

## DAFTAR ISI

1. Penguatan Perilaku Individu Menuju Perubahan Dalam Memacu Keefektifan Organisasi  
**HENGKY V.R. PATTIMUKAY** \_\_\_\_\_ **1-20**
2. Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Motivasi, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Maluku  
**HENDRY SELANNO** \_\_\_\_\_ **21-42**
3. Pengaruh Tingkat Pendidikan Badan Saniri Ohoi terhadap Implementasi Peraturan Daerah Nomor 06 Tahun 2009 tentang Pedoman Pembentukan Badan Saniri Ohoi pada Ohoi Debut Kecamatan Manyeuw Kabupaten Maluku Tenggara  
**LUSIANA RENTANUBUN** \_\_\_\_\_ **43-59**
4. Budaya Kerja Birokrasi di Kantor Walikota Tidore Kepulauan  
**ISRA MUKSIN** \_\_\_\_\_ **60-70**
5. Modal Sosial dan Pembangunan  
(Studi Masyarakat Waihatu Kecamatan Kairatu, Kabupaten Seram Bagian Barat)  
**ISHAKA LALIHUN** \_\_\_\_\_ **71-92**
6. Peranan Siaran Pedesaan RRI Ternate dalam Meningkatkan Produksi Kopro Di Kecamatan Tobelo Utara, Kabupaten Halmahera Utara, Propinsi Maluku Utara  
**BAHRUDIN HASAN** \_\_\_\_\_ **93-105**
7. Sosialisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Mendukung Program Kesehatan Lingkungan di Rw 14 Negeri Batumerah Kecamatan Sirimau Kota Ambon  
**ILYAS IBRAHIM** \_\_\_\_\_ **106-117**
8. Strategi Pencitraan Dinas Penerangan TNI AU dalam Kasus Kecelakaan Pesawat Militer di Indonesia  
**RIRIN INDRASWARI** \_\_\_\_\_ **118-130**
9. Kebijakan Pemerintah dalam Penanggulangan Kemiskinan Melalui Program Pemberdayaan Masyarakat Pesisir di Negeri Mamala  
**NURAINY LATUCONSINA** \_\_\_\_\_ **131-140**
10. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN OBJEK WISATA PANTAI HUNIMUA OLEH DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PROPINSI MALUKU  
**HEIN EDUARD SIMATAUW** \_\_\_\_\_ **141-151**

## PENGUATAN PERILAKU INDIVIDU MENUJU PERUBAHAN DALAM MEMACU KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Oleh

HENGKY V.R. PATTIMUKAY\*

### ABSTRAKSI

Perilaku organisasi pada dasarnya menekankan pada orientasi konsep yang menuju ke tingkatan perubahan dan perilaku personil/individu menekankan pada teknik dan teknologi. Organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mampu mengantarkan dirinya sebagai bagian dari organisasi yang cepat dan akan mampu bersaing dalam kancah persaingan. Membangun kekuatan perilaku individu menuju perubahan organisasi dari sisi konseptual pemikiran menunjukkan bahwa faktor-faktor penentunya yang meliputi pembangunan nilai-nilai dan sikap baru, iklim kerja, dukungan organisasi, dan kesiapan individu untuk berubah mampu menunjang perubahan organisasi. Pengembangan yang dilakukan dengan mengedepankan faktor-faktor penguatan perilaku akan mewujudkan perilaku individu yang terorganisasi dalam sikap dan tindakan yang terpola dalam berinteraksi secara terstruktur dalam mencapai tujuan ke arah perubahan organisasi. Mengutamakan pencapaian tujuan, masukan-resultat, biaya-nilai produk, pemuasan pelanggan, dan daya saing dalam memacu keefektifan organisasi sebagai landasan konsekuensi yang harus diterapkan secara optimal dan berkembang sebagai budaya organisasi.

Kata Kunci: Perilaku Individu, Perubahan, dan Kefektifan Organisasi.

