung jawab dalam melakukan perubahan melalui pembinaan dan pengembangan organisasi) dalam melakukan perubahan harus mengetahui sumber-sumber perlawanan sekaligus mekanisme penanggulangannya.

Mengidentifikasi berbagai bentuk perlawanan terhadap upaya perubahan harus dilakukan, perlawanan tersebut harus diyakini bukan

merupakan hambatan semata, tetapi dimungkinkan oleh karena kurangnya proses sosialisasi sehingga ketidaksenangan dan kecurigaan muncul sedemikian rupa. Yukl (1998:448) mengemukakan bahwa perlunya ruang yang luas bagi tindakan kepemimpinan yang dapat dikelompokkan kedalam dua hal yang saling melengkapi, yaitu :

1. Guidelines for Political/Organizational Actions :

- *Determine who can oppose or facilitate change*
- *Build a broad coalition to support the change*
- *Fill key positions with competent change agents*
- *Use task forces to guide implementation*
- *Made dramatic, symbolic changes that affect the work*
- *If necessary, implement change initially on a small scale*
- *Change relevant aspects of the organization structure*
- *Monitor the progress of change*

2. Guidelines for People-Oriented Actions :

- *Create a sense of urgency about the need for change*
- *Prepare people to adjust to change*
- *Help people deal with the pain of change*
- *Keep people informed about the progress of change*
- *Demonstrate continued commitment to the change*
- *Empower people to implement the change*

Kedua garis pedoman di atas mengindikasikan bahwa kepemimpinan dalam organisasi memiliki kedudukan strategis dalam melakukan perubahan. Karena itu, perubahan dalam organisasi menjadi tanggung jawab manajemen puncak atau datangnya bersifat *top down*. *Top down* memiliki kedudukan strategis karena menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dan manajemen secara simultan. Kedua fungsi tersebut memang memiliki perbedaan, namun dalam pelaksanaannya di jajaran pimpinan puncak atau *top down* tidak bisa dipisahkan. Perubahan memang adalah tanggung jawab manajemen puncak, tetapi pelaksanaannya menjadi tanggung jawab semua jajaran organisasi.

Perbedaan fungsi antara kepemimpinan dan manajemen menurut

Kotter dari *Hacard Business School* (1990) dalam Hardjosoedarmo (2002:197) adalah sebagai mana tertera pada tabel 7.

Tabel 7

Perbedaan Fungsi Kepemimpinan dan Manajemen

Fungsi Kepemimpinan	Fungsi Manajemen
1. Mengatasi perubahan	1. Mengatasi kompleksitas
2. Memobilisasi orang-orang	2. Mengatur (organizing) dan menyusun personil (staffing)
3. Membangkitkan motivasi dan membangkitkan semangat orang lain	3. Mengendalikan pemecahan persoalan
4. Menghasilkan perubahan	4. Menghasilkan ketertiban
5. Menciptakan "vision" dan strategi	5. Menghasilkan rencana

Dengan melihat rincian fungsi-fungsi kepemimpinan dari Kotter tersebut, tampak bahwa kepemimpinan lebih bercirikan "perubahan", sedang manajemen lebih bercirikan "administrasi" atau "pembinaan". Lingkungan organisasi dewasa ini tampaknya menuntut kapasitas yang lebih besar untuk mengadakan perubahan dan penyesuaian dari seorang pemimpin organisasi.

BAB III

PERUBAHAN ORGANISASI

		
--	---	--

A. SUBSTANSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Pemikiran sehat mengatakan kepada kita bahwa kita tidak dapat menanggapi perubahan yang cepat (turbulen, kemenduaan, yang tidak dapat diprediksi) dengan cara yang sama jika kita menanggapi *status quo* (stabilitas, yang dapat diprediksi dan sebagainya). Akan tetapi, manusia tetap mencari yang stabil, teratur, dan metode yang dapat diprediksi untuk mengatasi krisis-krisis dan perubahan-perubahan yang tidak dapat diprediksi (Boast dan Martin, 2001;xiii).

Perubahan adalah kebutuhan manusia, baik perubahan yang datangnya dengan cepat atau juga lambat. Dalam konteks kehidupan manusia, manusia tidak dapat hidup secara sendiri, manusia dituntut dan memiliki fitrah untuk hidup berkelompok. Oleh karena itu, manusia akan lebih sempurna hidupnya jika hidup dalam kelompok (organisasi). Aksiomatik sosiologis menyatakan bahwa manusia adalah makhluk individu, makhluk sosial dan makhluk Tuhan.

Sebagai makhluk individu, manusia memiliki keunikan karena berbeda antara satu manusia dengan manusia lainnya. Perbedaan tersebut mencakup pemikiran, pandangan, filosofi maupun tujuan hidupnya. Sedangkan sebagai makhluk sosial, manusia memang tidak dapat hidup sendiri, manusia harus hidup secara bersama-sama dengan orang lain, tujuannya adalah agar dapat saling memenuhi kebutuhannya secara

bersama. Sebagai makhluk Tuhan, manusia adalah ciptaan dari zat yang Maha Kuasa, dimana segala perbuatan dan tindakannya harus dipertanggungjawabkan kepada penciptanya.

Dalam konteks kehidupan sosial, dimana manusia berinteraksi dengan manusia lainnya, manusia membentuk kehidupan secara organisasional sehingga memudahkannya melakukan interaksi yang bersifat timbal balik sehingga memungkinkannya memiliki kesamaan dalam mencapai tujuan. Dengan adanya tujuan bersama tersebut, maka muncullah keinginan untuk setiap saat melakukan pembaruan dan perubahan sehingga secara efektif memenuhi kebutuhan masing-masing.

Heraclitus, seorang ahli filsafat Yunani kuno, pernah berkata bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan yang dibuat berabad-abad yang lalu itu ternyata masih mengandung kebenaran hingga sekarang dan diperkirakan akan tetap mengandung kebenaran sampai akhir zaman. Dikatakan demikian karena memang adalah kenyataan hidup bahwa di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat organisasional (Siagian, 1997:203).

Organisasi, bagaimanapun tidak mungkin tidak akan melakukan perubahan, perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut. Perubahan dalam organisasi bukan semata hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada didalamnya.

Dalam melakukan perubahan yang dilakukan oleh manusia dalam organisasi, tantangan tetap saja dirasakan dan dialami. Namun tantangan tersebut bukan untuk dihindari tetapi harus dihadapi. Hidup adalah tantangan, dan tantangan itu akan menjadikan orang menjadi hidup. Oleh karena itu, manusia hidup harus melakukan perubahan karena dengan perubahan itu ia akan menghadapi tantangan yang tidak mungkin dihindari. Menghindari tantangan berarti tidak memiliki kapasitas untuk

melakukan perubahan, karena walau bagaimanapun perubahan akan menghadapi resiko tantangan.

Arnold Toynbee membuat pandangan yang serupa pada saat ia menyelesaikan penelitian sejarahnya; ia mengumumkan bahwa kebangkitan ummat manusia – keberhasilan ummat manusia – bergantung kepada kemampuannya untuk menghasilkan tanggapan yang pantas terhadap tantangan. Apabila anda tidak dapat menghasilkan tanggapan yang pantas, anda akan kalah. Apabila tantangan terlampau besar buat Anda, Anda akan kalah. Apabila anda tidak mempunyai tantangan sama sekali, Anda juga akan kalah. Anda hanya akan berhasil jika Anda menghasilkan tanggapan yang pantas terhadap tantangan yang mengena. Kalangan masyarakat dan perusahaan tumbuh sejalan dengan itu (Boast dan Martin, 2001:11).

Fitrah manusia yang tidak dapat hidup secara sempurna jika tanpa berkelompok (berorganisasi), mengharuskan manusia yang ada dalam organisasi melakukan perubahan dengan cara cara yang bersifat organisasional. Dalam hal ini, Sadler (1994:142-143) mengemukakan pentingnya memahami perbedaan antara dua jenis perubahan organisasi.

Yang pertama dapat disebut sebagai “reorganisasi”. Hal ini penting bagi setiap organisasi yang ingin berhasil dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Perubahan tersebut bisa disebabkan oleh angka pertumbuhan yang kecil, diversifikasi yang melibatkan produk dan pasar baru, pemunculan teknologi baru, kebutuhan untuk memberikan tanggapan terhadap sumber persaingan baru atau untuk meraih peluang bisnis baru, yang diakibatkan oleh deregulasi. Reorganisasi mungkin juga timbul dari keyakinan bahwa memang sudah waktunya untuk melakukan perombakan. Reorganisasi melibatkan bermacam-macam keputusan dan tindakan-tindakan: mendefenisikan kembali kembali peran orang, menciptakan peran baru, mengelompokkan kembali aktivitas, mengubah hubungan pelaporan, memperkenalkan sistem dan prosedur lama. Apabila perubahan seperti ini diikuti, maka bisa diperoleh keuntungan tertentu, seperti produktivitas yang lebih tinggi, peningkatan jasa pelanggan, pertumbuhan pangsa pasar, penetrasi pasar baru yang sukses, dan lain-lain.

Jenis kedua dari perubahan organisasi disebut sebagai “transformasi organisasi”. Tujuannya jelas untuk mentransformasi organisasi menjadi

bentuk lembaga sosial yang sangat berbeda dengan yang ada sebelumnya. Walaupun banyak tindakan dan keputusan yang sama, yang mempengaruhi struktur dan sistem akan dibutuhkan sebagaimana pada reorganisasi—seperti perubahan dalam peran, pengelompokan, hubungan – transformasi cenderung lebih radikal dan berjangkauan jauh, serta menyangkut proses seperti mengurangi jumlah tingkat hierarki atau menciptakan kelompok kerja otonom. Sebagai tambahan, transformasi organisasi akan selalu melibatkan perubahan dalam nilai, perilaku, dan keyakinan—yaitu, elemen dari budaya perusahaan.

Kedua jenis perubahan di atas bukanlah perubahan yang berbeda dalam mencapai tujuan, kedua jenis perubahan tersebut hanya untuk mempertegas pendekatan apa yang akan dilakukan dalam melihat dan melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan dalam konteks pada saat tertentu. Yang pasti bahwa perubahan harus dilakukan secara bersama-sama dan bukannya hanya satu atau beberapa orang saja. Menurut Peters (1988) organisasi tidak dapat sukses jika hanya dijalankan oleh satu orang. Organisasi membutuhkan usaha gabungan dari banyak orang untuk menanggapi perubahan dengan cepat sesuai kebutuhan.

Perubahan dalam organisasi oleh karena itu, harus dilakukan oleh orang yang ahli, yaitu ahli perubahan. Orang yang ahli yang dimaksud disini adalah orang yang memahami secara mendasar arah dan tujuan organisasi sehingga memiliki landasan yang kuat untuk menentukan program, dan dengan program tersebut organisasi tetap eksis dalam merealisasikan tujuannya.

Ahli perubahan – secara harfiah – adalah orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Orang yang tepat adalah orang yang memiliki pemikiran melampaui tata cara yang sudah mapan dalam suatu organisasi, gagasan atau pemikiran yang dapat mereka wujudkan menjadi visi. Tempat yang tepat adalah lingkungan terintegrasi yang mendukung inovasi, merangsang pembinaan koalisi dan tim untuk mendukung dan mengimplementasikan visi. Waktu yang tepat adalah momen-momen dalam arus sejarah organisasi yang memungkinkan direkonstruksikannya realita berdasarkan akumulasi inovasi untuk menciptakan masa depan yang lebih produktif dan sukses (Kanter, dalam Pierce dan Newstrom, 1996:77).

Perubahan tidak dapat dilakukan oleh orang yang tidak memiliki

keunggulan dalam berpikir dan bertindak. Perubahan adalah pemikiran dan tindakan yang dapat dilakukan setelah mengadakan telaah yang mendasar dan mendalam terhadap fenomena yang terjadi dan menghubungkannya melalui prediksi terhadap apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Orang-orang yang melakukan perubahan adalah orang-orang yang memiliki kapasitas unggul dalam hal kecerdasan, sehingga mampu berpikir secara abstrak tetapi dapat diwujudkan dalam bentuk visi yang realistis sehingga menjadi konkrit.

Menurut Kanter (Pierce dan Newstrom, 1996:77): Pendeknya, alat-alat para ahli perubahan adalah kreatif dan interaktif; mereka memiliki aspek intelektual, konseptual, dan kultural. Ahli perubahan berurusan dengan simbol-simbol dan visi serta pemahaman bersama disamping juga dengan teknik-teknik dan lambang-lambang dan bidang spesialisasi mereka sendiri.

Setiap organisasi tentu saja memiliki ahli perubahan, hanya saja adakalanya mereka tidak dapat memanfaatkan momentum. Padahal perubahan memerlukan momentum. Oleh karena itu, momentum hanya dapat dikenali dan ditandai oleh orang-orang yang memiliki ketajaman pandangan terhadap fenomena yang terjadi dan dapat memprediksi bahwa fenomena ini jika dimanfaatkan akan membawa implikasi yang positif terhadap perubahan dan perkembangan organisasi.

B. TUJUAN DAN SASARAN PERUBAHAN SECARA ORGANISASIONAL

Perubahan dilakukan adalah untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual jajaran organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi.

Krisis dalam organisasi disadari setelah berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi yang mengalami stagnasi akan membuat para manajer dalam organisasi melakukan analisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan krisis. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, seharusnya manajemen organisasi tidak menjadikan krisis sebagai penghalang yang akan memperlambat gerak organisasi, atau mengartikan

krisis sebagai faktor negatif, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan dicapai organisasi.

Krisis seharusnya tidak harus diartikan hanya berakibat negatif pada organisasi, terutama organisasi yang akan melakukan perubahan. Walaupun harus disadari tuntutan perubahan terjadi karena krisis dianggap sebagai variabel determinan. Menurut Webster (Pierce dan Newstrom, 1996:167) krisis didefinisikan sebagai "suatu titik balik untuk menjadi lebih baik atau lebih baru". Fink memperluas definisi ini dengan menambahkan *sebarang keadaan tak stabil ketika perubahan yang menentukan akan segera terjadi*.

Mengacu kepada asumsi tersebut, dapat dikatakan bahwa perubahan memang dipersiapkan agar organisasi dapat secara antisipatif menghadapi krisis dan krisis tidak menjadikan organisasi menuju ke titik nol, tetapi justru krisis dimanajementi agar dapat memperkuat organisasi mencapai tujuannya dan dapat terhindar dari dampak-dampak negatif baik yang datangnya dari dalam maupun luar organisasi. Perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana dan terukur akan menjadikan organisasi terhindar dari berbagai krisis negatif yang membahayakan eksistensi organisasi di masa datang.

Apakah perubahan itu baik atau buruk merupakan suatu penilaian normatif yang harus dilakukan oleh semua individu (Hammer, dalam Hasselbein, *et al*, 2001:34). Artinya, semua individu dalam organisasi harus terlibat dalam melakukan perubahan, walaupun perubahan itu sendiri sifatnya *top down*. Tanpa adanya keterlibatan semua jajaran organisasi dalam melakukan perubahan, maka tujuan perubahan untuk mengatasi krisis yang terjadi pada saat ini, dan krisis yang akan terjadi pada masa yang akan datang berdasarkan prediksi, maka perubahan yang dilakukan tidak akan berhasil secara utuh. Perubahan dalam organisasi, akan berhasil secara efektif jika sosialisasinya dilakukan secara menyeluruh sehingga semua jajaran organisasi memahami perannya secara utuh.

Anda harus mengantisipasi dua kebutuhan para pegawai yang selama menjalani suatu program perubahan berskala besar. Yang pertama adalah mereka harus percaya bahwa manajemen sadar betul apa yang mereka lakukan, kemana pasar bergerak, dan bagaimana mereka akan melaksanakan perubahan. Yang kedua adalah, perlunya memahami apa arti perubahan

tersebut bagi individu dalam organisasi. Tantangan dalam menghadapi kebutuhan kedua ini ialah pada kebanyakan permulaan proses perubahan organisasi mungkin tidak ada yang tahu apa arti perubahan bagi individu (Champy, dalam Hasselbein, *et al*, 2001:17).

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi. Oleh karena itu, jargon yang mengatakan “jangan tanya apa yang diberikan organisasi padamu, tapi tanyalah apa yang kau berikan pada organisasi”, tidaklah relevan dalam hal ini. Jargon tersebut harus dirubah menjadi “jangan tanya apa yang kau berikan pada organisasi, tapi tanyalah apa yang telah diberikan organisasi padamu”.

Sekaitan dengan hal di atas, maka dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah: (1) meningkatkan efektivitas organisasi, (2) meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi, (3) berorientasi kepada masa depan, (4) mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perubahan adalah untuk kepentingan organisasi dan orang-orang yang terlibat atau yang menggunakan produk organisasi.

Ketidakpastian yang terjadi mengharuskan organisasi melakukan perubahan. Hanya perubahan yang dapat menyelamatkan organisasi dari ketidakpastian, ketidakpastian menjadi fenomena dan tantangan bagi organisasi. Boast dan Martin (2001:13) mengemukakan beberapa pertanyaan dan apa yang harus dilakukan menghadapi ketidakpastian tersebut. Apa yang perlu anda ketahui untuk dapat berbuat efektif, rasional, dan bertanggung jawab dengan perubahan dunia, turbulen, dan ketidakpastian? Pelatihan apa yang dapat memberi pelayanan terbaik bagi kita di dunia? Apa yang seharusnya menjadi alam pendidikan kita, di dalam dan di luar sekolah? Pertama, kita harus mengerti mengenai alam perubahan, krisis, turbulen, kekacauan, ketidakteraturan, kemenduaan, dan ketidakpastian. Kita harus mengetahui mara bahaya dan berbagai kesempatan. Kita harus mengetahui kapan dan dalam keadaan bagaimana perubahan itu merupakan sesuatu yang normal.

Namun yang pasti, bahwa kemampuan organisasi melakukan per-

ubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, bukan hanya untuk kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada di dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut. Hubungan antara organisasi dengan orang yang ada didalamnya bersifat mutual simbiotik.

Tidak ada organisasi yang dapat berhasil mencapai tujuannya tanpa adanya kerjasama dengan seluruh jajaran organisasi. Kerjasama merupakan kata kunci yang memberikan kesempatan kepada seluruh jajaran organisasi untuk merasakan denyut nadi perjalanan organisasi. Perjalanan organisasi tidak bersifat individual tetapi merupakan upaya sinerjis yang akan memberikan kesempatan kepada orang yang terlibat didalamnya untuk memberikan kontribusi bagi organisasi. Pemberian kontribusi yang bersifat nyata inilah yang menjadikan perasaan yang sama dikalangan anggota organisasi untuk melakukan perubahan dan merasakan arti fungsi dan tidak berfungsinya individu dan organisasi secara bersama-sama.

Steers, *et al* (1985:57) menggambarkan berfungsi dan tidak berfungsinya organisasi secara individual maupun organisasional, seperti tertera pada tabel 8.

Tabel 8

Fungsi/Disfungsi Organisasional dan Individual

	FOR ORGANIZATIONAL	FOR INDIVIDU
Functions	Focus attention	Focus attention
	Rationale for organizing	Rationale for working
	Standard of assessment	Vehicle for goal attainment
	Source of legetimation	Personal security
	Recruitment through identification	Identification and status

Disfunctions	Means to end can become real goals	Rewards may not be tied to goal attainment
	Measurement stresses quantitative goals at expense of qualitative ones	Difficulty in determining relevant performance evaluation criteria
	Goal specificity problem (ambiguous goals fail to provide direction; highly specific goals may constrain action and creativity)	Inability of individuals to identify with abstract, global goal Organizational goals may be incongruent with personal goals

Berfungsi atau tidak berfungsinya organisasi tidak bisa dipisahkan dari kepentingan organisasi dan individu dalam organisasi secara bersamaan. Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi.

C. TAHAPAN-TAHAPAN DALAM MELAKUKAN PERUBAHAN

Setiap program atau perencanaan hanya akan dapat dicapai jika dilakukan secara bertahap. Tahapan-tahapan dalam suatu program diperlukan agar sistematis perencanaan sesuai dengan prioritas yang diinginkan. Tahapan-tahapan akan menentukan apakah suatu perencanaan program berhasil dilakukan apa tidak. Tahapan-tahapan juga merupakan langkah-langkah yang bersifat menyeluruh dalam mencapai apa sebenarnya yang diinginkan dari pelaksanaan sebuah program yang telah direncanakan.

Tahapan dalam melakukan perubahan, adalah bersifat krusial. Dikatakan demikian karena perubahan harus dilakukan dengan cara-cara yang sistemik agar perubahan tersebut berlangsung secara efektif. Langkah-langkah atau tahapan-tahapan perubahan bisa saja dilakukan dengan pendekatan parsial maupun menyeluruh (perubahan paradigma). Pendekatan parsial hanya merubah bagian-bagian tertentu yang perlu untuk dirubah,

sedangkan pendekatan menyeluruh atau biasa disebut dengan perubahan paradigma dilakukan dengan merubah secara keseluruhan dan menggantinya dengan yang baru.

Wacana tentang perubahan tersebut (apakah perubahan yang bersifat parsial atau perubahan paradigma) merupakan fenomena perubahan yang harus dilakukan karena memang situasi menuntut hal seperti itu. Perubahan yang bersifat sistemik, merupakan perubahan yang dilakukan sesuai dengan kondisi objektif sebuah organisasi, yaitu perubahan yang dilakukan sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan organisasi. Perubahan dapat dilakukan secara parsial dan dapat juga dilakukan secara holistik, atau yang disebut dengan perubahan secara sistemik. Reigeluth (1994:3) menawarkan dua pola perubahan yang disebutnya dengan perubahan sistemik, yaitu:

1. *piecemeal change, often called tinkering, which entails modifying something (fixing a **part** of it), and,*
2. *systemic change, often called paradigm shift, which entails replacing the **whole** thing.*

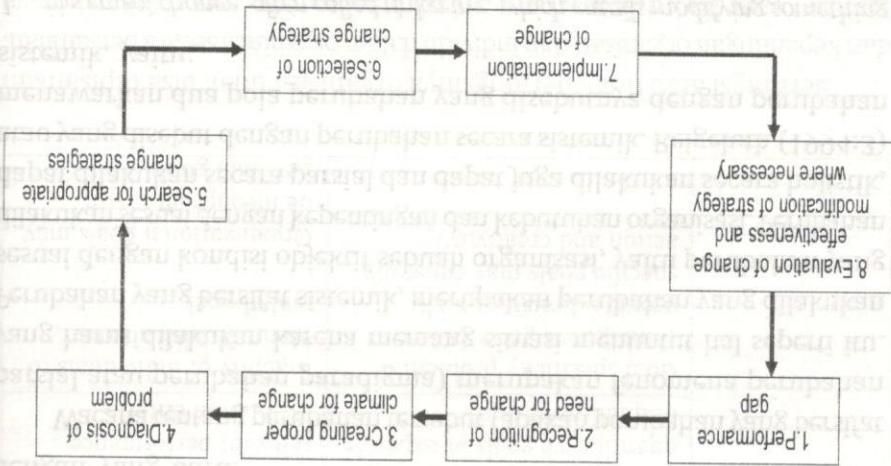
Kedua pendekatan di atas merupakan alternatif jika keadaan memang mengharuskan demikian. Pendekatan mana yang akan dipilih, tentunya berdasarkan kebutuhan organisasi dan dengan menggunakan analisis yang mendalam dan komprehensif. Setiap organisasi yang ingin tetap eksis memiliki kecenderungan melakukan telaah strategis terhadap kemungkinan-kemungkinan melakukan perubahan. Perubahan-perubahan tersebut tentu saja harus berorientasi kepada efektivitas organisasi yang dilakukan dengan tahapan-tahapan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melakukan perubahan, yang bersifat strategis dilakukan secara terarah, memahami masalah, dan dilakukan secara terukur. Hal-hal ini perlu disadari mengingat perubahan dalam organisasi bersifat krusial untuk kepentingan organisasi di masa depan. Oleh karena itu, tahapan-tahapan dalam melakukan perubahan menjadi strategis ketika perubahan direncanakan sebagai kebijakan yang menyeluruh dari organisasi.

Tahapan-tahapan proses perubahan jika disederhanakan menurut Steers *et al* (1985:526) dapat dilihat pada bagan 1.

Menciptakan iklim yang tepat atau pantas terhadap terjadinya proses perubahan dilakukan untuk proses menyosialisasikan ide atau gagasan perubahan dalam organisasi, merupakan tahapan selanjutnya dari proses perubahan. Menciptakan iklim yang kondusif perlu dilakukan agar seluruh jajaran organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi, merasa dilibatkan dan dapat terlibat secara aktif bahkan proaktif dalam proses perubahan.

Mendiagnosis masalah-masalah dalam proses perubahan organisasi dilakukan untuk memastikan fokus yang menjadi proses perubahan yang akan menentukan keberhasilan proses perubahan. Mengenal kebutuhan untuk melakukan perubahan merupakan tahapan yang dihadapi organisasi masa kini dan masa yang akan datang. Pengendalian dapat menyesuaikan diri dengan situasi, terutama tantangan-tantangan dari proses pengembangan organisasi dan kesiapan organisasi untuk penting dilakukan mengingat perubahan adalah bagian terpenting kebutuhan terhadap perlunya melakukan perubahan. Mengenal ini dengan kenyataan yang terjadi. Langkah selanjutnya adalah mengenali mengalami ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan organisasi pertama adalah dengan menelaah terhadap kinerja organisasi yang bersifat normatif dalam melakukan perubahan organisasi. Langkah



Tahapan-tahapan Proses Perubahan Organisasi

Bagan 1

tersebut. Masalah yang dikenali secara mendalam akan memberikan kesempatan kepada organisasi untuk memastikan apa sebenarnya yang harus dirubah, bagaimana merubahnya, kesiapan instrumen perubahan dan menciptakan suasana yang dapat menjadikan proses perubahan semakin kondusif untuk dilaksanakan.

Telaah kesesuaian atau ketepatan terhadap strategi perubahan adalah tahapan yang akan menentukan proses perubahan. Menentukan strategi perubahan akan memberikan manfaat bagi organisasi dalam proses tahapan-tahapan perubahan. Strategi yang ditetapkan tidaklah bersifat tunggal, tetapi sebaiknya memiliki beberapa strategi yang dapat dijadikan sebagai alternatif, sehingga memudahkan untuk menentukan strategi yang paling tepat. Dengan adanya beberapa strategi yang ditetapkan, maka proses untuk menentukan strategi yang di anggap paling tepat akan efektif.

Setelah pilihan ditetapkan, maka tahapan selanjutnya adalah tinggal melaksanakan perubahan sesuai dengan strategi yang di pilih. Tahapan pelaksanaan merupakan tahapan yang paling menentukan dalam melakukan perubahan. Tahapan ini akan menentukan atau membuktikan apakah rencana perubahan memang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahapan pelaksanaan merupakan ukuran terhadap efektivitas tahapan-tahapan yang direncanakan sejak awal yang dimulai dari analisis terhadap kebutuhan organisasi melakukan perubahan. Benar tidaknya analisis terhadap kinerja perubahan organisasi dapat dilihat dari perencanaan organisasi sebelum melakukan perubahan. Dari sini akan terlihat secara nyata apakah kebijakan para manajer sudah sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Setelah tahapan-tahapan proses perubahan dilakukan, mulai dari tahap pertama sampai pada tahap pelaksanaan, sebaiknya dilakukan tahapan evaluasi terhadap keefektifan proses perencanaan dan melakukan modifikasi terhadap strategi yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Evaluasi dan modifikasi adalah proses untuk menelaah pelaksanaan perubahan yang tujuannya adalah untuk menyempurnakan rencana yang telah ditetapkan dan untuk memastikan apakah rencana yang ditetapkan terlaksana sesuai dengan perencanaan awal. Walaupun harus disadari, bahwa rencana yang ditetapkan terasa sulit untuk diterapkan secara sempurna dilapangan.

Tahapan-tahapan yang dikemukakan di atas di anggap efektif sehingga memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan perubahan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahapan-tahapan di atas tidak jauh berbeda dengan tahapan-tahapan yang dikemukakan oleh para pakar manajemen lainnya dalam melihat proses perubahan organisasi. Skema tahapan yang dikemukakan Steers di atas jika ditelaah sejalan dengan tahapan yang dikemukakan oleh Griffin (1987:361), menurutnya tahapan untuk melakukan perubahan adalah dengan: (1) *recognition of the need for change*, (2) *Establishing goal for change*, (3) *Diagnosis*, (4) *Selection of change technique*, (5) *Planning for implementation*, (6) *Implementation*, and (7) *Evaluation and follow-up*.

Tahapan-tahapan dalam pelaksanaan manajemen perubahan di atas akan semakin terjamin pelaksanaannya dengan efektivitas yang terukur jika dilakukan dengan memperhatikan beberapa kriteria. Menurut Hackman *et al* (1983:553) perubahan organisasi akan efektif dilakukan jika mengacu kepada:

1. *The organization is moved from the current state to the future state.*
2. *The functioning of the organization in the future state meets expectations: i.e., it works as planned.*
3. *The transition is accomplished without undue cost to the organization.*
4. *The transition is accomplished without undue cost to individual organization members.*

Acuan di atas mempermudah jalan bagi terjadinya proses perubahan yang dilakukan dalam organisasi. Perubahan memang harus dilakukan dengan menyatakan bagaimana seharusnya organisasi di masa yang akan datang. Kemudian menjelaskan fungsi organisasi dalam memenuhi harapan-harapan di masa yang akan datang, misalnya dalam hal perencanaan kerja. Masa transisi yang berlangsung seharusnya tanpa pembiayaan dari organisasi, dan yang juga tak kalah pentingnya dan harus menjadi perhatian pihak manajer adalah agar masa transisi tersebut berlangsung tanpa membebani biaya kepada anggota organisasi.

D. TANTANGAN DAN PERLAWANAN DALAM MELAKUKAN PERUBAHAN

Perubahan secara substansial dapat dimaknai sebagai pergeseran dari satu kebiasaan menuju kebiasaan baru yang sama sekali berbeda dan tidak lazim dilakukan baik oleh individu, kelompok maupun organisasi dari waktu sebelumnya. Perubahan dilakukan untuk memperbaiki keadaan yang di anggap tidak dapat dipertahankan karena mengurangi daya gerak sehingga membatasi akselerasi organisasi menghadapi situasi masa yang akan datang. Perubahan dilakukan untuk mempersiapkan diri agar kondusif menghadapi dan menyesuaikan diri dengan keadaan yang akan datang. Penyesuaian menjadi penting agar tidak mengalami kesulitan mengantisipasi hal-hal diluar dugaan dan agar tidak terjadi kekagetan.

Perubahan merupakan sifat dasar manusia dan lingkungan, sifat dasar ini bersifat imperatif dalam kehidupan manusia baik sebagai individu maupun sebagai kelompok yang terlibat dalam komunitas maupun organisasi. Namun yang pasti daya dorong lingkungan merupakan faktor yang mendorong terjadinya perubahan, terutama perubahan dalam organisasi yang melibatkan setiap individu yang berada didalamnya. Para ahli perubahan sepakat bahwa dalam melakukan perubahan, akan terjadil tantangan dan perlawanan.

Perlawanan atau resistensi dalam bentuk apapun jangan di anggap sebagai bentuk kegiatan yang akan menghancurkan perubahan. Tantangan dan perlawanan tersebut harus di anggap sebagai dinamika karena sedang terjadi proses mencari ke arah yang lebih baik dalam meningkatkan peran dan kinerja organisasi. Perlawanan terjadi karena berbagai faktor, faktor-faktor inilah seharusnya yang diidentifikasi sebagai bagian dari upaya mengeleminir perlawanan melakukan perubahan.

Beragam alasan mengapa terjadi perlawanan dalam melakukan perubahan. Perlawanan yang dilakukan tersebut bukan hanya dalam bentuk individual saja tetapi juga dalam bentuk kelompok. Menurut Griffin (1987:362) perlawanan terjadi karena beberapa hal, antara lain: (1) ketidaktentuan, (2) kepentingan pribadi, (3) perbedaan persepsi, dan (4) hilangnya rasa.

Perlawanan terjadi, juga karena tidak terjawabnya beberapa pertanyaan, seperti; mengapa harus berubah, apa keuntungan dan kerugian jika

perubahan dilakukan, dan lain sebagainya. Menurut Judson seperti yang dikutip oleh Kreitner dan Kinciki (Sulaksana, 2004:148) menggolongkan bentuk-bentuk resistensi terhadap perubahan kedalam 4 kelompok yang semuanya berada dalam sebuah kontinum, yaitu: resistensi aktif (misal: sabotase, memperlambat kerja), resistensi pasif (misal: bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru), reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja hanya berdasarkan perintah, kehilangan minat terhadap pekerjaan), dan penerimaan (misal: mau bekerjasama, antusias).

Perlawanan (resistensi) memang tidak dapat dielakkan dalam melakukan perubahan. Mengapa demikian ? Banyak hal sebagai penyebab mengapa terjadi perlawanan. Perlawanan, yang pasti adalah bentuk ketidaksetujuan dari orang yang melakukan perlawanan, ketidak setujuan itu cenderung karena dianggap mengganggu kepentingannya dan juga dikarenakan persepsi yang tidak jelas terhadap perubahan.

Perlawanan pada dasarnya dilakukan orang karena perubahan biasanya diawali dengan ketidakmenentuan. Situasi ini akan membuat orang merasa tidak nyaman, apalagi jika proses perubahan yang berlangsung, membebaniya baik secara fisik maupun psikhis. Karenanya, perubahan sulit menghindari adanya perlawanan.

Dilingkungan organisasi pendidikan, menurut Lunenburg dan Ornstein (2000:466), perlawanan dilakukan sebagaimana tertera pada tabel 9.

Tabel 9

Hal-hal yang Menyebabkan Orang Melawan Perubahan

Why People Resist Change
1. <i>Lack of Ownership.</i> Individuals will nor accept change if they consider it coming from outside their organization or departement or if it seems on them
2. <i>Lack of benefits.</i> If teachers feel the new program will not make things easir or better for students or themselves, they are likely to resist change.
3. <i>Increased Burdens.</i> Often change just means more work, increased burdens. Teachers resent outsiders who, under the guise of innovation, lack sensitivity to their working conditions.
4. <i>Lack of Administrative Support.</i> People will not embrace change unless those officially show real support for the change.

5. *Loneliness*. Few people desire to innovate alone. Collegial action and collaboration are often necessary for successful implementation of new program.
6. *Insecurity*. People resist change when it threatens their security or job status.
7. *Norma Inconsequence*. The roles and assumptions of new programs must be consistent with the norms and expectations held by personnel in the organization.
8. *Chaos*. If change is perceived as generating chaos or causing confusion, it is likely to be opposed.
9. *Differential Knowledge*. If we perceive those persons advocating change to have considerably more information than we, we may consider those persons as having excessive power and resist their plans.
10. *Sudden, Wholesale Change*. People tend to resist major or unexpected changes, especially about-faces requiring a complete redirection.

Beragamnya bentuk atau yang menyebabkan orang melakukan perlawanan mengindikasikan bahwa melakukan perubahan bukanlah hal yang mudah tanpa mengenali bentuk-bentuk perlawanan. Perlawanan memang bersifat manusiawi, apalagi jika hal itu menyangkut dengan kepentingan seseorang dalam organisasi. Jika seseorang merasa bahwa perubahan itu akan membahayakan dirinya, maka ia akan melakukan perlawanan untuk dapat menyelamatkan diri. Bagaimanapun upaya menyelamatkan diri sudah dapat diduga akan terjadi dalam proses perubahan yang direncanakan dalam organisasi.

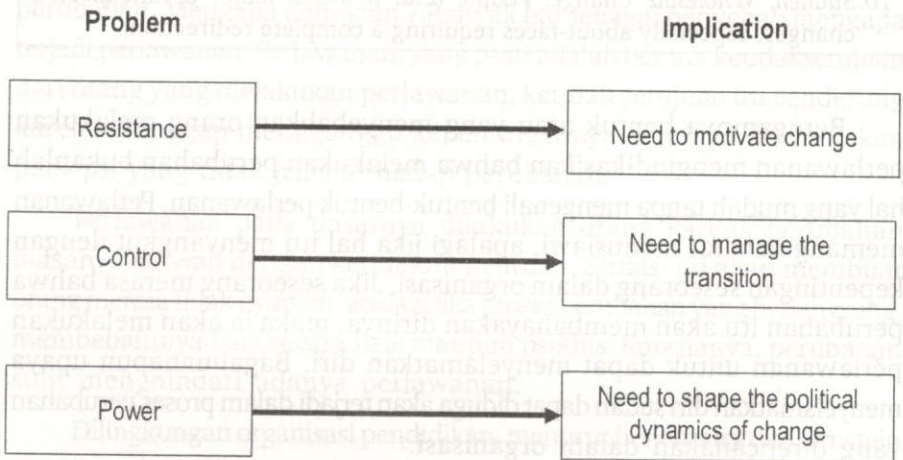
Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa perlawanan tak dapat dihindari, sebab perlawanan bersifat manusiawi. Siapapun jika terancam kepentingannya akan melakukan perlawanan. Sifat dasar manusiawi antara lain adalah melindungi dirinya dari berbagai ancaman. Hal inilah yang harus disadari oleh manajemen organisasi dalam merencanakan perubahan. Tanpa adanya perhatian terhadap berbagai ancaman perlawanan, maka efektivitas rencana perubahan tidak akan tercapai atau gagal sesuai dengan rencana. Kegagalan yang terjadi akan berimplikasi luas terhadap masa depan dan eksistensi organisasi, sehingga mengancam kepentingan-kepentingan orang-orang didalamnya.

Secara manajerial yang mengancam terjadinya perubahan bukanlah hanya resistensi dari anggota jajaran organisasi atau pihak lain yang tidak berkenan dengan perubahan tersebut, masih terdapat hal-hal lain atau variable-variabel lainnya. Umpamanya: (1) motivasi untuk melakukan

perubahan, (2) kebutuhan mengelola masa transisi, dan (3) kebutuhan terhadap perlunya bentuk dinamika politik terjadinya proses perubahan.

Menurut Hackman, *et al* (1983:556), hal-hal yang menjadi masalah dalam melakukan perubahan organisasi selain perlawanan oleh orang-orang dalam organisasi juga disebabkan karena beberapa hal, untuk jelasnya dapat dilihat pada bagan 2.

Bagan 2
Masalah-masalah dan Implikasi Manajemen Perubahan



Masalah-masalah diseperti rencana perubahan organisasi ternyata memang tidak hanya perlawanan atau penolakan dari jajaran organisasi saja, tetapi juga disebabkan oleh karena faktor pengawasan maupun kekuatan yang ada dalam organisasi tersebut. Faktor kontrol ternyata berpengaruh sangat besar, sebab masa transisi perubahan merupakan masa yang rawan sehingga diperlukan cara yang tepat untuk mengelola masa transisi. Demikian juga halnya dengan kekuatan atau kekuasaan yang ada dalam organisasi. Organisasi harus memiliki kekuatan atau kekuasaan sehingga bentuk politik perubahan yang terjadi dalam rencana perubahan tersebut bersifat dinamis sehingga memungkinkan prosesnya dapat diserap oleh jajaran organisasi secara menyeluruh dan utuh.

Perlawanan terhadap perubahan tidak berhenti ketika perubahan itu telah terjadi. Walaupun perubahan telah terjadi, perlawanan terhadap

perubahan itu akan terus dilakukan oleh orang-orang yang dirugikan sebagai akibat atau implikasi terjadinya proses perubahan. Apalagi jika manajer organisasi melakukan kesalahan dalam mengelola perubahan. Kesalahan dalam melakukan perubahan disebabkan oleh berbagai hal. Menurut Kotter (Sulaksana, 2004:145-146) kesalahan manajer dalam memimpin perubahan karena:

1. Tidak mampu menandaskan *a sense of urgency*.
2. Tidak mampu menciptakan koalisi pemandu yang kuat (*powerful guiding coalition*) yang terdiri dari orang-orang kunci yang mampu bekerja sama dalam tim (sebagai agen perubahan) dan memimpin upaya perubahan.
3. Tidak memiliki visi untuk mengarahkan upaya perubahan dan gagal mengembangkan strategi yang diperlukan dalam mencapainya.
4. Kurang berhasil mengkomunikasikan visi baru dan tak mampu memberi teladan dalam menunjukkan perilaku baru yang dibutuhkan bagi perubahan.
5. Tidak mampu mengatasi hambatan bagi terwujudnya visi baru (terutama disebabkan oleh yang disebut penulis lain sebagai *cultural lag*).
6. Kurang sistematis merencanakan dan menciptakan beberapa kemenangan jangka pendek sebagai tanda tercapainya perbaikan kinerja, atau kurang memberi pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang terlibat.
7. Mengumumkan kemenangan terlalu cepat, yang bisa berdampak matinya momentum, berhentinya proses perubahan dan kembalinya tradisi lama.
8. Tidak mempunya menancapkan perubahan pada budaya perusahaan.

E. STRATEGI MENGATASI PERLAWANAN PERUBAHAN ORGANISASI

Mengatasi adanya perlawanan atau penolakan terhadap rencana perubahan secara teoretis mungkin dapat dikemukakan oleh para manajer organisasi. Berbagai cara atau strategi tersebut pada dasarnya dikemukakan dengan landasan berpijak yang kuat, baik berdasarkan pengalaman, penelitian dan lain sebagainya. Berdasarkan hal itu, maka penerapan strategi tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

Namun yang pasti, untuk mengatasi adanya perlawanan tersebut harus dikenali lebih dahulu faktor-faktor atau aspek-aspek apa yang menyebabkan mereka melakukan perlawanan. Jika diketahui penyebab terjadinya perlawanan, maka lebih mudah untuk mengatasinya, sebab sudah diketahui mengapa perlawanan dilakukan. Langkah selanjutnya adalah menentukan upaya-upaya penaggulangannya secara efektif. Perlawanan tak boleh hanya dikenali tanpa menentukan langkah-langkah mengatasinya.

Menurut Pareek (1996:230) sumber-sumber perlawanan dan mekanisme penanggulangan terhadap perubahan organisasi dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10
Sumber Perlawanan dan Mekanisme Penanggulangan

No	Sumber-sumber Perlawanan	Mekanisme Penanggulangan
1	Perubahan yang dianggap tidak cocok	Partisipasi dalam diagnosis
2	Dirasakan sebagai paksaan	Partisipasi dan keterlibatan
3	Ketidakacuhan manajemen puncak	Dukungan aktif dari puncak
4	Kepentingan tetap	Keadaan yang harus diterima
5	Kepuasan dengan diri sendiri dan kelembaman	Keadaan yang harus diterima
6	Rasa takut terhadap gangguan besar	Penahanan perubahan
7	Rasa takut tentang sumberdaya yang tidak memadai	Dukungan sumber daya
8	Takut terhadap keusangan	Pengembangan keterampilan
9	Takut kehilangan kekuasaan	Pendefinisian dan orientasi kembali peran
10	Takut mendapat pekerjaan terlalu banyak	Kejelasan peran dan penegasan peran

Pemahaman yang jelas bagaimana mengetahui sumber-sumber perlawanan dan sekaligus penanggulangan perlawanan, diperlukan

agar seluruh personil yang ada dalam organisasi menyadari, bahwa perubahan dilakukan sebagai strategi untuk melakukan pembinaan dan pengembangan organisasi yang berimplikasi terhadap kesejahteraan personil organisasi. Karena itu, menurut Schlechty (1997:83) setiap organisasi harus memiliki kapasitas untuk melakukan perubahan, kapasitas tersebut adalah: (1) *the capacity to establish and maintain a focus on the future*, (b) *the capacity to maintain a constant direction*, (3) *the capacity to act strategically*. Ketiga kapasitas ini harus dimiliki setiap organisasi, tanpa adanya kapasitas tersebut, diragukan kemampuan organisasi untuk *survive*, bahkan diduga akan tenggelam dalam lingkungannya dan tidak menjadi alternatif pilihan bagi siapapun.

Berkenaan dengan upaya pimpinan puncak (*top down*) organisasi melakukan perubahan melalui aktivitas pembinaan dan pengembangan dalam organisasi, menurut Beer, Eisenstat, & Spector, (1990) dalam Yukl (1998:441) terdapat dua pendekatan yang dapat dikenalkan, yaitu: *change people or change roles*. *Change people is that new attitudes or skill will cause behavior to change. Skills can be changed with training program, and attitudes can be changed by persuasive appeals or team building interventions. Roles can be changed by redesigning jobs to include different activities and responsibilities, by reorganizing the workflow, by modifying authority relationship, and by changing the criteria and procedures for evaluation of work.*

Perubahan yang dilakukan, dapat dilakukan melalui perubahan manusianya maupun peranannya, keduanya harus diintegrasikan ke dalam organisasi dan jangan sampai menjadi sesuatu yang asing bagi organisasi. Jika perubahan masih asing dalam organisasi, maka tahap pelaksanaan perubahan tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan.

Perubahan orang yang terdapat dalam organisasi berkaitan dengan adanya peningkatan kualitas personil sehingga mampu melaksanakan tugas yang dibebankan padanya. Sedangkan perubahan peranan, adalah agar setiap personil dalam organisasi terlibat secara langsung dan memahami kemana arah organisasi bergerak, dengan diiringi tanggung jawab yang semakin tinggi hingga akhirnya dapat memahami kriteria dan prosedur dalam melakukan evaluasi kerja.

Satu hal yang tidak boleh diabaikan oleh manajer organisasi ketika akan melakukan perubahan, adalah mengenali secara mendalam sumber-sumber yang dapat melakukan perlawanan terhadap perubahan itu. Sumber-

sumber itu harus dikenali apakah berasal dari anggota (secara individual) atau dari sistem organisasi (secara organisasional).

Pengenalan terhadap sumber-sumber yang melakukan perlawanan merupakan tindakan identifikasi, tujuannya agar memudahkan melakukan diagnosis untuk menetapkan prognosis atau kuratif yang dianggap paling efektif mengatasi perlawanan tersebut. Sumber perlawanan adakalanya muncul secara individual dan juga secara organisasional. Steers, *et al* (1985:524) berkecenderungan bahwa perlawanan terhadap perubahan ada pada personil dan organisasi, seperti tertera pada tabel 11.

Tabel 11

Sumber-sumber yang Melakukan Perlawanan

PERSONAL SOURCES	ORGANIZATIONAL SOURCES
1. Misunderstanding of purpose, mechanics, or consequences of change	1. Reward system may reinforce status quo
2. Failure to see need for change	2. Interdepartmental rivalry or conflict, leading to an unwillingness to cooperate
3. Fear of unknow	3. Sunk costs in past decisions and actions
4. Fear of loss of status, security, power, etc., resulting from change	4. Fear that change will upset current balance of power between groups and departments
5. Lack of identification or involment with change	5. Prevailing organizational climate
6. Habit	6. Poor choice of method of introducing change
7. Vested interests in status quo	7. Past history of unsuccessful change attempts and their consequences
8. Group norms and role prescriptions	8. Structural rigidity
9. Threat to existing social relationship	
10. Conflicting personal and organizational objectives	

Sumber-sumber yang melakukan perlawanan terhadap perubahan bukan hanya bersifat individual saja, tetapi juga situasi yang ada secara organisasional. Oleh karena itu, perspesi personil atau anggota organisasi tentang peran organisasi padanya selama ini akan mempengaruhi sikapnya dalam melihat rencana perubahan organisasi. Demikian juga dengan

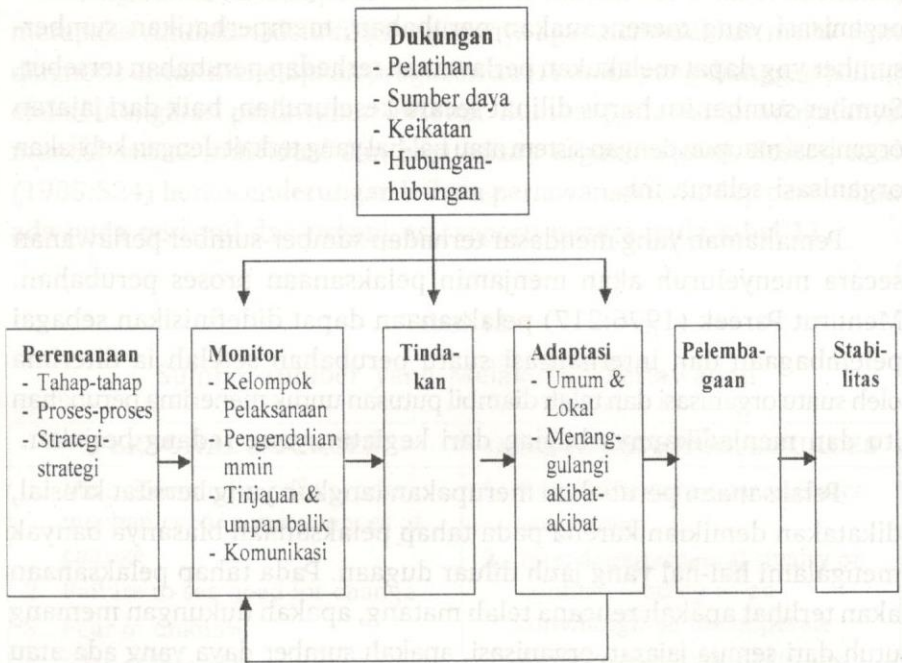
sistem yang berlangsung selama ini dalam organisasi. Apa saja yang terjadi dalam siklus organisasi akan mempengaruhi terjadinya rencana perubahan. Berdasarkan hal tersebut sudah sepantasnyalah pimpinan organisasi yang merencanakan perubahan, memperhatikan sumber-sumber yang dapat melakukan perlawanan terhadap perubahan tersebut. Sumber-sumber itu harus dilihat secara keseluruhan, baik dari jajaran organisasi maupun dengan sistem atau hal-hal yang terkait dengan kebijakan organisasi selama ini.

Pemahaman yang mendasar terhadap sumber-sumber perlawanan secara menyeluruh akan menjamin pelaksanaan proses perubahan. Menurut Pareek (1996:217) pelaksanaan dapat didefinisikan sebagai pelembagaan dan internalisasi suatu perubahan setelah ia diterima oleh suatu organisasi dan telah diambil putusan untuk menerima perubahan itu dan menjadikannya bagian dari kegiatan yang sedang berjalan.

Pelaksanaan perubahan merupakan langkah yang bersifat krusial, dikatakan demikian karena pada tahap pelaksanaan biasanya banyak mengalami hal-hal yang jauh diluar dugaan. Pada tahap pelaksanaan akan terlihat apakah rencana telah matang, apakah dukungan memang utuh dari semua jajaran organisasi, apakah sumber daya yang ada atau tersedia memahami visi perubahan, apakah sumber daya fasilitas dapat memperlancar rencana, apakah perubahan memang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan yang tak kalah pentingnya adalah, apakah perubahan itu memang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk menghadapi tantangan kini dan akan datang.

Berbagai pertanyaan tersebut akan terjawab dengan nyata ketika berlangsung proses pelaksanaan. Sedangkan model pelaksanaan perubahan dalam organisasi menurut Pareek (1996:219) dapat dilihat pada bagan 3.

Bagan 3
 Model Pelaksanaan Perubahan dalam Organisasi



Berbagai tahapan yang terangkum dalam bagan di atas, menunjukkan bahwa mengimplementasikan perubahan memang harus melibatkan seluruh aspek manajemen, seperti adanya dukungan, perencanaan, monitor, tindakan, adaptasi, pelembagaan dan stabilitas. Seluruh aspek tersebut jika berjalan sebagaimana mestinya, diduga akan dapat menjamin pelaksanaan perubahan dalam organisasi. Namun demikian, dalam pelaksanaan perubahan diperlukan adanya garis pedoman agar pelaksanaannya terarah sehingga pencapaian tujuan perubahan sesuai dengan prinsip-prinsip efektivitas dan efisiensi.

Untuk dapat melaksanakan perubahan sejalan dengan rencana yang telah ditetapkan, perlu melakukan pendekatan dengan semua pihak di jajaran organisasi. Jalan terbaik untuk itu adalah dengan melibatkan semua orang dalam organisasi. Tujuannya agar seluruh personil organisasi merasa dilibatkan sehingga memiliki kebanggaan sebagai orang memberikan kontribusi terhadap terjadinya proses perubahan. Bagaimanapun, setiap orang ingin dihargai apa yang diberikannya pada organisasi, pada kesempatan

rencana perubahan inilah mereka harus dilibatkan, walaupun keterlibatan itu bersifat proporsional sehingga setiap personil terukur apa yang harus diberikannya untuk menjamin mutu perubahan secara menyeluruh.

Melibatkan semua orang dalam proses perubahan adalah bagian yang di anggap penting. Keterlibatan tersebut tentu saja harus dilakukan secara proporsional untuk menjamin kepatutan dan kepatutan seseorang dalam memberikan kontribusi terhadap perubahan tersebut. Keterlibatan yang bersifat proporsional itu adalah sebagai penjamin agar organisasi tetap memiliki hirarki yang tegas sehingga disiplin organisasi tetap terjaga. Melibatkan seluruh jajaran organisasi dalam melakukan perubahan memang memiliki keuntungan dan kerugian. Menurut Sulaksana (2004:163), keuntungannya adalah :

1. Keputusan yang lebih baik karena orang telah punya pengetahuan yang lebih rinci tentang pekerjaan dan sistem.
2. Semua orang akan lebih bisa memahami tujuan perubahan, dan cara kerja sistem baru.
3. Menciptakan perasaan memiliki.
4. Mengarahkan kembali energi untuk menunjang dan bukan menentang perubahan.
5. Memungkinkan eksperimentasi.
6. Membangun pemahaman yang lebih baik tentang perubahan dan bagaimana cara mencapainya.

Sedangkan kerugian melibatkan semua orang dalam merencanakan perubahan adalah :

1. Memakan waktu lebih lama, terutama pada tahap perencanaan.
2. Karena itu, membutuhkan lebih banyak waktu dan usaha pada tahap-tahap awal.

Strategi yang tepat dan terarah akan menghasilkan proses perubahan yang sesuai dengan target organisasional. Target organisasional adalah target yang tertinggi dari rencana pencapaian perubahan. Perubahan dilakukan agar organisasi secara efektif dapat merealisasikan seluruh visi, misi maupun tujuannya. Oleh karena itu diperlukan pemahaman yang mendasar apa sebenarnya target organisasional untuk melakukan perubahan dan metode apa yang digunakan untuk menghapai perubahan tersebut.

Target yang ingin dicapai dalam melakukan perubahan adalah target terukur yang memungkinkan semakin meningkatnya kinerja organisasi melalui kinerja personil. Sedangkan metode yang digunakan untuk mencapainya merupakan aspek lain yang bersifat strategis dalam melakukan perubahan. Target dan metode merupakan serangkaian upaya perubahan yang tidak dapat diabaikan oleh para perencana dan ahli perubahan organisasi. Target dan metode secara bersama-sama harus jelas dan terukur untuk memberikan arah yang pasti bagi para perencana perubahan melaksanakan program-program perubahan secara sistemik. Setelah target dipahami maka para pelaksana akan memiliki pegangan standar dalam merealisasikan rencana-rencana secara bertahap.

Target yang ingin dicapai dalam melakukan perubahan harus mencakup tujuan secara organisasional, strategi, tugas, teknologi yang digunakan, orang yang terlibat dan juga struktur. Syarat-syarat ini sebaiknya terpenuhi agar perubahan dapat dilakukan secara efektif. Menurut Schermerhon *et al* (1982:634), target organisasional dan metode melakukan perubahan tertera pada tabel 12.

Tabel 12

Target Organisasional dan Metode yang Digunakan

Organizational Targets for Change and Methods for Dealing with Them	
Targets	Possible Change Methods
Purpose and objectives	Clarify overall mission; modify existing objectives; use management by objectives
Strategy	Modify strategic plans; modify operational plans; modify policies and procedures
Tasks	Modify jobs designs; use job enrichment
Technology	Improve equipment and facilities; improve methods and workflows
People	Modify selection criteria; modify recruiting practices; use training and development programs; clarify roles and expectations
Structure	Modify job descriptions; modify organizational design; adjust coordination mechanisms; modify distribution of authority

Mengacu kepada target dan metode yang memungkinkan untuk digunakan tersebut, seperti halnya pelaksanaan pencapaian tujuan perubahan dapat dicapai jika secara konsekuen seluruh perencanaan perubahan menggunakannya. Target dan metode tersebut merupakan bagian dari upaya mengatasi perlawanan terhadap rencana perubahan. Para perencana disarankan memiliki target yang jelas dan menggunakan metode yang efektif sehingga sekecil mungkin dapat mengatasi adanya perlawanan baik yang datang dari personil organisasi maupun karena sistem yang selama ini berlangsung dalam proses dan prosedurnya.

Bagaimanapun perlawanan tidak dapat dihindari apalagi diabaikan oleh para perencana perubahan. Namun itu semua dapat diatasi jika para perencana mengenali berbagai bentuk-bentuk perlawanan. Dalam organisasi, tidak semua jajaran dapat memahami visi dan misi organisasi walaupun upaya ke arah itu dilakukan setiap saat. Ketidakpuasan personil terhadap berbagai kebijakan dalam organisasi merupakan awal dari perlawanan jika organisasi berencana melakukan perubahan.

Kecenderungan melakukan perlawanan adalah salah satu masalah yang dihadapi organisasi baik organisasi berskala besar, menengah maupun kecil. Walaupun perlawanan itu dapat saja diartikan sebagai simbol dinamika, yaitu sebagai proses untuk menemukan yang terbaik bagi organisasi. Namun adakalanya juga perlawanan itu berimplikasi kepada pencapaian tujuan organisasi, sehingga mempengaruhi efektivitas organisasi melaksanakan program-program yang telah direncanakan.

Keberhasilan jajaran organisasi yang memiliki tanggungjawab untuk mengamankan rencana perubahan, merupakan langkah-langkah yang bersifat antisipatif dan berdimensi preventif serta kuratif dalam rangkaian rencana perubahan secara menyeluruh. Tidak dapat tidak, bahwa perubahan bagaimanapun akan mengalami perlawanan dari dalam organisasi. Perlawanan dilakukan tidak hanya secara terang-terangan, tetapi juga dilakukan secara diam-diam dengan mengurangi kualitas kinerja dari biasanya oleh setiap personil yang melakukan perlawanan. Cara-cara seperti itu harus diatasi dengan menggunakan strategi yang tepat agar perubahan bisa dilaksanakan. Strategi itu akan mempengaruhi program-program atau tahapan-tahapan perencanaan perubahan.

Untuk itu diperlukan strategi yang tepat untuk mengatasinya, menurut

Sulaksana (2004:189) strategi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan sebagaimana tertera pada tabel 13.

Tabel 13
Strategi Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan

Pendekatan	Situasi Umum yang Dihadapi	Keuntungan	Kerugiannya
Pendidikan dan Komunikasi	Informasi dan analisa akurat tentang perubahan, kurang atau sangat terbatas	Bila karyawan telah berhasi sil dipujuk, maka kemungkinan besar mereka akan membantu melaksanakan perubahan	Dapat memakan waktu yang cukup lama, bila banyak karyawan yang terlibat
Partisipasi dan Pelibatan	Para inisiator perubahan tidak punya informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan. Pada saat yang bersamaan ada pihak lain yang mempunyai kekuasaan yang cukup besar	Bila karyawan ikut berpartisipasi, maka mereka akan terlibat aktif untuk ikut melaksanakan perubahan, dan informasi relevan yang mereka miliki akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan	Dapat memakan waktu cukup lama, bila para karyawan yang terlibat, mungkin merancang perubahan yang tidak tepat
Fasilitasi dan Dukungan	Bila resistensi dari karyawan muncul karena masalah penyesuaian diri	Tidak ada pendekatan lain yang lebih baik untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan penyesuaian diri	Dapat memakan waktu yang cukup lama, mahal, dan tidak ada jaminan untuk berhasil
Negosiasi dan Persetujuan	Bila karyawan atau kelompok karyawan secara pasti akan terdampak perubahan, dan pada sisi lain, karyawan/kelompok karyawan tersebut memiliki kekuasaan yang cukup untuk melakukan resistensi	Untuk menghindari resistensi yang besar, kadang-kadang pendekatan ini adalah yang relatif mudah untuk dilakukan	Pada banyak kasus terlalu mahal, karena dapat mengundang pihak lain untuk memintakan perlakuan serupa

Manipulasi dan Koop-tasi	Bila pendekatan lain tidak dapat digunakan atau terlalu mahal	Penyesuaian relatif cepat dan tidak mahal untuk masalah resistensi	Dapat menimbulkan masalah di masa depan, bila para karyawan tahu mereka telah dimanipulasi
Ancaman (nyata/terse-lubung)	Bila dibutuhkan waktu cepat untuk melakukan perubahan, dan para inisiator perubahan memiliki kekuasaan cukup besar	Cukup cepat dan dapat mengatasi segala macam resistensi	Beresiko, khususnya bila ancaman tersebut, mendorong kemarahan karyawan kepada para inisiator

Strategi yang ditawarkan di atas tentu saja masih dapat dikembangkan sedemikian rupa, sesuai dengan rencana perubahan yang akan dilakukan dalam organisasi. Setiap strategi yang diterapkan bukan merupakan suatu bentuk yang bersifat kaku, tetapi bersifat dinamis sesuai dengan keperluan perubahan. Hanya saja, strategi yang ditetapkan juga tidaklah boleh terlalu fleksibel, karena akan memunculkan sikap keragu-raguan dalam menerapkannya. Sifat strategi harus dalam konteks kekinian dan kedisinian sehingga secara normatif merupakan refleksi dari penguasaan terhadap fenomen-fenomena yang berkembang dalam proses perubahan.

Perlawanan yang terjadi dalam proses perubahan memang memerlukan strategi tertentu sesuai dengan format perlawanan yang ditemukan. Namun demikian, perlawanan yang dilakukan oleh siapapun harus didekati secara organisasional untuk menunjukkan bahwa organisasi memiliki rencana dengan berlandaskan kepada visi dan misi organisasi serta dilaksanakan dengan tertib dan disiplin organisasi yang terukur proses dan prosedurnya.

Proses dan prosedur yang terukur, merupakan indikasi kemampuan para manajer dalam melakukan perubahan. Perubahan hanya akan berhasil bila para manajer atau ahli-ahli perubahan dalam organisasi, secara objektif dapat mengemukakan rencana perubahan sebagai sebuah sistem yang melibatkan semua unsur dalam organisasi tanpa mengabaikan faktor-faktor lainnya yang berada di luar organisasi. Perubahan bukan milik seseorang, hanya saja perubahan memang harus dikerjakan oleh

orang-orang yang memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan kepentingan *stakeholders*nya.

Berdasarkan asumsi tersebut maka perubahan yang dilakukan dalam organisasi tidak menjadikan perlawanan sebagai tantangan yang bersifat permanen, tetapi menjadikan perlawanan sebagai cermin untuk melihat diri (organisasi) sebagai sebuah sistem yang membutuhkan perubahan setiap saat untuk menjamin sustainability organisasi. Perlawanan harus di anggap sebagai proses dan dinamika, dan ditempatkan sebagai mitra dalam memperbaiki sistem, yang mungkin saja perlu dilakukan untuk pembinaan dan pengembangan organisasi.

BAB IV

ORGANISASI PEMBELAJARAN DALAM KONTEKS PENGEMBANGAN ORGANISASI



A. SUBSTANSI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yang dimulai oleh (para) ahli proses untuk membantu sebuah organisasi mengembangkan keterampilan diagnostiknya, kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem-sistem sementara atau setengah tetap, dan persamaan budaya (Pareek, 1996:265). Pengembangan organisasi merupakan kegiatan terencana, tanpa adanya perencanaan yang tersusun secara sistematis yang sifatnya bertahap, rencana pengembangan organisasi sulit tercapai menurut yang diinginkan. Perencanaan pengembangan organisasi semakin berhasil jika melibatkan orang yang ahli dalam melakukannya.

Rencana pengembangan yang dilakukan oleh orang yang ahli tersebut, dimulai dari sebuah proses. Proses itu dapat diawali sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, tahap pelaksanaan dan melakukan evaluasi untuk memastikan apakah tahap pelaksanaan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tahapan-tahapan tersebut harus terfokus kepada upaya peningkatan proses pembaruan dalam organisasi, yang berlandaskan kepada visi dan misi yang harus direalisasikan.

Fokus pengembangan organisasi adalah peningkatan proses pembaruan organisasional sedemikian rupa sehingga para manajernya dengan cepat mampu melakukan perubahan pada kultur organisasi yang dipimpinnya guna siap menghadapi permasalahan baru yang pasti timbul. Untuk kepentingan tersebut, tiga faktor utama yang harus diperhatikan ialah: (a) visi masa depan, (b) rancang bangun suatu model perubahan, (c) penghargaan terhadap perilaku yang memperlancar terjadinya perubahan (Siagian, 2002:31).

Ketiga faktor di atas, merupakan prasyarat yang tidak dapat diabaikan jika organisasi melakukan perubahan dan pengembangan organisasi. Perubahan organisasi secara aksiomatik akan merubah kultur dalam organisasi. Perubahan bagaimanapun membawa implikasi kepada hal-hal tertentu dalam organisasi. Kultur yang selama ini menjadi kelaziman dalam organisasi biasanya secara otomatis akan mengalami pergeseran jika proses perubahan dan pengembangan berjalan dalam organisasi. Kultur tersebut akan mempengaruhi pola laku setiap orang dalam organisasi, baik yang bersifat individual maupun yang bersifat organisasional. Perubahan dan pengembangan dalam organisasi biasanya akan meningkatkan rasa percaya diri di jajaran organisasi. Hal itu lumrah terjadi karena perubahan merupakan tuntutan yang bersifat nyata dalam sistem hidup dan kehidupan.

Perubahan merupakan pergeseran sistem kultur dalam kehidupan manusia yang cenderung harus berkelompok dalam sosial kemasyarakatannya. Dengan menggunakan pendekatan sistem, sebenarnya tidaklah sulit menciptakan situasi kondusif agar tercipta kultur organisasi yang dapat meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi. Menurut (Capra, 1999:371), pandangan sistem melihat dunia dalam pengertian hubungan dan integrasi. Sistem adalah keseluruhan yang terintegrasi yang sifat-sifatnya tidak dapat direduksi menjadi sifat-sifat unit yang lebih kecil. Pendekatan sistem tidak memusatkan pada balok-balok bangunan dasar atau zat-zat dasar melainkan lebih menekankan pada prinsip-prinsip organisasi dasar.

Kultur bukan hanya merupakan kelaziman tertentu yang ada dalam organisasi, tetapi merupakan instrumen yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena jajaran organisasi terikat dan mematuhi secara bersama-sama. Bagaimanapun kultur organisasi dapat dijadikan senjata

ampuh untuk membangun kinerja organisasi, sebab kultur organisasi menurut Tierney (1991:128) berperan untuk:

1. *to consider real or potential conflict in isolation but on the broad canvas organizational life;*
2. *to recognize structural or operational contradiction that suggest tensions in the organization;*
3. *to implement and evaluate everyday decision with a keep awareness of their role in and influence upon organizational culture;*
4. *to understand the symbolic dimensions of ostensibly instrumental decision and actions; and*
5. *to consider why different groups in the organization hold varying perceptions about institutional performance.*

Manajemen organisasi perlu membangun kultur organisasi, karena itu tidak dapat mengabaikannya, sebab ia merupakan fenomena yang *include* dalam setiap organisasi dan ia merupakan bagian lingkungan internal dari variabel-variabel lingkungan. Sulit untuk membantah kenyataan bahwa: "Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif" (Hunger & Wheelen, 2001:11-12).

Berlandaskan beberapa pemikiran di atas, pengembangan organisasi secara normatif berimplikasi pada terjadinya perubahan kultur dalam organisasi. Pengembangan organisasi menjadi keharusan dalam organisasi dan akan berjalan dengan mekanisme yang bersifat temporer karena pengembangan organisasi dilakukan setiap saat untuk menjamin sustanibilitas organisasi. Sustanibilitas tersebut tidak semata bersifat *an sich* tetapi terkait dengan organisasi sebagai bagian atau sub-sistem dari sistem yang melibatkan organisasi dalam keseluruhan lingkungan dimana organisasi itu berada (bagian dari komunitas atau masyarakatnya).

Paradigma pengembangan organisasi berangkat dari konsep pertumbuhan manusia dan organisasi, proses kerja sama dan partisipasi serta semangat mencari, menemukan dan menerapkan hal-hal yang baru (Siagian, 2002:34). Manusia tumbuh dan berkembang dalam organisasi, organisasi tumbuh dan berkembang oleh karena manusia. Dua sistem yang berbeda

ini (manusia dan organisasi), secara substansial memiliki perbedaan yang bersifat hakiki, namun pada kedua sistem ini tidak dapat dipisahkan. Terlalu sulit untuk mengingkari kenyataan bahwa manusia akan sempurna hidupnya jika ia berada dalam organisasi dan harus berorganisasi. Sulit menemukan teori yang menyatakan bahwa manusia bisa hidup dengan sempurna dan dapat memenuhi kebutuhannya tanpa terlibat dalam organisasi.

Sifat dasar yang demikian itu, semakin nyata tatkala secara normatif manusia adalah makhluk yang setiap saat berusaha meningkatkan dirinya ke arah yang semakin lebih baik ke hari-hari selanjutnya. Oleh karena itu, sangat disepakati bahwa manusia yang berhasil dalam kehidupannya apabila hari ini ia lebih baik dari kemarin, dan besok akan lebih baik dari hari ini. Konsep dasar tersebut mengindikasikan bahwa manusia setiap saat akan melakukan pengembangan diri dan itu bisa dilakukan dengan karya nyata yang memungkinkannya hidup lebih baik.

Organisasi adalah tempat manusia merefleksikan segala karyanya, walaupun yang dimaksud dengan organisasi disini bukanlah semata dalam bentuk lembaga, tetapi juga dapat diartikan dimana manusia merupakan bagian dari komunitasnya, dimana ia memegang teguh prinsip maupun norma yang berlaku di masyarakatnya tersebut. Dengan demikian ia dapat dikatakan sebagai bagian atau anggota dari komunitas atau masyarakatnya, oleh karena itu, komunitas dan masyarakat dapat juga dikatakan sebagai organisasi.

Perubahan dan pengembangan organisasi oleh karenanya bersifat fungsional bagi manusia yang terlibat dalam organisasi. Perubahan itu secara simultan juga akan merubah watak manusia yang ada didalamnya ke arah watak yang lebih baik dan memiliki kecenderungan untuk semakin meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja menjadi kebutuhan bagi manusia yang berorientasi kepada perubahan dan pengembangan organisasi, perubahan dan pengembangan organisasi dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan biasanya efektivitas itu berimplikasi positif dan signifikan terhadap kesejahteraan anggota-anggota yang berada dalam organisasi.

Ancangan pengembangan organisasi terhadap perubahan memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem (Pareek, 1996:267). Sifat sistem

yang baik adalah yang terbuka bukannya tertutup. Sifat terbuka tersebut memberi kesempatan kepada organisasi dan orang-orang yang ada didalamnya untuk selalu melakukan perubahan dan pengembangan. Perubahan dan pengembangan itu dilakukan dengan menyerap berbagai pengaruh yang dapat memberi efek positif bagi organisasi.

B. PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi dilaksanakan secara bertahap dengan proses yang sistematis untuk menjamin tercapainya pengembangan secara menyeluruh. Proses yang dilakukan tetap mengacu kepada tahapan-tahapan yang merupakan serangkaian kegiatan yang bersifat sistemik. Proses tersebut dapat dilakukan bila para perencana yang berada didalamnya dapat menjelaskan prosedur-prosedur apa saja yang harus diperhatikan dan ditekankan dalam operasionalnya. Proses yang dimaksud disini adalah pelaksanaan suatu program yang dilakukan berdasarkan rencana secara bertahap, dan dengan proses tersebut pencapaian tujuan rencana diketahui secara terukur sehingga dapat dinilai keberhasilannya yang akhirnya dapat dievaluasi untuk mengetahui efektivitas pencapaiannya.

Proses pengembangan organisasi sebagai bagian dari rencana perubahan organisasi dilakukan dengan diawali oleh tindakan diagnosis, tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Tindakan diagnosis ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi.

Setelah tahap pengumpulan dan analisis tersebut, proses selanjutnya adalah melakukan tindakan intervensi dengan melakukan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi.

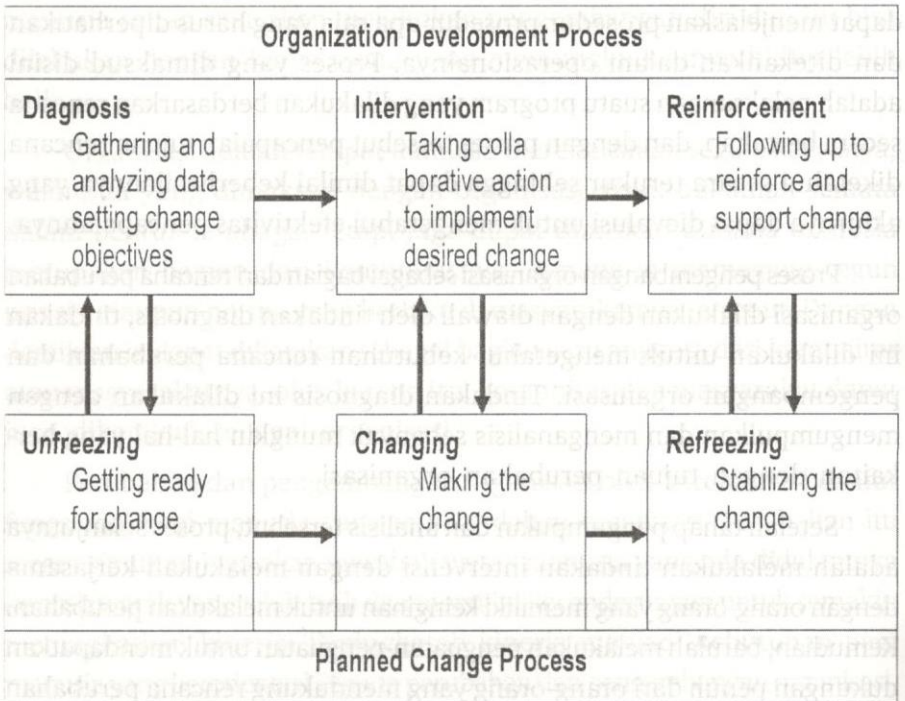
Proses pengembangan organisasi yang diawali dengan diagnosis, intervensi dan penguatan, bertujuan agar proses pengembangan organisasi terjamin secara menyeluruh dan memungkinkan para ahli yang terlibat didalamnya dapat melibatkan siapa saja sehingga semakin memperkuat barisan para pendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi.

Proses ini secara sistematis akan memudahkan terjadinya pengembangan organisasi secara sistemik sesuai dengan perencanaan.

Rancangan melakukan proses pengembangan organisasi seharusnya disusun dengan tahapan-tahapan yang dapat menjamin pelaksanaannya. Tahapan-tahapan tersebut menggambarkan bahwa perencanaan telah dipersiapkan dengan diawali telaah yang bersifat menyeluruh dan tidak bersifat parsial.

Schermerhorn (1982:645) menggambarkan proses pengembangan organisasi seperti tertera pada bagan 4.

Bagan 4
Proses Pengembangan Organisasi



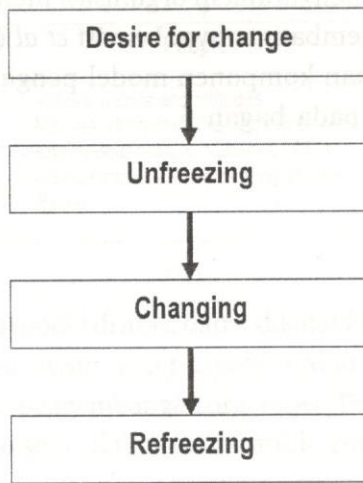
Setelah proses diagnosis yang dilakukan dengan menganalisis data dan tujuan perubahan, dan melakukan intervensi melalui kerjasama dengan untuk mengimplementasikan keinginan untuk berubah, serta melakukan penguatan-penguatan kepada para pendukung perubahan, langkah selanjutnya secara bersamaan ialah mempersiapkan anggota-

anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan. Langkah mempersiapkan tersebut dinamakan *unfreezing*.

Langkah *unfreezing* ini dilanjutkan dengan proses melakukan perubahan, proses melakukan perubahan inilah yang merupakan langkah krusial dalam tahapan-tahapan perubahan. Setelah perubahan dilakukan dilanjutkan dengan langkah berikutnya yang disebut dengan *refreezing*. *Refreezing* adalah tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terlibat didalamnya secara aktif.

Langkah-langkah di atas bersifat sistematis, dan langkah tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Lewin dan Schein (Steers, 1985: 532) sebagaimana terlihat pada bagan 5.

Bagan 5
Model Perubahan Organisasi



Proses pengembangan organisasi di atas adalah proses yang bertujuan, sistematis, terencana, dan bertahap sehingga berdasarkan proses tersebut akan menjamin terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi secara menyeluruh sehingga efektivitasnya dapat terukur. Proses pengembangan organisasi pada dasarnya memang harus diawali oleh keinginan secara

bersama-sama untuk melakukan perubahan. Keinginan melakukan perubahan merupakan keinginan yang harus ada dan terpelihara dalam organisasi, sebagai bagian dari rencana pengembangan organisasi agar lebih efektif mencapai tujuan-tujuannya.

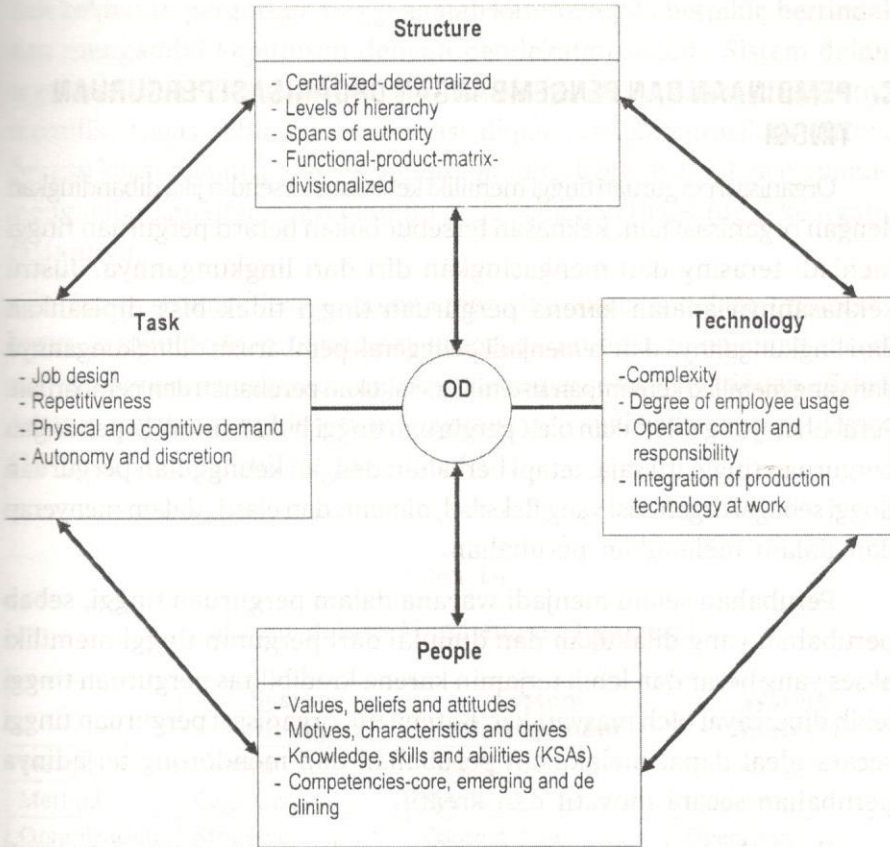
Perubahan dan pengembangan organisasi bukan merupakan keinginan semata, tetapi merupakan kebutuhan bagi siapa saja yang terlibat didalamnya (*stakeholders* internal) dan bagi mereka yang memanfaatkan produk atas jasanya (*stakeholders* eksternal). Keinginan dapat terefleksikan secara tidak sadar sedangkan kebutuhan harus dinyatakan dalam suasana sadar dan terencana. Dalam pengembangan organisasi, posisi perubahan bukan sebatas keinginan tetapi merupakan kebutuhan dan harus disampaikan kepada anggota atau jajaran organisasi agar ide ini dapat diterima sehingga proses pelaksanaannya berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berbagai upaya dilakukan untuk merealisasikan rencana pengembangan organisasi. Upaya-upaya itu tentu saja harus menggunakan model yang dapat menjamin pencapaiannya. Model inilah yang akan menjamin proses dan strategi pengembangan organisasi. Model tersebut dapat dijadikan pegangan yang akan mengarahkan organisasi mencapai sasaran sesuai dengan rencana pengembangannya. Leavitt *et al* (King dan Anderson, 1995:144) menawarkan komponen model pengembangan organisasi sebagaimana tertera pada bagan 6.



Bagan 6

Model Pengembangan Organisasi



Merujuk kepada model di atas, dapat dikatakan bahwa model tersebut melibatkan berbagai unsur yang diyakini akan menjamin terjadinya proses perubahan dan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ditempatkan sebagai sentral namun memiliki keterkaitan secara timbal balik dengan unsur-unsur yang mengitarinya. Unsur-unsur yang mengitarinya mencakup unsur struktur, teknologi, manusia dan tugas. Keempat unsur inilah yang sebenarnya menjadi perhatian dalam melakukan pengembangan organisasi.

Keempat unsur yang terdapat dalam model pengembangan organisasi atau *organization development* (OD) tersebut dilengkapi dengan berbagai item yang menjadi acuan dalam merencanakan sebuah perubahan dan

pengembangan organisasi. Pendalaman dari semua item tersebut dilakukan berdasarkan prioritas utama sehingga secara berkelanjutan akan menjamin proses pelaksanaannya.

C. PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI

Organisasi perguruan tinggi memiliki kekhasan tersendiri jika dibandingkan dengan organisasi lain, kekhasan tersebut bukan berarti perguruan tinggi menjadi terasing dan mengasingkan diri dari lingkungannya. Justru kekhasannya adalah karena perguruan tinggi tidak bisa dipisahkan dari lingkungannya dan ia menjadi penggerak pembaruan dilingkungannya dan yang memiliki kemampuan sistemik melakukan perubahan dan pembaruan. Perubahan yang dilakukan oleh perguruan tinggi bukan untuk kepentingan perguruan tinggi itu saja, tetapi berkaitan dengan keunggulan perguruan tinggi sebagai organisasi yang fleksibel, dinamis dan elastis dalam menyerap dan dalam melakukan perubahan.

Perubahan selalu menjadi wacana dalam perguruan tinggi, sebab perubahan yang dilakukan dan dimulai dari perguruan tinggi memiliki akses yang besar dan lebih terjamin karena kredibilitas perguruan tinggi lebih dipercayai oleh masyarakat. Karena itu, organisasi perguruan tinggi secara ideal dapat melakukan perubahan dan mendorong terjadinya perubahan secara inovatif dan kreatif.

Perubahan sebagai proses transformasi di perguruan tinggi meliputi berbagai aspek di dalam lembaga perguruan tinggi, menurut Duderstadt (2000:270) mencakup hal-hal berikut : (1) *the mission of the university*, (2) *financial restructuring*, (3) *organization and governance*, (4) *general characteristics of the university*, (5) *intellectual transformation*, (6) *relations with external constituencies*, and (7) *cultural change*.

Organisasi perguruan tinggi bersifat dinamis dan terbuka, dikatakan dinamis karena ia mengikuti ritme kehidupan masyarakatnya, sedangkan terbuka, menunjukkan bahwa perguruan tinggi lebih cepat membaca terjadinya perubahan fenomena dalam masyarakat atau lingkungannya. Sebagai organisasi, perguruan tinggi merupakan sebuah komunitas, yaitu komunitas yang cenderung berpikir, mengambil keputusan dan menyelesaikan segala sesuatu dengan pendekatan sistem.

The system approach is a way of thinking about the job of managing. It provides a framework for visualizing internal and external environmental factor as an integrated whole (Jhonsons, et al, 1973:3). Karena itu, keunggulan dan kekhasan perguruan tinggi adalah karena selalu berpikir, bertindak dan mengambil keputusan dengan pendekatan sistem. Sistem dalam organisasi mencakup sistem filosofi, manajemen dan analisis, kesemuanya memiliki tugas sehingga organisasi dapat mengintegrasikan dirinya dengan konstituennya, pendekatan sistem yang digunakan dalam organisasi mengakibatkan organisasi mampu melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya.

Tugas sistem filosofi, manajemen dan analisis dalam organisasi harus sejalan dengan tujuan organisasi dan fungsi manajemen secara universal, agar pencapaian tujuannya tercapai secara afektif dan efisien. Adapun tugas sistem filosofi, manajemen dan analisis menurut Johnson (1973:115) dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14

Sistem dalam Manajemen Organisasi

	System Philosophy	System Management	System Analysis
Viewpoint	Conceptual	Pragmatic	Optimizing
Method	Cogitative	Synthesis	Modelling
Organization Subsystem	Strategic	Coordinative	Operating
Task	Integration of the organization with environment	Integration of operations through design and emphasis of interrelationships	Achievement of goals and efficient utilization of resources

Organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk melakukan penetrasi yang tepat dan akurat dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada secara maksimal dan optimal. Pemanfaatan seluruh sumber yang ada menjadi kunci bagi keberhasilan sebuah perencanaan, karena itu, setiap organisasi harus membuat perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik akan menentukan keberhasilan sistem filosofi melakukan tugas-tugas keorganisasian, dimana tugas sistem filosofi adalah menginteg-

rasikan organisasi dengan lingkungannya. Tugas sistem manajemen adalah mengintegrasikan pekerjaan melalui suatu perencanaan yang menekankan terjadinya sinergi di semua unit organisasi, sedangkan sistem analisis adalah upaya mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan atau memanfaatkan seluruh sumber yang ada secara efisien.

Organisasi perguruan tinggi harus memiliki etos yang bersifat sinerjik dalam melakukan kontak dengan lingkungannya, karena itu, organisasi perguruan tinggi dituntut melakukan berbagai aktivitas sehingga tidak terasing dari lingkungannya. Itulah sebabnya dalam konteks dinamika organisasi, perlu diperhatikan meningkatkan empat variabel organisasional, yang menurut Siagian (1997:92) keempat variabel tersebut harus secara terus menerus saling berinteraksi, yaitu: (1) tugas yang harus dilaksanakan, (2) para aktor yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya, (3) teknologi yang dapat dan perlu dimanfaatkan, dan (4) struktur organisasi sebagai pewadahan ketiga hal diatas.

Pengorganisasian organisasi di perguruan tinggi saat ini lebih di arahkan kepada peningkatan mutu. Karena itu, seluruh perencanaan yang dilakukan diorganisir sedemikian rupa sehingga perguruan tinggi memiliki mutu dalam proses pencapaian tujuan. "Perencanaan mutu strategis perguruan tinggi dapat diartikan sebagai proses penyusunan langkah-langkah kegiatan menyeluruh perguruan tinggi secara sistematis, rasional, berkiat, dan berjangka panjang serta berdasarkan visi, misi, dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan mendasar dan menyeluruh para pelanggan" (Tampubolon, 2001:269). Perlunya melakukan perencanaan yang berorientasi kepada mutu, tidak terlepas dari kedudukan pelanggan atau *stakeholders* pendidikan yang harus dipuaskan. Kedudukan pelanggan pendidikan bersifat strategis bagi pengembangan organisasi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi.

Sebagai pelanggan eksternal utama, peserta didik harus mendapatkan yang terbaik bagi dirinya sehingga ia lebih siap menghadapi masa depan, begitulah filosofi kedudukan pelanggan jasa pendidikan. Menurut Tampubolon (2001:142) terdapat empat nilai hakikat yang dapat berkembang dan saling hubungan antara Perguruan Tinggi dan para pelanggannya, yaitu: (1) saling membutuhkan, (2) saling memahami, (3) saling melayani dengan sebaik-baiknya, dan (4) kebersamaan.

Organisasi pendidikan seperti perguruan tinggi memiliki kewajiban memuaskan pelanggannya. Dalam melakukan penataan ulang atau *reinventing* terhadap sistem pendidikan tinggi di Indonesia saat ini, kebijakan pemerintah menjadi krusial dan berdimensi strategis, sebab pemerintah memiliki tanggung jawab yang besar untuk menciptakan suasana yang kondusif sehingga penyelenggaraan perguruan tinggi berjalan sebagaimana tuntutan kinerja perguruan tinggi.

Tanggung jawab pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan tuntutan agar kepuasan *stakeholders* pendidikan terpenuhi dan terpuaskan, sekaligus upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Upaya memenuhi kepuasan terhadap pelanggan menjadi indikator apakah lembaga pendidikan memiliki kualitas atau tidak. Menurut Jabari dan Prijono (1996:77-78) bahwa: Kualitas pendidikan mengacu kepada kualitas proses dan kualitas produk. Suatu pendidikan disebut bermutu dari segi proses (yang juga sangat dipengaruhi kualitas masukannya) jika proses belajar-mengajar berlangsung secara efektif, dan peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna, ditunjang oleh sumber daya (manusia, dana, sarana, dan prasarana) yang memadai. Sedangkan suatu pendidikan disebut bermutu dari segi produk jika mempunyai salah satu atau lebih dari ciri-ciri berikut ini:

- ❑ Peserta didik menunjukkan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap tugas-tugas belajar (*learning tasks*) yang harus dikuasainya sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan, diantaranya adalah hasil belajar akademik yang dinyatakan dalam prestasi belajar (kualitas internal).
- ❑ Hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dalam kehidupannya sehingga dengan belajar peserta didik bukan hanya “mengetahui sesuatu”, melainkan “dapat melakukan sesuatu” yang fungsional untuk kehidupannya (*learning and earning*).
- ❑ Hasil pendidikan sesuai atau relevan dengan tuntutan lingkungan khususnya dunia kerja. Dari segi ini, maka relevansi merupakan salah satu aspek atau indikator dari kualitas.

Berkaitan dengan persoalan mutu dalam pendidikan tinggi, tidak terlepas dari paradigma baru pendidikan tinggi. Paradigma tersebut dilandasi oleh semangat perguruan tinggi untuk memiliki akuntabilitas, kualitas, otonomi dan evaluasi diri setiap perguruan tinggi. Paradigma baru ini

memberikan kesempatan yang luas kepada perguruan tinggi untuk dapat memberikan yang terbaik bagi lulusannya sehingga dapat hidup dan menyesuaikan diri dengan tuntutan masa depannya.

Semiawan (1998:12) mengemukakan bahwa paradigma baru dalam pendidikan tinggi seperti akuntabilitas, kualitas pendidikan, otonomi dan evaluasi diri pendidikan tinggi yang berkenaan dengan kondisi yang dipersyaratkan oleh masa depan, menuntut aktualisasi keunggulan kemampuan manusia secara optimal, yang kini sebagian masih “tersembunyi” dalam diri (*hidden excellencen personhood*, Norton, 1976, 1996) keluaran pendidikan tinggi. Isyu ini seiring dengan pernyataan Wardiman Djoyonegoro (Kompas, 2 September 1997), yang mengungkapkan bahwa pendidikan tinggi seyogianya memiliki keunggulan khusus. Yang kini belum tertampilkan dalam kinerja perguruan tinggi di Indonesia. Prinsip-prinsip paradigma baru sebagaimana disebut di atas dihadap oleh berbagai masalah yang *crucial* dalam strategi pengembangannya. Peradaban baru yang dijanjikan oleh abad baru ke 21 ini menuntut kemampuan lulusan pendidikan tinggi untuk berkinerja, sehingga dapat bertahan (*survive*) dan berkembang mencapai aktualisasi keunggulan kemampuan.

D. ORGANISASI PEMBELAJARAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI

Organisasi pada dasarnya seperti gajah, belajar melalui kondisi dimana ia berada pada saat itu, dan tidak pernah mencoba untuk meninggalkan tempatnya jika tidak merasa memiliki keyakinan yang kuat untuk mendorongnya ke tempat yang lain (Belasco, 1991:2). Filsafat hidup gajah ini adalah filsafat yang menekankan pentingnya mempelajari situasi dan keadaan sehingga tidak melakukan kekeliruan dalam mengambil keputusan. Filsafat gajah ini dapat diadopsi manusia dalam berorganisasi. Penekanan filsafat gajah itu adalah agar manusia yang hidup dalam kelompok atau organisasi, setiap saat menjadikan lingkungannya sebagai proses pembelajaran sehingga menjadikan organisasi sebagai sub-sistem dari sistem lingkungannya secara integral.

Jika prinsip-prinsip yang dipakai dalam proses pengembangan organisasi, khususnya organisasi perguruan tinggi, sesuai dengan falsafat hidup gajah, diyakini bahwa upaya-upaya organisasi melakukan pendeteksian

terhadap apa yang harus dilakukan di masa depan akan teridentifikasi secara akurat.

Organisasi pada saat ini tidak lagi hanya bisa memikirkan apa yang harus dikerjakannya hari ini. Ia harus memikirkan bagaimana ke depan dan harus melibatkan diri sebagai bagian dari pergaulan global agar organisasi secara bersama-sama dengan yang lainnya memberikan kontribusi. Organisasi pada saat ini harus menjadi organisasi pembelajaran (*organizational learning*) yang dapat belajar dari keadaan dirinya dan memahami apa dan bagaimana cara meningkatkan dan hal-hal yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Komunitas organisasi pembelajaran, seperti komunitas sekolah, komunitas perguruan tinggi, komunitas lembaga pendidikan dan pelatihan, dan komunitas jaring-jaring kemasyarakatan pada umumnya, yang gagal berpikir secara global hanya melihat fragmen-fragmen kegiatan kelembagaan, tidak memposisikan lembaga sebagai organisasi pembelajar seutuhnya (Danim, 2003:9). Lembaga pendidikan tinggi seperti perguruan tinggi harus menjadi organisasi pembelajar. Tujuannya adalah agar perguruan tinggi setiap saat dapat mendeteksi apa sebenarnya kebutuhan masyarakat pengguna jasanya.

Membentuk manusia pembelajar dalam makna luas tidak bisa instan, melainkan melalui sebuah proses evolusi kesadaran. Diperlukan keseriusan dan rentang waktu yang sangat panjang untuk mencapainya (Danim, 2003:18). Proses yang panjang inilah yang mengharuskan organisasi perguruan tinggi dituntut untuk setiap saat melakukan perubahan dan pengembangan organisasi. Proses pembelajaran melalui organisasi pembelajaran yang berlangsung setiap saat, dimana perguruan tinggi memahami secara mendasar apa yang harus dilakukannya agar pelanggannya terpuaskan, merupakan proses yang setiap saat dilakukan.

Proses tersebut memang tidak bersifat instan yang pada saat itu juga dapat dilihat atau dirasakan hasilnya. Organisasi pembelajaran tidak menjadikan pembelajar yang berada didalamnya sebagai orang yang hanya mampu berpikir praktis dan terpenuhinya kebutuhan sesaat, tetapi justru organisasi pembelajaran membuat para pembelajar dapat membuat perencanaan yang matang melalui langkah pengidentifikasian terhadap apa yang menjadi masalah, setelah itu barulah melakukan diagnosis untuk menentukan langkah prognosis dan evaluasi.

Proses yang demikian ini tentu saja berjalan panjang, yang jika tidak diyakini sebagai sebuah proses menuju arah yang lebih baik, akan mengalami kemacetan atau stagnasi dalam proses pencapaian tujuan. Oleh Senge *et al* (2002:58-59) dinyakannya bahwa: Jadi, pendongkrak utama bagi setiap upaya pembelajaran organisasional tidak terletak dalam kebijakan, anggaran, atau bagan organisasional, namun diri kita sendiri.

Pembelajaran berlangsung selama manusia atau organisasi melakukan proses pencapaian tujuan dengan langkah-langkah terencana yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kebutuhan organisasi adalah kebutuhan orang yang berada dalam organisasi. Pembelajaran dilakukan organisasi melalui manusia yang ada didalamnya. Oleh karena itu, menurut Senge *et al* (2002:59) pembelajaran dalam organisasi berarti pengujian pengalaman secara terus-menerus, dan pengubahan pengalaman itu menjadi pengetahuan yang dapat di akses oleh seluruh anggota organisasi, dan relevan dengan tujuan utamanya.

Berdasarkan karakteristik pembelajaran dalam organisasi tersebut, maka proses yang berlangsung dalam organisasi diarahkan agar secara terus menerus anggota organisasi terbiasa memanfaatkan pengalaman yang dimilikinya sebagai proses yang dapat mendewasakan diri. Dengan proses pendewasaan, maka pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh akan bermanfaat bagi pengembangan organisasi.

Proses pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi secara kritis akan melahirkan orang-orang yang dapat mengkritisi lingkungan organisasi secara menyeluruh. Karenanya, berpikir kritis merupakan implikasi dari positifnya organisasi pembelajaran jika diterapkan dalam proses perjalanan organisasi. Proses pembelajaran organisasi pada dasarnya akan melahirkan orang yang dapat berpikir secara kritis. Berpikir kritis diperlukan untuk tidak menjadikan orang yang terlibat dalam organisasi, terperdaya dengan prediksi yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi pada saat ini dan di masa depan.

Mengapa berpikir kritis perlu dilembagakan di jajaran organisasi ? Berpikir kritis sifatnya strategis dan fungsional dan berdimensi imperatif pada setiap orang di organisasi. Dengan memiliki kemampuan berpikir kritis, semakin terjamin adanya proses pembelajaran di jajaran organisasi sehingga memungkinkan bagi organisasi melakukan perubahan jika

dianggap sesuai dengan kebutuhan. Kebutuhan melakukan perubahan adalah akhir dari proses pembelajaran dalam organisasi.

Selman (1989) dalam Danim (2003:33-34) mengidentifikasi lima pendekatan sebagai agenda utama dalam kerangka pembelajaran berpikir kritis, yaitu :

Pertama, pendekatan keterampilan yang menekankan pada kemampuan menganalisis, mengklasifikasikan atau menggolong-golongkan, dan mensintesis atau menarik benang merah atas aneka fenomena yang muncul.

Kedua, pendekatan pemecahan masalah, dimana peserta pendidikan dihadapkan pada hipotesis yang harus mereka pecahkan dengan prosedur kerja secara kritis.

Ketiga, pendekatan logikal, di mana peserta pendidikan diarahkan untuk dapat mengidentifikasi kategori-kategori logis sebagai sebuah premis, menentukan konklusi, dan membuat argumen atasnya.

Keempat, pendekatan pemrosesan informasi, dimana kepada peserta pendidikan ditawarkan ide-ide besar, untuk selanjutnya mereka analisis secara detail.

Kelima, pendekatan multiaspek yang menekankan pada pelibatan kemampuan sikap, kebutuhan, dan tuntutan yang ada pada diri peserta pendidikan.

Proses organisasi pembelajaran yang menghasilkan manusia kritis melalui berbagai pendekatan yang berlangsung secara bertahap tersebut, akan menghasilkan manusia dan organisasi yang cinta terhadap pembelajaran. Pembelajaran inilah yang nantinya akan menghasilkan orang-orang yang memiliki disiplin tinggi terhadap organisasi dimana ia berkiprah secara aktif. Dalam lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi, justru orang-orang yang memiliki disiplin inilah yang akan menjamin perubahan dan pengembangan organisasi berjalan secara relevan. Artinya, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pelanggannya.

Lembaga pendidikan memerlukan orang-orang yang berorientasi pada keinginan untuk melakukan perubahan dan pengembangan organisasi secara konsekuen. Organisasi pembelajaran berkemampuan menciptakan orang-orang yang memiliki disiplin yang tinggi. Organisasi pembelajaran

oleh karenanya membutuhkan komitmen sebagai partisipan yang proaktif melakukan perubahan serta pengembangan organisasi. Dua jenis manusia partisipan yang dibutuhkan dalam organisasi pembelajaran, menurut Senge (2001:65) adalah: (1) orang-orang yang tampak paling sepenuhnya yakin untuk memperbaiki organisasi, dan (2) orang-orang yang, karena posisi mereka, secara tak terelakkan akan terlebih dulu terlibat dalam setiap upaya pembelajaran organisasional.

Disiplin tidak dapat diabaikan, justru disiplinlah yang menjadi salah *satu variabel determinan* agar iklim organisasi pembelajaran berlangsung di setiap organisasi. Organisasi perguruan tinggi memerlukan orang-orang yang memiliki disiplin yang dapat bekerja menurut tuntutan kinerja organisasi yang berorientasi kepada kualitas, lembaga perguruan tinggi adalah lembaga yang memerlukan kualitas dan ia bukan lembaga biasa.

Disiplin dalam organisasi, merupakan persyaratan yang harus ada jika organisasi ingin tumbuh dan berkembang. Contoh disiplin organisasi dapat dilihat pada organisasi militer yang sangat ketat dalam menerapkan disiplin. Penerapan itulah yang menjamin hirarki perencana dan pelaksana dilapangan. Dengan disiplin yang ketat tersebut, pertanggungjawaban disemua lini dapat terukur secara akurat. Untuk membedakan lembaga yang berorientasi kepada kualitas dengan lembaga biasa, menurut Wayson (Mukhtar, 2003:40) dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15

Perbedaan Lembaga Kualitas dan Lembaga Biasa

Lembaga Kualitas (Quality Institution)	Lembaga Biasa (Ordinary Institution)
1. Difokuskan pada pelanggaran	1. Difokuskan pada kebutuhan internal
2. Fokus pada pencegahan masalah	2. Fokus pada pendekatan masalah
3. Mengintensifkan pada orang	3. Tidak sistematis dalam pendekatannya terhadap pengembangan staf
4. Mempunyai strategi visi kualitas	4. Kurang/tidak ada strategi visi kualitas
5. Pernyataan keluhan sebagai kesempatan untuk belajar	5. Pernyataan keluhan sebagai suatu gangguan
6. Telah menentukan ciri-ciri kualitas untuk semua area organisasi	

7. Mempunyai rencana dan posisi yang berkualitas	6. Samar-samar sebagai standar kualitas
8. Manajemen senior adalah pengarah kualitas	7. Tidak ada rencana yang berkualitas
9. Proses kemajuan melibatkan setiap anggota	8. Peran manajemen terlibat sebagai suatu pengendali
10. Fasilitator yang berkualitas memimpin proses kemajuan	9. Hanya tim manajemen yang terlibat
11. Orang-orang yang terlibat berbuat secara berkualitas	10. Tidak ada fasilitator yang berkualitas
12. Jelas mengenai peran dan tanggung jawab	11. Prosedur dan peraturan adalah penting
13. Mempunyai strategi evaluasi yang jelas	12. Samar-samar mengenai peran dan tanggung jawab
14. Melihat kualitas sebagai suatu cara untuk meningkatkan kualitas pelanggan	13. Tidak mempunyai strategi system evaluasi
15. Perencanaan dalam jangka panjang	14. Melihat kualitas sebagai suatu yang berarti untuk memotong area
16. Kualitas dilihat sebagai bagian dari kultur	15. Perencanaan dalam jangka pendek
17. Mengembangkan kualitas sejajar dengan imperatif strategisnya	16. Kualitas dilihat sebagai suatu yang lain dan inisiatif yang menyusahkan
18. Mempunyai misi yang khusus	17. Menggunakan kualitas untuk memenuhi keperluan perwakilan luar
19. Memperlakukan pelanggan sebagai teman sejawat	18. Tidak mempunyai misi yang khusus (jelas)
	19. Mempunyai kultur yang hierarkis

Perbedaan di atas adalah perbedaan yang bersifat prinsip dalam mengelola organisasi. Karena itu, proses pembelajaran dalam organisasi adalah upaya agar jajaran organisasi siap secara keseluruhan melaksanakan programnya, berorientasi kepada kualitas. Organisasi pembelajaran dilakukan setiap saat dan berkesinambungan agar organisasi semakin meningkat kualitas kerja, proses maupun produknya.

Disiplin dalam organisasi akan meningkatkan kualitas organisasi, oleh karena itu disiplin akan menentukan kualitas proses serta produk

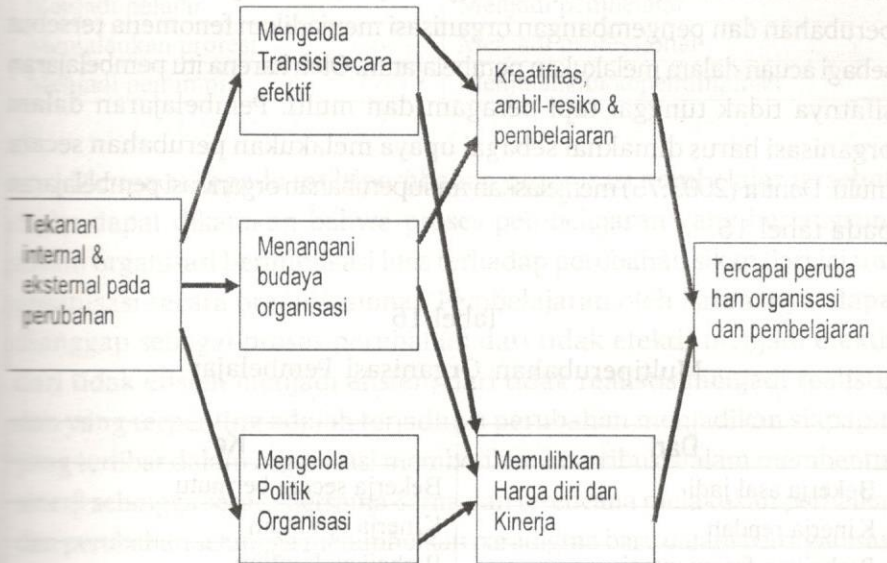
organisasi. Organisasi akan memiliki kualitas jika seluruh jajaran dapat merealisasikan rencana yang telah ditetapkan, perencanaan itu oleh semua lini diawali dengan membangun sinergi antara lini agar bekerja sesuai dengan fungsinya secara proporsional. Proses memberdayakan semua lini secara proporsional akan membedakan apakah organisasi berkualitas atau tidak.

Budaya pembelajaran perlu secara terus-menerus ditumbuh kembangkan dalam organisasi, budaya inilah yang akan menjamin terjadinya proses perubahan dan pengembangan dalam organisasi. Organisasi pembelajaran yang dilakukan secara konsekuen akan dapat melakukan perubahan besar. Budaya pembelajaran tidak bisa dilakukan tanpa memperhatikan visi dan misi organisasi. Justru karena itu, efektivitas perubahan dan pengembangan organisasi menjadi realistis jika seluruh jajaran organisasi menjadikan pembelajaran sebagai budaya.

Proses pembelajaran dalam organisasi memang tidak akan terlepas dari adanya tekanan, tetapi tekanan tersebut bukan merupakan ancaman terhadap eksistensi organisasi, tekanan lebih dimaknai sebagai tuntutan yang bersifat internal dan eksternal agar organisasi tumbuh dan berkembang sejalan dengan upaya memenuhi kebutuhan organisasi dan juga *stakeholders*nya. Untuk itulah dalam mengelola perubahan organisasi yang dilakukan sebagai bagian dari peningkatan efektivitas organisasi mencapai tujuannya, harus dipahami bahwa proses pembelajaran akan meningkatkan rasa percaya dan harga diri orang-orang yang terlibat didalamnya. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi melalui pembelajaran, dilakukan secara berkesinambungan dan tidak boleh putus. Sulaksana (2004:106) menggambarkan proses hingga tercapainya perubahan dan pembelajaran organisasi pada bagan 7.

Bagan 7

Mengelola Perubahan Besar



Proses tercapainya perubahan dan pembelajaran dalam organisasi merupakan serangkaian proses yang tidak berdiri sendiri tetapi memiliki keterkaitan yang erat dengan lingkungan yang menekan organisasi baik secara internal maupun eksternal. Perubahan dan pembelajaran, bukan didasarkan atas keinginan yang terbatas, tetapi bersifat luas dan terbuka untuk memperoleh efektivitas pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Organisasi yang berhenti melakukan perubahan dan pembelajaran, berarti organisasi itu hanya menunggu waktu untuk ditinggalkan oleh para pengguna jasanya.

Organisasi yang berkeinginan melakukan perubahan melalui pembelajaran yang berlangsung secara terus menerus, harus menyadari bahwa di masa yang akan datang organisasi tidak bersifat sentralistik, tetapi desentralistik. Organisasi yang bersifat desentralisasi memiliki kemampuan bergerak lebih efektif dan dinamis karena memiliki kewenangan menjalankan fungsinya secara proporsional. Menurut Peter Drucker dan Tom Peters (Robbins, 1994:383), bahwa organisasi masa depan akan lebih mendatar (flat), kurang hierarkis, dan lebih banyak didesentralisasi.

Pola organisasi yang bersifat mendatar, kurang hirarkis dan desentralisasi ini, merupakan fenomena organisasi masa depan dan ternyata telah terbukti saat ini. Organisasi pembelajaran yang berlangsung dalam proses perubahan dan pengembangan organisasi menjadikan fenomena tersebut sebagai acuan dalam melakukan pembelajaran. Oleh karena itu pembelajaran sifatnya tidak tunggal tapi beragam dan multi. Pembelajaran dalam organisasi harus dimaknai sebagai upaya melakukan perubahan secara multi. Danim (2003:75) menjelaskan multiperubahan organisasi pembelajaran pada tabel 16.

Tabel 16
Multiperubahan Organisasi Pembelajar

Dari	Ke
Bekerja asal jadi	Bekerja secara bermutu
Kinerja rendah	Kinerja optimum
Perbaikan fragmentasi	Perbaikan kontinu
Perspektif jangka pendek	Perspektif jangka panjang
Orientasi persentase lulusan	Orientasi daya guna lulusan
Menunggu perintah	Berinisiatif
Orientasi kerja ke dalam	Orientasi kerja ke komunitas sekolah
Kepemimpinan transaksional	Kepemimpinan transformasional
Kewenangan tunggal	Delegasi kewenangan
Aksi afirmatif	Aksi kompetensi
Struktur gemuk	Struktur ramping
Uang memandu program	Program memandu uang
Orang tua murid dan pemerintah sebagai sumber dana utama	Orang tua murid, pemerintah, dan hubungan kontraktual sebagai sumber dana utama
Rutinitas dan bersahaja	Kompetensi terbuka
Komunikasi searah	Advokasi bersama
Menjual gagasan	Mentransformasikan gagasan
Memerintah	Mengajak dan memberi contoh
Eksklusif	Inklusif
Dependensi	Independensi sinergis
Saling menafikan	Kolegialitas
Belajar mencerna	Belajar memecahkan masalah

Pembakuan tindakan	Kreativitas mencapai tujuan
Program sebagai acuan	Hasil sebagai acuan
Membiayai pemasukan	Membiayai proses dan hasil
Menjadi pelajar	Menjadi pembelajar
Menjalankan profesi	Menjadi professional
Menjadi pemimpin	Menjalankan kepemimpinan

Mengacu kepada multiperubahan organisasi pembelajar tersebut, maka dapat dikatakan bahwa proses pembelajaran yang berlangsung dalam organisasi berimplikasi luas terhadap perubahan sikap dari jajaran organisasi secara organisasional. Pembelajaran oleh karenanya, dapat dianggap sebagai proses perubahan dari tidak efektif menjadi efektif, dari tidak efisien menjadi efisien, dari tidak realistis menjadi realistis, dan yang terpenting adalah terjadinya perubahan menjadikan siapapun yang terlibat dalam organisasi memberikan kontribusi dalam membentuk sinergi sehingga secara bersama-sama dan terencana melakukan perbaikan dan perubahan sehingga menimbulkan paradigma baru dalam berorganisasi.

Organisasi pembelajaran yang berlangsung dalam organisasi akan meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Tujuan sebagai arah yang akan dicapai tidak lain adalah agar manajemen organisasi berorientasi kepada mutu, yang dalam konsep mutu sebagai paradigma baru disebut dengan *total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu.

BAB V

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PERSPEKTIF PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI



A. KONSEP DASAR TOTAL QUALITY MANAGEMNT (TQM)

Jika berbicara tentang produk baik berupa jasa atau barang, maka yang selalu menjadi sentral pembicaraan adalah mutu. Mutu di anggap sebagai sesuatu yang penting karena mutu itu pada dasarnya menunjukkan keunggulan suatu produk jika dibandingkan dengan produk lainnya. Setiap orang yang ingin memilih dan menentukan pilihan terhadap berbagai suatu produk, biasanya akan mencari mana yang lebih baik atau mana yang lebih bermutu.

Pendidikanpun demikian juga, semua orang akan mencari pendidikan yang dianggap memiliki mutu yang baik. Dunia pendidikan pada saat ini berlomba-lomba dan mengusahakan agar dianggap sebagai lembaga pendidikan yang memiliki mutu unggul dan dapat bersaing atau berkompetisi dengan produk lembaga pendidikan lainnya. Semakin bermutu penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, semakin besar minat masyarakat sebagai pengguna jasanya untuk memanfaatkan lembaga pendidikan bermutu itu.

Dalam dunia perguruan tinggi saat ini, mutu menjadi dasar utama untuk dapat bersaing sehingga memungkinkan menjadi pilihan utama

para *stakeholders*nya. Yang dimaksud dengan mutu perguruan tinggi menurut Tampubolon (2001:73) adalah kesesuaian paduan sifat-sifat produknya dengan kebutuhan para pelanggannya.

Membicarakan mutu pada saat ini tentu saja tidak dapat mengabaikan sebuah konsep manajemen yang dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu (MMT). Menurut Sallis (1993:13), "*total quality management, is a philosophy and methodology which assists institutions to manage change, and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*". Manajemen mutu terpadu merupakan falsafah dan metodologi yang membantu lembaga melakukan perubahan, sehingga memiliki agenda-agenda dan akan lebih siap berhadapan dengan banyaknya tekanan-tekanan dari luar.

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) adalah integrasi semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar dapat mencapai peningkatan mutu secara berkelanjutan, baik barang maupun jasa. Tujuannya ialah kepuasan pelanggan. Dari semua isu manajemen yang di hadapi dalam dasawarsa terakhir, tidak sebesar perhatian dampaknya seperti halnya tentang kualitas dalam produk dan jasa. Hal ini merupakan indikasi bahwa panji-panji tentang mutu terpadu adalah esensial untuk menjamin kemampuan daya saing dalam arus globalisasi. Pakar mutu J.M Juran memberi nama fenomena utama dalam abad ini adalah mutu terpadu. Kepedulian kita terhadap mutu ini tidaklah keliru (Ross, 1995:1).

Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2001:28). Pendekatan yang berorientasi daya saing, mengharuskan produk yang menjadi jasa perusahaan atau organisasi, setiap saat meningkatkan mutunya sehingga perubahan yang bersifat kreatif dan inovatif akan meningkatkan minat konsumen terhadap produk yang dipasarkan. Meningkatkan minat konsumen terhadap produk atau jasa harus menjadi orientasi pemasaran, tujuan orientasi pemasaran itu adalah untuk menjamin agar produk sesuai dengan kebutuhan pasar.

Mutu menjadi bagian terpenting dalam operasi setiap organisasi baik yang menghasilkan barang maupun jasa atau sekaligus kedua-

duanya. Bagaimanapun setiap organisasi, lembaga atau perusahaan yang ingin tetap *survive* (bertahan) menginginkan agar produknya memiliki mutu yang tinggi sehingga menjadi pilihan pelanggan atau konsumen. Karenanya manajemen mutu terpadu menjadi acuan dalam mengambil langkah-langkah strategis bagi peningkatan upaya memuaskan konsumen atau pelanggan.

Menurut Carperizo dan Morehouse (1993:1) dalam Ismaun (1999:56) bahwa manajemen mutu terpadu merujuk pada proses manajemen dan melibatkan disiplin-disiplin ilmu yang dikoordinasikan untuk menjamin agar organisasi secara konsisten memenuhi bahkan melampaui kebutuhan pelanggan.

Hanya bisnis yang memusatkan perhatiannya pada kebutuhan-kebutuhan pelanggan mereka yang akan dapat menjaga kelangsungan hidup sampai masa depan. Ini telah menjadi kekuatan pendorong di belakang unsur-unsur penting dalam industri Jepang sejak Perang Dunia kedua. Industri di amerika serikat, Jerman dan terakhir Inggris dengan cepat menyadari pentingnya pergeseran pemusatan perhatian ini dan memberikan tanggapan (Faure dan Faure, 1996:1).

Kehadiran konsep manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sebagai upaya agar pelanggan atau konsumen menjadi setia terhadap produk yang di hasilkan, bahkan pada waktu yang bersamaan akan menambah jumlah pelanggan atau konsumen karena merasa terpanggil dan percaya terhadap produk-produk yang dipasarkan. Kehadiran konsep manajemen mutu terpadu, dalam hal ini dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan sehingga memungkinkan untuk setiap saat berorientasi pada mutu. Hanya mutu yang dapat menjamin kepuasan pelanggan.

Menurut Webster (1994:93) dalam Ismaun (1999:57) manajemen mutu terpadu merujuk pada proses manajemen, yaitu :

1. Proses dan cara kerja yang sangat dipengaruhi oleh kebutuhan atau garapan pelanggan.
2. Perusahaan harus dilihat secara *view*, jangan *helicopter view*.
3. Tidak ada proses yang seluruhnya berdiri sendiri.
4. Dalam setiap proses terdapat sejumlah kegiatan (aktivitas).
5. Untuk setiap proses harus melekat: *Key Performance Indicators* (KPI),

yang berlanjut pada *Key Performance Outcomes* (KPO) dan *Key Performance Drivers* (KPD).

Manajemen mutu tidak berdiri begitu saja, ia memiliki pilar untuk menopangnya, kelima pilar tersebut adalah :

1. Produk (barang atau jasa) merupakan mata pencaharian suatu organisasi.
2. Produk yang bermutu tidak akan tercapai tanpa proses kerja yang bermutu.
3. Proses kerja yang bermutu tidak akan tumbuh tanpa organisasi yang di kelola dengan baik.
4. Organisasi akan sia-sia tanpa kepemimpinan yang benar.
5. Keempat pilar TQM di atas tidak akan seperti yang diharapkan tanpa komitmen.

TQM meminta kita untuk mengetahui kontribusi yang dapat diberikan oleh setiap pegawai dan mengendalikan keahlian serta semangat setiap orang di dalam bisnis. Untuk mencapai hal ini setiap orang harus diberi keahlian, alat, dan wewenang untuk meneliti masalah-masalah serta melakukan perbaikan. Para manajer harus menunjukkan bahwa mereka percaya kepada para pegawai, mereka dapat memberikan sumbangan yang penting bagi penanganan bisnis dan harus menciptakan suasana yang terbuka guna memungkinkan hal ini terjadi (Faure dan Faure, 1996:11).

Manajemen mutu terpadu menuntut agar setiap orang memberikan kontribusi dan tidak boleh berdiam, mereka harus aktif bahkan proaktif melakukan perbaikan setiap saat agar produk yang dihasilkan organisasi semakin meningkat mutunya. Kepercayaan pemimpin terhadap setiap personil organisasi menjadi dasar yang kuat sehingga setiap personil mampu bereaksi secara positif dalam merespon berbagai kepentingan dan kebutuhan organisasi.

Dalam kaitan dengan konsep manajemen mutu terpadu, setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya, oleh karena itu kepercayaan yang proporsional dari sistem kepemimpinan yang berlangsung dalam organisasi menjadi salah satu jaminan agar manajemen mutu terpadu dapat terimplementasi di setiap organisasi. Tanpa adanya kepercayaan tersebut, sulit bagi personil organisasi memberikan hal yang terbaik dari dirinya untuk kepentingan organisasi.

Setiap organisasi harus berdasarkan sistem yang telah di bangun secara berkelanjutan sesuai dengan pengalaman organisasi secara empiris. Perbaikan-perbaikan dilakukan secara bersamaan dengan berjalannya roda organisasi. Perubahan sikap setiap personil organisasi dalam merespon lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun eksternal, akan memungkinkan organisasi mampu melakukan perbaikan. Respon yang diberikan untuk kepentingan organisasi, akan membiasakan organisasi melakukan perbaikan setiap saat.

Karenanya, sistem kepemimpinan harus di bangun berdasarkan keterampilan yang dimiliki oleh personil organisasi. Semakin tinggi keterampilan manajemen personil organisasi, maka seharusnya ia memiliki peluang yang besar untuk menduduki posisi strategis, sehingga berbagai kebijakan yang diputuskan dapat dipertanggungjawabkan. Kecerdasan yang dimiliki seorang pemimpin organisasi merupakan salah satu faktor determinan (penentu) agar konsep ataupun prinsip-prinsip dan pilar-pilar manajemen mutu terpadu terimplemtasikan dengan baik.

Tugas pemimpin dalam organisasi adalah meyakinkan personil organisasi bahwa apapun keuntungan yang di peroleh organisasi akan berimplikasi positif kepada keuntungan setiap personil dalam organisasi. Perlu meyakinkan personil organisasi agar setiap saat meningkatkan kinerjanya agar hasil kinerjanya tersebut bermanfaat kepada organisasi dan akhirnya manfaat dan keuntungan yang diperoleh organisasi akan kembali kepada setiap personil organisasi. Setiap orang yang memberikan kontribusi akan terlihat dengan nyata, kontribusi yang diberikan sedikit atau banyak tidak dapat disembunyikan, semua orang dalam organisasi akan mengetahuinya.

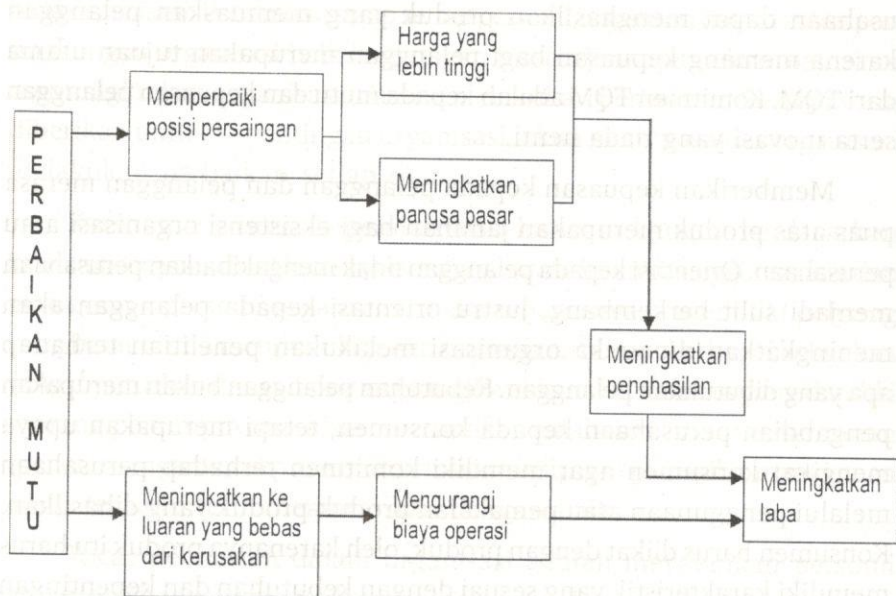
Manajemen mutu terpadu, secara terbuka memberi peluang yang besar bagi personil untuk memberikan kontribusinya. Sebab unsur-unsur yang terdapat dalam manajemen mutu terpadu memberi peluang seperti itu. Menurut Goetsch dan Davis (1994:14-18) dalam Nasution (2001:28-30), *total quality management* memiliki sepuluh unsur utama, unsur-unsur tersebut adalah: (1) fokus pada pelanggan, (2) obsesi terhadap kualitas, (3) pendekatan ilmiah, (4) komitmen jangka panjang, (5) kerjasama tim, (6) perbaikan system secara berkesinambungan, (7) pendidikan dan pelatihan, (8) kebebasan yang terkendali, (9) kesatuan tujuan, (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Kesepuluh unsur inilah yang menjadi kekuatan TQM atau manajemen mutu terpadu dalam menghasilkan produk atau jasa organisasi dan perusahaan. Dengan adanya unsur-unsur ini maka organisasi dan perusahaan dapat menghasilkan produk yang memuaskan pelanggan karena memang kepuasan bagi pelanggan merupakan tujuan utama dari TQM. Komitmen TQM adalah kepada mutu dan kepuasan pelanggan serta inovasi yang tiada henti.

Memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pelanggan merasa puas atas produk merupakan jaminan bagi eksistensi organisasi atau perusahaan. Orientasi kepada pelanggan tidak mengakibatkan perusahaan menjadi sulit berkembang, justru orientasi kepada pelanggan akan meningkatkan dinamika organisasi melakukan penelitian terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan. Kebutuhan pelanggan bukan merupakan pengabdian perusahaan kepada konsumen, tetapi merupakan upaya mengikat konsumen agar memiliki komitmen terhadap perusahaan melalui penggunaan atau pemakaian produk-produk yang dihasilkan. Konsumen harus diikat dengan produk, oleh karenanya produk itu harus memiliki karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan pelanggan dan menjadikannya semakin nyaman dengan menggunakan produk itu.

Kualitas atau mutu yang dibutuhkan siapa saja, merupakan sasaran utama dalam konsep manajemen mutu terpadu (*total quality management*). Sepuluh unsur yang menjadi kekuatan utama TQM, mempertegas perlunya TQM diterapkan dalam manajemen organisasi. Hal ini perlu disadari mengingat TQM memiliki manfaat yang jelas, baik bagi organisasi maupun bagi pelanggan atau konsumen. Manfaat TQM sebagaimana dikemukakan oleh Nasution (2001:42) pada bagan 8.

Bagan 8
Manfaat Total Quality Management



Berdasarkan bagan di atas, dapat dinyatakan bahwa manajemen mutu terpadu atau *total quality management* (TQM) bersifat fungsional dalam organisasi, apalagi mutu pada saat ini menjadi terminologi yang tak dapat diabaikan dan menjadi pilihan jika orang berbicara tentang produk baik produk yang berbentuk barang maupun jasa. Berkenaan dengan hal itu, maka *total quality management* bersifat imperatif dalam setiap organisasi yang berorientasi kepada mutu.

B. MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT) DI PERGURUAN TINGGI

Reformasi yang telah menjadi fenomena dalam sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, mengharuskan seluruh perguruan tinggi melakukan perubahan yang mendasar dan menyesuaikan diri dengan penyebab timbulnya reformasi. Sebagaimana diketahui bahwa timbulnya reformasi adalah karena munculnya berbagai krisis sehingga dikenal dengan krisis multidimensi. Krisis tersebut berkait erat dengan krisis dan kualitas sumber daya manusia, etika, hukum dan lain sebagainya.

Krisis yang terjadi saat ini telah mempengaruhi kinerja pengembangan sumber daya manusia diberbagai sektor, terutama sektor pendidikan khususnya pendidikan pada jenjang perguruan tinggi. Berbagai faktor atau aspek yang menyebabkan terjadinya krisis tersebut, seperti politik, hukum maupun ekonomi. Ketiga aspek ini berperan besar dan sangat berpengaruh dalam sistem kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Karena itu, jika terjadi krisis secara bersamaan terhadap ketiga aspek ini, situasi suatu masyarakat, bangsa dan negara akan mengalami *chaos*, yaitu suatu situasi kacau yang tidak menentu yang sulit dikendalikan, dan memakan waktu, biaya dan pengorbanan dalam upaya memulihkannya kepada keadaan semula.

Krisis harus diatasi dengan manajemen yang bersifat khas atau khusus. Krisis mempengaruhi sistem kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Krisis yang terjadi menggambarkan terjadinya sesuatu yang tidak sesuai dengan perkiraan. Mengapa krisis terjadi ? Untuk mengetahui aspek-aspek penyebab krisis, menurut Kasih dan Suganda (1999:2-3), dapat dilihat pada tabel 17.

Tabel 17
Aspek Penyebab Krisis

Bidang	Aspek Penyebab Krisis		
	Sumberdaya Manusia	Etika	Hukum
Politik	Rendahnya kesadaran politik masyarakat	Rendahnya penerapan etika dalam berpolitik	Rendahnya kesadaran hukum dalam berpolitik
Hukum	Rendahnya kesadaran hukum masyarakat	Rendahnya penerapan etika dalam penegakan hukum	Rendahnya kualitas norma dan penegakan hukum
Ekonomi	Rendahnya kualitas yang menyebabkan rendahnya produktivitas	Rendahnya penerapan etika dalam bekerja dan berbisnis	Rendahnya penerapan dan penegakan hukum dalam berbisnis

Berbagai penyebab krisis, sebenarnya masih sebagian dari berbagai penyebab krisis multi dimensi saat ini. Namun setidaknya-tidaknya aspek-

aspek diatas menyiratkan bahwa perilaku politik, hukum dan ekonomi yang dilakoni oleh segelintir masyarakat berpendidikan tinggi, tidak mampu memberikan contoh yang baik dalam berperilaku berdasarkan etika yang benar para pelaku politik, hukum dan ekonomi. Para pengambil keputusan dari para pelaku politik, hukum dan ekonomi itu pada dasarnya adalah mereka yang memiliki tingkat pendidikan tinggi. Namun, itu tidak menjamin bahwa mereka akan menganut dan mengacu kepada etika yang benar sebagai pelaku politik, hukum dan ekonomi.

Sementara itu di sektor pendidikan juga mengalami hal yang sama, selalu ditemukan bahwa pengelola pendidikan tidak menjalankan pendidikan sebagaimana mestinya. Kecenderungan berlaku tidak *fair* masih terjadi, sehingga tidak saja merugikan lembaga pendidikan, tetapi juga merugikan para pengguna jasa pendidikan. Hal ini terjadi disebabkan karena sistem kepemimpinan yang di anut para manajer dalam pengelolaan pendidikan, tidak memadai dalam memimpin organisasi pendidikan. Bahkan terkontaminasi oleh sistem yang tidak kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan. Kurang inovati dan kreatif dan cenderung bekerja dengan rutinitas.

Menurut Pidarta (1988:21-22), kelemahan manajer pendidikan adalah sebagai berikut: Manajer pada umumnya tahu apa tugas mereka agar proses pendidikan dapat berlangsung terus. Namun jarang diantara mereka tahu bagaimana bertindak menghadapi perubahan-perubahan yang terus berlangsung. Jarang yang mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi di masyarakat pada umumnya dan dalam dunia pendidikan khususnya. Jarang diantara mereka yang berinovasi, merangsang strategi baru sebagai hasil antisipasi mereka. Pada umumnya mereka tenggelam dalam tugas-tugas rutin demi lancarnya roda organisasi dan kesuksesan tugas rutin inilah yang mereka kejar

Di perguruan tinggi, kelemahan-kelemahan tersebut bukan tidak terjadi, masih ditemukan kepemimpinan di perguruan tinggi yang tidak kondusif bagi pengembangan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan global. Persaingan mutu di sektor pendidikan tinggi, menuntut agar kepemimpinan di perguruan tinggi mampu mengeleminir setiap kelemahan yang terjadi. Tanpa memeiliki kemampuan mengeleminir tantangan tersebut, maka perguruan tinggi tidak memiliki kesempatan yang luas memberikan layanan sesuai dengan kebutuhn pelanggannya.

Walaupun seharusnya, berbagai kelemahan ini sebenarnya tidak perlu terjadi jika pimpinan perguruan tinggi : (1) memiliki visi dan misi yang jelas dan terarah, (2) memiliki kepemimpinan yang kuat, (3) menguasai manajemen perguruan tinggi, (4) memiliki rasa tanggung jawab (akuntabilitas) yang besar terhadap institusi yang dipimpinnya, (5) memiliki komitmen terhadap tugas, (6) memiliki kedisiplinan dalam pengertian yang luas, dan (7) mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan *stakeholders* perguruan tinggi (Mukhtar, 2003:133-134).

Peningkatan mutu pendidikan adalah misi perguruan tinggi pada abad 21, suatu abad dunia bebas yang penuh dengan persaingan, dan persaingan menuntut adanya mutu yang tinggi (Tilaar, 1998 : 249). Mutu menjadi dasar utama untuk dapat bersaing dengan situasi saat ini. Konsumen atau pelanggan perguruan tinggi saat ini tidak akan memilih perguruan tinggi yang tidak diyakini mampu memenuhi apa yang diinginkannya. Beberapa perguruan tinggi mengalami penyusutan jumlah pelamarnya (mahasiswa) karena di anggap tidak bermutu. Mutu menjadi kata kunci untuk tetap dapat *survive* sehingga eksis dalam persaingan, baik persaingan lokal, regional apalagi global.

Untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi, konsep *total quality management* (TQM) perlu diterapkan dalam manajemen perguruan tinggi. Konsep ini perlu diterapkan mengingat produk terpenting dan utama perguruan tinggi adalah lulusan yang telah mengikuti pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat (tri dharma perguruan tinggi). Lulusan inilah yang menyebarluaskan ide-ide atau gagasan serta berbagai ilmu, pengetahuan, seni, serta keterampilan yang telah di perolehnya di perguruan tinggi.

Seluruh aktivitas yang dilakukan perguruan tinggi merupakan atribut yang dapat di baca oleh para pengguna jasa perguruan tinggi, seperti konsumen, pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya terhadap produk setiap perguruan tinggi. Berbagai atribut yang telah dikembangkan perguruan tinggi melalui proses pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, mengindikasikan apakah setiap perguruan tinggi telah efektif dan efisien melaksanakan seluruh programnya.

Dalam kaitan manajemen mutu terpadu atau *total quality management* (TQM), perlu ditelaah seberapa jauh perguruan tinggi mengembangkan berbagai atribut agar dapat dikatakan sebagai perguruan tinggi bermutu,

yaitu yang dapat merealisasikan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan memenuhi kebutuhan pelanggannya melalui program studi yang ditawarkannya. Menurut Tampubolon (2001:122-126) atribut-atribut yang pokok dan utama agar perguruan tinggi dikatakan sebagai perguruan tinggi bermutu, adalah:

1. Relevansi sesuai dengan kebutuhan, misalnya:
 - Apakah isi kurikulum, silabus perkuliahan, dan satuan materi sajian sesuai dengan kebutuhan mahasiswa (potensi, cita-cita, tingkat kemampuan, dan lain-lain), ketentuan nasional, serta kebutuhan dunia kerja?
 - Apakah kebijakan-kebijakan akademik sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, pemerintah, dan masyarakat
 - Apakah buku-buku di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan (tuntutan kurikulum).
 - Apakah keahlian dosen sesuai dengan kebutuhan (tuntutan bidang studi dan jenjang studi).
 - Apakah kemampuan lulusan (produk parsial) sesuai dengan kebutuhan dunia kerja?

2. Efisiensi: Kehematan dalam penggunaan sumber daya (dana, tenaga, waktu, dan lain-lain) untuk produksi dan penyajian jasa-jasa perguruan tinggi sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Misalnya:
 - Untuk menghasilkan produk yang direncanakan (sesuai dengan kebutuhan pelanggan), apakah anggaran yang direncanakan dan tersedia dipergunakan secara hemat dan tepat?
 - Apakah penyelesaian studi mahasiswa tepat waktu pada waktunya (S1 = 4 tahun)?
 - Apakah penerimaan dosen dan pegawai didasarkan pada analisis jabatan yang objektif, sehingga tidak terjadi kelebihan tenaga?

3. Efektivitas: Kesesuaian perencanaan dengan hasil yang di capai, atau ketepatan sistem, metode, dan atau proses (prosedur) yang dipergunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan. Misalnya:
 - Apakah cara atau metode penyajian materi kuliah cukup tepat sehingga mahasiswa memahaminya dengan mudah?

- Apakah prosedur-prosedur administrasi tepat dan baik sehingga semua berjalan lancar dan cepat untuk membuat pelanggan merasa puas?
4. Akuntabilitas (Kebertanggungjawaban): Dapat tidaknya kinerja dan produk perguruan tinggi, termasuk perilaku para pengelola, dipertanggungjawabkan secara hukum, etika akademik, agama dan nilai budaya. Misalnya :
- Apakah peraturan yang ditetapkan oleh perguruan tinggi dapat dipertanggungjawabkan secara undang-undang?
 - Apakah materi kuliah yang diberikan dosen dapat dipertanggungjawabkan secara kurikuler dan etika akademik ?
 - Apakah nilai ujian yang diperoleh mahasiswa (IP/IPK) terpercaya?
 - Apakah perilaku (sikap) pelayanan para pengelola perguruan tinggi dapat dipertanggungjawabkan secara.
 - Apakah penelitian yang dilakukan dan hasilnya tidak bertentangan dengan agama dan atau undang-undang?
 - Apakah perguruan tinggi mempunyai kode etik?
5. Kreativitas: kemampuan perguruan tinggi untuk mengadakan inovasi, pembaharuan, atau menciptakan sesuatu yang sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk evaluasi diri. Misalnya :
- Apakah perguruan tinggi secara periodik membuat pembaharuan kurikulum sesuai perkembangan ilmu dan teknologi yang dibutuhkan dunia usaha?
 - Apakah ada dosen yang menciptakan teori baru dalam bidang ilmunya berdasarkan penelitian atau metode (teknik) perkuliahan baru?
 - Apakah dosen selalu memperbaharui materi kuliahnya berdasarkan informasi yang didapatnya dari dunia kerja dan literatur?
 - Apakah perguruan tinggi mempunyai alat untuk evaluasi diri dan melakukan evaluasi diri secara teratur?
6. Situasi M-M: Suasana yang menyenangkan dan memotivasi dalam perguruan tinggi sehingga semua orang melaksanakan tugasnya dengan senang hati, tulus, dan penuh semangat. Misalnya:

- Apakah kebijakan yang diambil pimpinan perguruan tinggi cukup adil sehingga tidak ada orang yang merasa dirugikan?
 - Apakah unsur-unsur pimpinan perguruan tinggi bersikap terbuka dan akrab terhadap semua dosen, pegawai administrasi, dan mahasiswa sehingga semua merasa bebas dan tidak tertekan?
7. Penampilan (*Tangibility*): Kerapian, kebersihan, keindahan dan keharmonisan fisik perguruan tinggi, terutama para pengelola (pimpinan, dosen, pegawai administrasi), yang membuat situasi dan pelayanan semakin menarik. Misalnya:
- Apakah pimpinan dan para pegawai selalu berpakaian rapi serta bersih?
 - Apakah dosen, terutama waktu di kelas, selalu berpenampilan simpatik dan berpakaian rapi, bersih, serta harmonis?
 - Apakah pekarangan, taman, jalan-jalan, ruangan dan semua peralatan dalam kampus selalu terpelihara dengan baik, bersih, indah, teratur, dan harmonis?
8. Empati: Kemampuan perguruan tinggi, khususnya para pengelola, memberikan pelayanan sepenuh dan setulus hati kepada semua pelanggannya. Misalnya:
- Apakah pimpinan perguruan tinggi dan unit-unitnya selalu memperhatikan keadaan bawahan dengan penuh kasih dan tanggung jawab, serta memberikan bantuan dan dorongan semaksimalnya bila diperlukan?
 - Apakah resepsionis menerima tamu (pelanggan) dengan ramah dan sopan, serta memberikan informasi dan bantuan sebaik-baiknya bila diperlukan?
 - Apakah dosen memperhatikan dan melayani mahasiswa dengan sepenuh dan setulus hari?
9. Ketanggapan (*Responsiveness*): Kemampuan perguruan tinggi, khususnya para pengelola, dalam memperhatikan dan memberikan respons terhadap keadaan serta kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat. Misalnya:
- Apakah pimpinan perguruan tinggi dan unit-unitnya dengan cepat dan tepat memberikan respons (jawaban, dan lain-lain) terhadap permintaan atau pertanyaan pihak pelanggan tersier

(dunia kerja) atau pemerintah (pelanggan sekunder) atau perkembangan zaman?

- Apakah dosen memberikan perhatian dan rpsons yang cepat dan tepat terhadap kesulitan yang dihadapi mahasiswa?
10. Produktivitas: Kemampuan perguruan tinggi dan seluruh staf pengelola (dosen, dan lain-lain) untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan menurut rencana yang telah ditetapkan, baik secara kuantitataif maupun kualitatif. Misalnya :
- Berapa jumlah mahasiswa yang diwisuda tiap tahun ? Berapa persen mahasiswa yang diterima? berapa persen yang dapat menyelesaikan studi tepat waktunya (S1 = 4 tahun)?
 - Berapa persen penelitian yang direncanakan dalam satu tahun dapat selesai sepenuhnya?
 - Berapa persen program pengabdian pada masyarakat tiap tahun dapat selesai dengan lengkap?
 - Berapa persen karya tulis yang direncanakan dosen dalam satu tahun dapat selesai sepenuhnya?
 - Berapa persen RMP dan SMS yang seharusnya ada dapat dihasilkan dosen setiap tahun?
11. Kemampuan Akademik: Penguasaan mahasiswa atas bidang studi (penghayatan atas jasa kurikuler) yang diambilnya. Misalnya :
- Bagaimana hasil ujian semester? Berapa % yang mendapat nilai A, B, C, D dan E? Berapa IP rata-rata?
 - Bagaimana IPK lulusan? Berapa % yang IPK-nya 3 ke atas?
 - Adakah mahasiswa yang memperoleh penghargaan tingkat lokal, nasional atau internasional atas prestasi akademik (ilmiah) yang dipercayai?

Kesebelas atribut dengan berbagai indikatornya tersebut, menjadi ukuran dalam melihat apakah perguruan tinggi telah mengacu kepada mutu dalam menyelenggarakan proses pembelajaran. Seluruh perguruan tinggi harus mengacu kepada atribut-atribut tersebut sehingga dapat memberikan layanan yang memuaskan bagi para pelanggannya. Pelanggan berkepentingan dengan mutu, sedangkan perguruan tinggi berkepentingan dengan pelanggan.

Kata kunci bagi semua organisasi adalah **kualitas**, dalam arti bahwa hasil dan dampak organisasi tersebut selalu dituntut untuk memenuhi seperangkat **standar** tertentu darimana dapat disimpulkan kualitasnya oleh masyarakat pengguna (Suhendro, 1996:46). Masyarakat pengguna sangat selektif menentukan pilihan, mutu menjadi dasar utama dalam menentukan pilihan, agar proses dan produknya dapat dipertanggungjawabkan dan lulusannya memperoleh peluang mendapat pekerjaan karena mampu bersaing dengan lulusan perguruan tinggi lain.

Kualitas dan standar perguruan tinggi memiliki lima komponen, yaitu kualitas, otonomi, akuntabilitas/pertanggungjawaban, akreditasi dan evaluasi. Kelima komponen ini merupakan acuan dasar dan menjadi paradigma penataan sistem pendidikan tinggi. Paradigma inilah yang akan merangsang setiap perguruan tinggi untuk dapat beroperasi dengan baik. Pengertian yang ada di dalam setiap komponen tersebut menurut Suhendro (1996:48), dapat dijelaskan sebagai berikut:

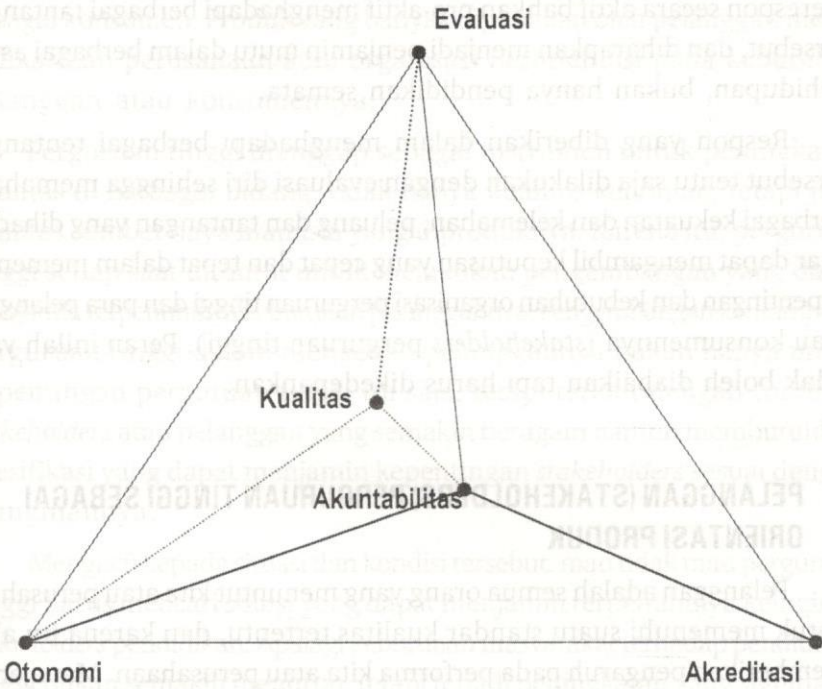
1. Hasil dari kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada **kualitas yang berkelanjutan**.
2. **Kualitas yang berkelanjutan**, yang dilandasi kreativitas, ingenuitas dan produktivitas pribadi sivitas akademika, dapat dirangsang oleh pola manajemen yang berdasarkan **otonomi**.
3. **Otonomi** perguruan tinggi harus senafas dengan **akuntabilitas/per-tanggungjawaban**.
4. Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan sah mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasi melalui proses akreditasi oleh **Badan Akreditasi Nasional**.
5. Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di perguruan tinggi adalah proses **evaluasi**.

Paradigma baru sistem pengembangan pendidikan di perguruan tinggi tersebut, merupakan respon terhadap apa yang berkembang dalam lingkungan lokal, regional dan global. Ketiga lingkungan ini saat sekarang memiliki keterkaitan satu sama lain, sehingga mau tidak mau manajemen perguruan tinggi harus mengarah kepada peningkatan mutu.

Jika digambarkan secara utuh kelima komponen yang merupakan

acuan dasar paradigma penataan sistem pendidikan tinggi sebagai suatu kekuatan yang saling menjalin, dapat dilihat pada bagan 9.

Bagan 9
Paradigma Manajemen Pendidikan Tinggi



Kelima komponen di atas adalah sebuah wujud dari kekuatan yang dapat merealisasikan paradigma penataan sistem pendidikan tinggi sebagai tatanan yang akan mendekatkan perguruan tinggi kepada pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai sistem tidak lagi bersifat tertutup, tapi telah menjadi lembaga yang terbuka sehingga memberikan akses yang luas bagi dunia luar untuk dapat berpartisipasi dalam pengembangan perguruan tinggi. Walaupun sistem pendidikan nasional secara keseluruhan sedang menghadapi berbagai tantangan yang tidak kecil dalam mengedepankan kualitas sebagai variabel determinan dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara konsekuen.

Sistem pendidikan nasional kita dihadapkan kepada beberapa tantangan dan masalah: (1) peningkatan mutu dan nilai tambah, (2) perubahan struktur masyarakat, (3) persaingan global yang semakin ketat, dan (4) dominasi negara-negara maju dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (Djoyonegoro, 1995:5-7). Berbagai tantangan tersebut ternyata sampai kini masih menghiasi wajah kehidupan masyarakat. Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi diharapkan mampu merespon secara aktif bahkan pro-aktif menghadapi berbagai tantangan tersebut, dan diharapkan menjadi penjamin mutu dalam berbagai aspek kehidupan, bukan hanya pendidikan semata.

Respon yang diberikan dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut tentu saja dilakukan dengan evaluasi diri sehingga memahami berbagai kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi agar dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam memenuhi kepentingan dan kebutuhan organisasi perguruan tinggi dan para pelanggan atau konsumennya (*stakeholders* perguruan tinggi). Peran inilah yang tidak boleh diabaikan tapi harus dikedepankan.

C. PELANGGAN (STAKEHOLDERS) PERGURUAN TINGGI SEBAGAI ORIENTASI PRODUK

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performa kita atau perusahaan. Manajemen perusahaan *L.L., Bean, Freeport, Maine*, memberikan beberapa definisi tentang pelanggan, yaitu sebagai berikut:

1. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
2. Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada apa keinginannya.
3. Tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan.
4. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan (Nasution, 2001:44).

Mengacu kepada beberapa definisi di atas tentang pelanggan, mau tidak mau setiap perusahaan atau organisasi, memperhatikan apa yang

diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan. Para pelanggan tersebut yang akan memberikan apresiasi terhadap produk yang dikeluarkan. Pelanggan memiliki tingkat sensitivitas yang tinggi dalam melakukan penilaian terhadap suatu produk. Apalagi jika produk tersebut dimanfaatkan untuk kepentingan yang akan menjamin kepentingan masa depannya, seperti produk yang dilahirkan oleh lembaga pendidikan tinggi. Produk pendidikan secara selektif akan menjadi pilihan bagi para pelanggan sebagai konsumen. Produk yang banyak digunakan oleh pelanggan mengindikasikan perusahaan atau organisasi berorientasi pada kebutuhan pelanggan atau konsumennya.

Perguruan tinggi dianggap sebagai instrumen untuk peningkatan kualitas di berbagai bidang, tidak hanya kualitas keilmuan, tetapi juga kualitas sumber daya manusia yang diprodukannya. Karena itu, perguruan tinggi setiap saat dituntut untuk melakukan pengembangan yang dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan pelanggannya. Pengembangan kemampuan perguruan tinggi dalam mengenali pelanggannya bukan hanya untuk kepentingan perguruan tinggi itu saja, tetapi terkait dengan tuntutan *stakeholders* atau pelanggan yang semakin beragam namun membutuhkan spesifikasi yang dapat menjamin kepentingan *stakeholders* sesuai dengan keinginannya.

Mengacu kepada situasi dan kondisi tersebut, mau tidak mau perguruan tinggi harus mencari solusi yang dapat menjamin terpenuhinya keinginan *stakeholders* pendidikan. Apalagi kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi bukan semakin menurun, tetapi terjadi peningkatan yang signifikan. Terminologi *stakeholders* yang berlandaskan kepada kepentingan pengguna jasa (pelanggan) pendidikan, mengharuskan perguruan tinggi memperhatikan dan mengutamakan kebutuhan pengguna jasa tersebut. Akibatnya, prinsip *supply and demand* menjadi familiar dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Semakin banyak kebutuhan terhadap sebuah produk, maka semakin tinggi harga dan nilai produk tersebut, begitulah kerangka aksiomatik dimensi ekonomi yang berlaku secara universal. Perguruan tinggi dianggap sebagai penjual jasa, berapapun harga yang ditetapkan oleh perguruan tinggi, pengguna jasa tetap akan membelinya. Apalagi jika jasa itu dapat memuaskan dan menjamin masa depannya.

Perguruan tinggi pada saat ini tidak dapat mengabaikan perspektif finansial dan juga pelanggan (masyarakat pengguna jasa pendidikan tinggi). Kedua perspektif inilah yang patut diduga sebagai pemicu perlunya perguruan tinggi melakukan terobosan baru sehingga orientasinya tidak hanya sebagai organisasi sosial tetapi juga sebagai organisasi yang berorientasi kepada produk dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggannya (*stakeholders*).

Istilah *stakeholders* dikembangkan oleh *Stanford Research Stakeholder Institute* pada tahun 1960-an, awalnya disebut dengan *stakeholders theory* sebagai pengganti teori lama yang disebut dengan *agency theory*. *Agency theory* cenderung kepada prinsip mensejahterakan pemegang saham saja, akibatnya kepentingan pihak lain terabaikan. Sedangkan *stakeholders* pengertiannya lebih luas, yaitu semua pihak yang mempunyai kepentingan dalam keberhasilan perusahaan, misalnya karyawan, konsumen, dan masyarakat sekitarnya. *Stakeholders* memiliki kepentingan secara langsung terhadap produk yang dibutuhkannya, dan merek memberikan penilaian terhadap produk itu.

Dalam pendidikan, yang dimaksud dengan *stakeholders* pendidikan menurut Theresia, K (2003) adalah: kelompok atau perorangan yang berkepentingan dengan suatu organisasi atau unit pendidikan dan pelatihan. Beberapa kelompok *stakeholders* adalah :

1. Peserta didik yang masuk diklat (unit pendidikan) akan memperoleh pengetahuan dan, keterampilan yang profesional sesuai dengan standar yang ditetapkan dunia usaha. Disamping itu juga menginginkan suasana kampus yang bersih, tenang, nyaman.
2. Instruktur mengharapkan jaminan pekerjaan, penghasilan yang baik, transparansi dan manajemen yang profesional
3. Staff administrasi/karyawan memiliki harapan akan jaminan pekerjaan, pengembangan karir, penghasilan yang baik, suasana kerja kondusif
4. Masyarakat umum memiliki harapan agar diklat dapat meningkatkan mutu peserta didik, meningkatkan kompetensi dan relevan dengan kebutuhan dunia usaha sehingga mudah mendapat pekerjaan
5. Dunia bisnis mengharapkan agar peserta didik memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhannya dan siap pakai, bukan siap dilatih.

Kelompok *stakeholders* inilah yang menjadi acuan dan dasar bagi perguruan tinggi dalam memacu program yang direncanakannya. Pelanggan utama itu adalah peserta didik yang membeli jasa (bukan barang) yang ditawarkan perguruan tinggi. Produk sebuah organisasi pendidikan cenderung bersifat jasa dan bukannya barang. Namun demikian, jasa perguruan tinggi memiliki nilai khusus karena dapat menjamin masa depan pengguna jasanya. Jasa yang ditawarkan perguruan tinggi inilah yang menjadi sasaran utama para pelanggan dan konsumen pendidikan.

Jasa dan barang merupakan produk yang memiliki perbedaan. Menurut Edward W. Wheatly (Alma, 2003:5), perbedaan antara jasa dan barang adalah:

1. Pembelian jasa, sangat dipengaruhi oleh motif yang di dorong oleh emosi.
2. Jasa bersifat tidak berujud, berbeda dengan barang yang bersifat berujud, dapat dilihat, dirasa, dicium, memiliki berat, ukuran dsb.
3. Barang bersifat tahan lama, tetapi jasa tidak, Jasa dibeli dan dikonsumsi pada waktu yang sama.
4. Barang dapat disimpan, sedangkan jasa tidak dapat disimpan.
5. Ramalan permintaan dalam marketing jasa. Untuk menghadapi masa-masa puncak, dapat dilatih tenaga khusus.
6. Adanya masa puncak yang sangat padat, merupakan masalah tersendiri bagi marketing jasa. Pada masa puncak, ada kemungkinan layanan yang diberikan oleh produsen sangat minim, misalnya waktunya dipersingkat, agar dapat melayani langganan sebanyak mungkin. Jika mutu jasanya tidak dikontrol maka, ini dapat berakibat negatif terhadap perusahaan, karena banyak langganan tidak puas.
7. Usaha jasa sangat mementingkan unsur manusia.
8. Distribusinya langsung, dari produsen ke konsumen.

Produk lembaga pendidikan adalah jasa, oleh karena itu produknya tidak berujud hanya saja produk tersebut bermanfaat ketika konsumennya (peserta didik) memerlukan sesuatu yang berkaitan dengan ilmu, pengetahuan, teknologi dan seni. Produk pendidikan, khususnya pendidikan tinggi adalah ilmu, pengetahuan, teknologi dan seni. Dengan produk seperti itu, maka lembaga pendidikan tinggi memiliki pelanggan atau karakteristik yang khas.

Kekhasan para pelanggan pendidikan tinggi sebagai *stakeholders* pendidikan, membutuhkan produk yang dapat menjamin masa depannya. Produk atas jasa pendidikan inilah yang menjadi tujuan pelanggan memilih

perguruan tinggi. Orientasi program pada perguruan tinggi harus memperhatikan kepentingan dan kebutuhan pelanggan atau *stakeholders*.

Tolok ukur mutu yang baik bukan tolok ukur yang absolut, melainkan tolok ukur yang relatif. Dengan kata lain, mutu yang baik ialah mutu yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan. Mutu perguruan tinggi adalah baik, jika perguruan tinggi itu dapat menyajikan jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya yang antara lain peserta didik dan dunia usaha (Hanafiah, dkk, 1994:2)

Berdasarkan tolok ukur tersebut, maka dapat dikatakan bahwa perguruan tinggi bermutu adalah perguruan tinggi yang dapat menjual jasa kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Orientasi produk dalam dunia ekonomi secara makro setiap saat melakukan penelitian tentang apa yang dibutuhkan pelanggannya. Secara kreatif dan inovatif dunia usaha sebagai pelaku ekonomi melakukan penelitian mendalam terhadap kebutuhan pelanggannya. Perguruan tinggi juga dituntut melakukan hal itu.

Memahami pelanggan sesuai dengan kebutuhan pasar (*marketing*), mengharuskan perguruan tinggi melakukan berbagai hal yang tujuannya agar perguruan tinggi dapat memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Menurut Kotler (Mukhtar, 2003:218), hal-hal yang harus dilakukan perguruan tinggi untuk kepuasan pelanggan, adalah:

1. *Reability*, yaitu kemampuan seseorang (suatu lembaga) agar dapat dipercaya oleh para pengguna jasa (orang lain).
2. *Responsiveness*, yaitu kebersediaan seseorang untuk mau mendengarkan segala macam keinginan dan harapan orang lain.
3. *Assurance*, yaitu keahlian dan keterampilan seseorang dalam memberikan jaminan atas kemampuannya.
4. *Empathy*, yaitu bagaimana seseorang dapat memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain
5. *Tangible*, yaitu perwujudan nyata dari seseorang atas keahliannya dalam berhubungan dengan orang lain.

Hal-hal di atas tidaklah sulit dilakukan perguruan tinggi, jika mutu menjadi orientasi untuk memuaskan pelanggan. Namun yang pasti, bahwa perguruan tinggi harus lebih dahulu mengenali pelanggannya. Menurut Lewis *et al* (1994:93) yang termasuk *stakeholders* atau pelanggan pendidikan tinggi adalah sebagaimana tertera pada tabel 16.

Tabel 18
Stakeholders atau Pelanggan Perguruan Tinggi

Customers	Needs
Internal customers - academic	
Students	Knowledge, skills, and abilities to pursue personal and professional goals; joy in learning
Faculty	Continuous personal growth, security, joy in work, information, and input
Programs/departements	Continuous improvement, information exchange (input/output), cooperation, and collaboration
Internal customers - adminis-trative	
Students	Service provided when requested, questions answered when asked
Employees	Continuous personal growth, security, joy in work, information, and input
Unit/departments, divisions	Continuous improvements, information exchange (input/output), cooperaton, and collaboration
External customers - direct	
Employers	Competent employees, productive performance
Other colleges, universities	Students capable of advanced learning and research
External customers - indirect	
Legislature (state, federal)	Be elected or re-appointed, compliance, make a contribution
Community	Competent workforce, leaders and followers, volunteers in community services, politically active citizens
Accrediting agencies	Compliance with established criteria and standards
Alumni	Pride in having attended, continuing education
Donors	Awareness of both the quality and needs of the college/university appropriate acknowledgment of a donation

Kedudukan *stakeholders* dan pelanggan pendidikan menjadi strategis, kebutuhan dan kepentingan mereka menjadi dasar dalam menentukan kebijakan pendidikan. Mengabaikan secara sengaja kedudukan *stakkeholders*

dan pelanggan pendidikan, akan berimplikasi luas terhadap program pendidikan secara keseluruhan. Kebijakan yang dikeluarkan oleh sektor pendidikan mengharuskan lembaga pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, melakukan penelitian dan mencari tahu apa sebenarnya yang diinginkan pelanggan tersebut.

Tuntutan *stakeholders* dan pelanggan pendidikan terhadap perguruan tinggi, seperti perguruan tinggi negeri maupun yang berstatus badan hukum milik negara (BHMN), telah merubah paradigma baru dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Walaupun perguruan tinggi BHMN telah berubah status namun kesannya sebagai perguruan tinggi milik pemerintah tidaklah hilang. Namun usaha-usaha untuk mewirauasakan organisasi pemerintah tetap berjalan sampai saat ini.

Pemikiran yang dikemukakan oleh David Osborne dan Peter Plastrik dalam bukunya yang berjudul **Banishing Bureacracy; the five strategies for reinventing government** (1997), telah merubah paradigma penyelenggaraan organisasi pemerintah. Demikian juga yang ditulis oleh David Osborne dan Ted Gaebler yang berjudul **Reinventing Government; how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**, tahun 1992.

Wirauasahawan atau entrepreneur pada awalnya diciptakan oleh seorang ahli ekonomi berkebangsaan Perancis, J.B. Say sekitar tahun 1800. Arti wirauasahawan itu adalah: memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dan hasil yang lebih besar". Dengan kata lain, seorang wirauasahawan menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk memaksimalkan produktivitas dan efektivitas. Bila kami berbicara mengenai model wirauasaha, yang kami maksud adalah lembaga sektor pemerintah yang mempunyai kebiasaan bertindak seperti ini – yang tetap menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk mempertinggi efisiensi dan efektivitas mereka (Osborne dan Gaebler, 1999:xvi).

Itulah sebabnya pendidikan tinggi harus melakukan perubahan dari dalam dan dari kelompok kepentingan (*stakeholders* dan pelanggan), tanpa adanya usaha untuk sama-sama melakukan perubahan di kalangan *stakeholders* dan pelanggan pendidikan tersebut, pendidikan tidak akan mampu melakukan perubahan sebagaimana mestinya. Pendidikan mengalami kesulitan melakukan perubahan karena sifatnya yang konservatif, ia akan berubah jika ada kekuatan tertentu yang merubahnya.

Zamroni (1996:103) mengemukakan bahwa: “Bagaimanapun juga perlu dipahami bahwa pada hakekatnya pendidikan merupakan lembaga yang bersifat sangat konservatif. Kalau tidak ada dorongan, tuntutan dan tekanan dari luar, lembaga ini cenderung melanggengkan apa yang sudah ada (*status quo*). Oleh karena itu, dorongan, tuntutan dan tekanan yang paling kuat diantara yang ada cenderung akan menentukan arah dan kebijakan pendidikan”.

Kebijakan pendidikan nasional pada saat ini, khususnya pendidikan tinggi telah berupaya mewirauasakan PTN menjadi BHMN. Karena itu, perguruan tinggi BHMN pada dasarnya adalah upaya untuk memangkas birokrasi dan mewirauasakan birokrasi pemerintah, sehingga dekat dengan perilaku organisasi bisnis tetapi tetap menjaga nilai-nilai edukasi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Persoalan besar yang dialami oleh pendidikan kita, khususnya pendidikan tinggi adalah bagaimana setiap lulusan pendidikan tinggi memperoleh pekerjaan setelah menyelesaikan pendidikannya. Pada saat yang bersamaan, pendidikan tinggi semakin mahal karena berubahnya status beberapa perguruan tinggi negeri menjadi badan hukum milik negara (BHMN). Dengan status sebagai BHMN maka perguruan tinggi tersebut, diperkenankan menarik biaya dari masyarakat, terutama mahasiswanya karena biaya yang disediakan oleh pemerintah kepada perguruan tinggi BHMN menjadi berkurang. Namun demikian proses dan teknis penarikan biaya tidak diperkenalkannya melanggar peraturan yang berlaku, dan tetap menjaga mutu.

Implikasi diberikannya kebebasan perguruan tinggi BHMN tersebut dalam menyerap dan mencari dana karena keterbatasan dana dari pemerintah, mengakibatkan beberapa perguruan tinggi BHMN mencari terobosan baru yang dianggap kontroversial dari kebiasaan selama ini dan dianggap melanggar etika penyelenggaraan pendidikan secara kelembagaan.

Pendidikan memang mahal, adalah sebuah kenyataan yang bisa diterima oleh sebagian masyarakat, yaitu masyarakat yang telah sadar akan pendidikan dan juga masyarakat yang memang mampu membiayai pendidikan berapapun mahalnya biaya itu. Sebagian lagi masyarakat tetap beranggapan bahwa pendidikan memang mahal, tetapi tidak memiliki kemampuan untuk membayar mahal. Kesadaran bahwa pendidikan memang mahal dikalangan masyarakat, merupakan suatu hal yang membanggakan.

Hal itu mengindikasikan bahwa masyarakat telah menyadari arti dan makna pendidikan bagi masa depannya.

Pengorganisasian di perguruan tinggi saat ini lebih di arahkan kepada peningkatan mutu. Perencanaan yang dilakukan diorganisir sedemikian rupa agar perguruan tinggi memiliki mutu dalam proses pencapaian tujuannya. Menurut Tampubolon, 2001:269: Perencanaan mutu strategis perguruan tinggi dapat diartikan sebagai proses penyusunan langkah-langkah kegiatan menyeluruh perguruan tinggi secara sistematis, rasional, berkiat, dan berjangka panjang serta berdasarkan visi, misi, dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan mendasar dan menyeluruh para pelanggan.

Sebagai pelanggan eksternal utama, peserta didik harus mendapatkan sesuatu yang terbaik bagi dirinya sehingga ia lebih siap menghadapi masa depan, dengan bekal mutu itulah ia menghadapi masa depan dengan lebih percaya diri, karena memang begitulah sebenarnya filosofi kedudukan pelanggan. Menurut Tampubolon (2001:142) terdapat empat nilai hakikat yang dapat berkembang dari saling hubungan antara Perguruan Tinggi dan para pelanggannya, yaitu: **(1)** saling membutuhkan, **(2)** saling memahami, **(3)** saling melayani dengan sebaik-baiknya, dan **(4)** kebersamaan.

Keempat unsur diatas bersifat sinerjis antara pelanggan dengan produsen. Karenanya, tidak ada alasan bagi produsen untuk mengabaikan kebutuhan pelanggan. Ikatan antara produsen dengan pelanggan relatif tipis, yaitu hanya kepuasan. Jika konsumen atau pelanggan tidak mendapatkan kepuasan maka ia akan beralih ke produk lainnya. Tidak ada alasan bagi konsumen untuk tetap bertahan kepada produk yang tidak membuatnya nyaman. Itulah hukum yang bersifat timbal balik antara orang yang ingin kebutuhannya terpenuhi melalui produk suatu lembaga atau perusahaan. Dan perusahaan tidak bisa melakukan pemaksaan agar konsumen mau menggunakan produknya. Pemaksaan bukan datang dari perusahaan, tetapi pemaksaan itu seharusnya muncul dari dalam diri konsumen untuk menggunakan produk tertentu karena dianggapnya sesuai dengan kebutuhannya dan dapat memuaskannya.

Jika itulah yang menjadi tolak ukur, maka mutu pada dasarnya bersifat relatif, mutu oleh konsumen di ukur dari kepuasannya dalam menggunakan atau memanfaatkan suatu produk. Mutu tidak di ukur

dari apakah produk itu memiliki kriteria kuat, cantik, menarik, memiliki daya tahan atau besar, tetapi mutu lebih ditekankan kepada aspek apakah pelanggan sebagai pengguna produk terpuaskan. Walaupun bisa saja kepuasan itu memiliki kriteria seperti yang disebutkan sebelumnya, namun kepuasan hanya pelanggan yang memberikan nilainya.

BAB VI

KEPUASAN KERJA



A. KEPUASAN KERJA DALAM ORGANISASI

Partisipasi anggota dalam organisasi dan keterlibatan organisasi terhadap anggota memberikan kesempatan kepada organisasi dan anggota secara simultan untuk berkembang sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan masing-masing. Antara organisasi dan anggota diikat oleh kepentingan dan tujuan yang sama. Organisasi bertujuan untuk berkembang dan memwadahi kepentingan anggota, sedangkan anggota bertujuan untuk memanfaatkan organisasi untuk mencapai tujuan (*mutual benefit*).

Hanya saja untuk mencapai tujuan bersama, perlu disinerjikan antara kepentingan anggota dengan organisasi, artinya, perlu ditanamkan *awareness* (kesadaran) bahwa keberhasilan organisasi akan membawa *benefit* (keuntungan) kepada anggota, sebaliknya juga akan berlaku demikian. Organisasi modern dalam konteks kekinian tidak boleh mengabaikan kepentingan anggota. Salah satu tugas seorang pimpinan organisasi (manajer) adalah meyakinkan anggotanya bahwa tujuan anggota adalah tujuan organisasi dan tujuan organisasi adalah tujuan anggota sekaligus. Oleh karena itu keberhasilan organisasi merupakan keberhasilan anggota, sekaligus akan memberi manfaat yang signifikan kepada anggota organisasi.

Keberhasilan sebuah organisasi pada dasarnya banyak ditentukan oleh partisipasi anggota yang secara kondusif harus didukung oleh kepe-

mimpinan, peraturan, *reward* dan *punishment* serta kompensasi atau remunerasi yang diberikan kepada anggota organisasi, dan lain sebagainya. Elemen-elemen ini akan memberi peluang yang besar bagi organisasi untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dan anggota.

Partisipasi anggota organisasi akan terpelihara dan meningkat jika anggota organisasi menemukan kepemimpinan yang kondusif, peraturan yang baik, *reward* dan *punishment* yang adil serta kompensasi yang memadai. Jika hal ini terpenuhi maka **kepuasan kerja** dikalangan anggota organisasi akan ditemukan dan dirasakan. Karena kepuasan kerja bagi anggota organisasi berkaitan erat dengan suasana yang ada dalam organisasi tersebut.

Menurut Handoko (1992:193): “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Sedangkan suasana menurut Mill (Timpe, 1993:4) ialah: “Serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka”. Kepuasan kerja akan diperoleh dalam suasana organisasi yang memperhatikan kebutuhan dan kepentingan anggota, dan suasana tersebut akan menentukan kinerja anggota. Itulah sebabnya menurut Robbins (1996:179) : “Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”.

Kepuasan kerja adalah salah satu topik inti yang dibahas dalam perilaku organisasi, ia merupakan **bahasan mikro** dalam perilaku organisasi (unit-unit analisisnya adalah individu-individu dan kelompok-kelompok kecil), sedangkan teori organisasi mengambil pandangan makro (dimana unit-unit analisisnya adalah organisasi itu sendiri dan sub-sub utamanya). Adanya perbedaan bahasan baik secara makro dan mikro dalam organisasi, mempertegas kehadiran organisasi sebagai fenomena sosial dalam masyarakat modern. Salah satu ciri masyarakat modern adalah terlibat secara aktif dalam organisasi agar kebutuhan diri dan kehidupannya terpenuhi.

Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku *di dalam* organisasi dan kepada seperangkat prestasi dan variabel mengenai sikap yang sempit dari para pegawai – produktivitas pegawai, absensi, perputaran

pegawai dan **kepuasan kerja** adalah yang banyak diperhatikan (Robbins, 1994: 8). Walaupun kedudukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) berada dalam bahasan mikro pada perilaku organisasi, namun demikian kedudukan *job satisfaction* dalam organisasi memegang peranan strategis dan sifatnya krusial. Sebab kinerja organisasi ditentukan oleh kemampuan manajemen organisasi untuk menciptakan sinergi dari semua unsur yang ada dalam sebuah organisasi. Jika kinerja anggota organisasi baik maka kinerja organisasi juga akan baik, yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi. Jika organisasi memiliki produktivitas yang baik sesuai dengan tujuan organisasi maka organisasi tersebut memiliki standar untuk dikatakan sebagai organisasi efektif. Menurut Etzioni (1964) dalam Robbins (1994:53) “Keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya”.

Dari uraian singkat tersebut, sebenarnya dapat dikatakan bahwa hubungan antara organisasi dengan anggotanya pada hakikatnya memiliki saling ketergantungan. Walaupun jika ditelaah secara mendalam sebenarnya yang paling diuntungkan dengan situasi saling ketergantungan tersebut adalah manusia sebagai anggota organisasi. Oleh karena itu tepat apa yang dikatakan oleh Nawawi (2000:5) bahwa: (a) Manusia membutuhkan organisasi dan organisasi membutuhkan manusia, (b) Manusia adalah penggerak organisasi, sehingga berarti juga organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia, (c) Organisasi merupakan wadah untuk memenuhi kebutuhan manusia, sebaliknya kebutuhan manusia merupakan objek kegiatan organisasi.

Berbagai masalah selalu ditemukan dalam organisasi, masalah tersebut bisa dalam skala kecil, sedang maupun besar, langsung maupun tidak langsung terhadap eksistensi organisasi. Masalah yang muncul biasanya berkaitan dengan personil atau anggota organisasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam organisasi memang ditemukan sifat-sifat anggota yang dikehendaki dan yang tidak dikehendaki. Sifat yang dikehendaki adalah yang dapat mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan, menurut Rohan (Timpe, 1993:164-165) **sifat yang dikehendaki** adalah:

Berorientasi kepada pencapaian, berorientasi kepada keberhasilan, berorientasi kepada sasaran, berorientasi kepada tim kerja, kebanggaan, berorientasi kepada prestasi, bersedia berkompromi, kurang kritis/

dendam, kurang kebutuhan terhadap simpati, lebih sedikit kebutuhan emosional, memerlukan lebih sedikit perhatian, kurang gelisah, ulet, tegas, kreatif, tidak bergantung, latar belakang agamis, fleksibel, terlibat, patuh, menerima, berpikiran terbuka, empati, latar belakang keluarga baik, etika kerja kuat, seorang pemimpin". **Sifat yang tidak dikehendaki:** Keinginan untuk dipimpin, agresif, kritis, dendam, gelisah, tidak yakin, tidak tertarik, produktivitas rendah, pemberontak, anti ketertiban, rentan kecelakaan, berorientasi kepada penyebab, riwayat kerja buruk, berusia dibawah 18 tahun tanpa pengalaman kerja, keras kepala, membutuhkan dukungan emosional, tidak gigih, latar belakang keluarga buruk, lingkungan masyarakat buruk, bujangan, satu orang tua, masalah keuangan, cerai.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa sifat-sifat anggota yang dikehendaki dan tidak dikehendaki dalam organisasi relatif banyak. Sifat yang dikehendaki pada dasarnya akan mendukung kinerja organisasi untuk meningkatkan produktivitas sehingga memenuhi standar sebagai organisasi efektif, sedangkan sifat-sifat yang tidak dikehendaki akan membawa akibat tidak baik bagi kinerja organisasi dan akan mengurangi produktivitas, sehingga standar sebagai organisasi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi tidak terealisasi.

Melihat tuntutan organisasi terhadap anggotanya agar memiliki kualifikasi **dikehendaki**, maka permasalahan dalam organisasi cukup kompleks dan memerlukan perhatian yang serius dari pihak manajemen untuk mengambil tindakan yang memadai agar tuntutan tersebut terpenuhi. Persoalannya kini adalah tindakan apa yang harus dilakukan agar tuntutan tersebut dapat terpenuhi sehingga anggota organisasi seminimal mungkin berada pada kategori **tidak dikehendaki**. Karena untuk mengeleminir adanya anggota yang tidak dikehendaki dalam organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah, dan kehadiran anggota yang tidak dikehendaki tersebut selalu dijadikan alasan klasik sebagai sebuah dinamika dalam organisasi, dan lazimnya akan dijadikan sasaran bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi melalui berbagai kebijakan yang akan dilakukan oleh bagian personalia.

Anggota sebagai objek kegiatan organisasi memerlukan suasana yang dapat menjamin kepuasan dalam melakukan aktivitas. Kepuasan melakukan aktivitas merupakan sarat yang tidak dapat ditawar-tawar

untuk mendukung kinerja organisasi. Oleh karena itu, menciptakan kepuasan kerja bagi anggota organisasi merupakan tuntutan yang harus dipenuhi manajemen organisasi.

Dalam memandang, merasakan adanya tuntutan terhadap kepuasan kerja oleh anggota organisasi tentu saja tidak sama antara satu anggota dengan anggota lainnya, karena kepuasan biasanya lebih bersifat pribadi. "Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda tentang pekerjaannya dan mencari kepuasan dari pekerjaan itu dengan cara yang berbeda pula". Kenyataan menunjukkan banyak orang yang lebih suka berada di tempat kerja ketimbang dirumah. Mengapa ? Karena pekerjaan yang memuaskan dan penyelia yang baik dapat membuat hidup seseorang terasa berharga (Bittel dan Newstrom, 1994:280).

Perbedaan dalam memandang kepuasan kerja antar satu orang dengan orang lainnya tidak mungkin sama, karena ukuran kepuasan kerja bersifat relatif secara individual. Hanya saja selalu ditemukan personil organisasi yang menemukan kepuasan kerja karena memang suasana kerja yang ada di organisasinya tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkannya.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa manusia memang memiliki keunikan tersendiri dalam keterlibatannya dengan organisasi. Oleh karena itu, tugas manajemen organisasi sebisa dan sekuat mungkin menjadikan suasana organisasi menjadi tempat yang menyenangkan bagi setiap personilnya sehingga personil tersebut bekerja secara memuaskan dan akhirnya akan memberikan *benefit* bagi keduanya secara simultan (anggota dan organisasi).

Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang dalam bekerja di organisasi atau di perusahaan memberikan kesempatan kepada orang tersebut untuk dapat menunjukkan jati diri sekaligus mencurahkan kemampuan yang dimilikinya. Dengan suasana kondusif yang sesuai dengan keinginan oleh anggota organisasi maka diharapkan keseriusan dan perhatian yang besar dari anggota untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi. Terdapat beberapa hal yang membuat pekerjaan memberikan kepuasan kepada para pekerja, yaitu:

1. Pekerjaan tidak monoton. Pelaksana dapat melakukan berbagai unsur pekerjaan yang cukup bervariasi dan leluasa mengatur tempo kerja.

2. Pekerjaan dirancang oleh manajemen sedemikian rupa sehingga tidak menya-nyiakan waktu dan tenaga pelaksananya.
3. Pekerja bebas merencanakan sendiri pekerjaannya dan cara kerja yang efektif.
4. Pekerja memperoleh wewenang yang memadai atas pekerjaannya.
5. Pekerja mempunyai peluang memperoleh pengakuan atas hasil karyanya dan mendapat kesempatan untuk berkembang.
6. Ia tidak merasa diawasi begitu ketat, tidak terlalu banyak diomeli, tidak kelewat dikendalikan.
7. Pekerja menilai tugasnya penting bagi keseluruhan karya perusahaan dan secara pribadi tidak merasa dijadikan sekrap mesin.
8. Dari pekerjaannya sendiri, pelaksana dapat memperoleh jawaban atas pertanyaan: "Bagaimana prestasiku, ya ?", sehingga ia dapat meralat kesalahan dan meningkatkan teknik kerjanya sendiri.
9. Pekerjaan menyediakan umpan balik dari atasan tanpa menyebabkan rasa sakit hati atau kecewa (Kussriyanto, 1984:114).

Pekerjaan atau profesi sebagai guru adalah pengabdian kepada sesama manusia, tujuannya agar lulusan pendidikan memperoleh kehidupan yang baik sesuai dengan memanfaatkan ilmu, pengetahuan, teknologi dan keterampilan yang dimilikinya. Asumsi tersebut merupakan tujuan normatif profesi keguruan yang cenderung ditinjau dari aspek aksiologis, karena itu tugas atau profesi sebagai guru, membutuhkan suasana kondusif yang memungkinkan guru memiliki kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan bekerja bagi guru bukan semata untuk kepentingan guru itu sendiri, tetapi terkait erat dengan proses dan tujuan pembelajaran secara keseluruhan. Kepuasan bekerja yang dirasakan guru tentu saja tidak dapat diciptakan oleh guru itu sendiri, sebab guru adalah sub-sistem dari sistem penyelenggaraan pendidikan, karenanya seluruh unsur yang terkait terjadinya proses pembelajaran, harus menciptakan suasana yang memungkinkan terciptanya kepuasan kerja bagi guru.

Unsur-unsur yang dapat memuaskan guru dalam melakukan tugasnya meliputi: (1) undang-undang dan peraturan, (2) manajemen pembinaan personil tenaga kependidikan guru, (3) perlindungan terhadap guru, (4) organisasi persatuan guru (PGRI), (5) kepemimpinan kepala sekolah,