### A. PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi modern saat ini baik di lingkungan organisasi publik maupun swasta di tinjau dari eksistensi kemajuannya sangat terletak pada kekuatan perilaku organisasi dalam menyikapi tantangan dan perubahan global. Berbagai organisasi terus berupaya mengintensifikan nilai-nilai yang berpengaruh terhadap perubahan baik secara individu, kelompok, maupun organisasi untuk menuju perubahan. Mengarah pada arah

---

\* Dosen Program Studi Administrasi Publik, Fisip Universitas Pattimura, Ambon

perubahan tentu terfokus pada perilaku organisasi sebagai landasan suatu cara berpikir, yakni suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan dan diikuti dengan tindakan-tindakan pemecahan. Dimana perilaku organisasi menekankan pada orientasi konsep yang menuju ke tingkatan perubahan dan perilaku personnel menekankan pada teknik dan teknologi yang menuju pada keefektifan organisasi.

Ivancevich dan Matteson (1996) mengemukakan bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari tiga level, yakni individual, kelompok, dan organisasi. Hal itu terkait dengan tuntutan tanggungjawab yang harus dilakukan terhadap keseluruhan fungsi yang secara substansi dan esensi juga dibedakan kepada tanggungjawab individual, kelompok, dan organisasi menuju perubahan. Menurut Simpson, perubahan itu terletak pada kesiapan untuk berubah antara lain dipengaruhi oleh sejauh mana pengetahuan dan teknologi baru bisa diadopsi oleh warga organisasi (Prianto, 2008). Perlunya memperkenalkan pengetahuan dan teknologi baru ke dalam program pengembangan organisasi Hal ini akan merangsang perilaku individu yakni tindakan yang mengarah kepada pembelajaran dan penguasaan akan pengetahuan dan teknologi yang diprogramkan. Disamping pimpinan organisasi diharapkan segera membuat program yang memungkinkan warga organisasi bisa menerapkan metode kerja baru dengan menggunakan teknologi baru. Program kerja baru akan berjalan secara lebih efisien apabila didukung oleh kesiapan institusi dan warga organisasi untuk menerapkan budaya kerja yang baru. Dalam kaitan inilah pimpinan organisasi perlu mengkreasi iklim kerja dan membudayakan nilai-nilai kerja yang baru.

Selanjutnya Ivancevich dan Matteson (1996) dalam konteks menuju keefektifan organisasi membedakan secara filosofi tata nilai organisasi

kepada : (1) behaviors; (2) diversity; (3) recognition; (4) etical practice, dan (5) empowerment. Perilaku pemimpin akan menentukan bagaimana organisasi akan diarahkan, fasilitas akan diberdayakan dan tujuan akan dicapai. Sementara pengakuan dan etika kerja juga menjadi tanggungjawab organisasi, sedangkan pemberdayaan diarahkan kepada peningkatan kompetensi, pengembangan potensi, dan peningkatan hasil kerja. Pada prinsipnya perilaku pemimpin adalah interpretasi dari perilaku individu dan organisasi yang bersifat personality leaders dan berperan dalam membangun keefektifan organisasi sesuai dengan tuntutan perubahan organisasi. Prianto (2008) mengutip beberapa peneliti seperti Armenakis, et.al. (1993), Becker T.E (1995) dan Lehman, et.al. (2002) telah membuktikan bahwa individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah ternyata lebih memiliki kemampuan untuk tetap eksis dan berkembang dalam kancah persaingan global. Hal itu juga dikatakan oleh Friedman (2000) bahwa dalaam menghadapi era sekarang dan era masa datang individu dan organisasi hanya akan memiliki dua pilihan, yaitu menjadi bagian dari organisasi yang cepat atau menjadi organisasi yang lambat. Organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mampu mengantarkan dirinya sebagai bagian dari organisasi yang cepat dan akan mampu bersaing dalam kancah persaingan. Sebaliknya individu dan organisasi yang lambat bisa dipastikan tidak akan mampu bersaing dalam persaingan yang ketat.

Tentunya setiap organisasi menginginkan pengembangan dan perubahan yang didukung oleh kekuatan perilaku individu dalam organisasi. Hal ini di dukung dengan upaya/keyakinan/peramalan pemenuhan diri (kemampuan mengupayakan/meramalkan kemampuan pemenuhan diri). Terjadi karena harapan-harapan kita tentang orang lain yang menyebabkan orang tersebut bertindak dengan cara yang konsisten dengan harapan-

harapan tersebut (Ibrahim, 2008). Disamping kekuatan harapan itu terkait dengan faktor-faktor dukungan yang mempengaruhi perilaku, yakni faktor-faktor penentu kesiapan individu untuk berubah antara lain: (1) Dukungan nilai-nilai dan sikap baru; (2) Iklim kerja; (3) Dukungan organisasi yang dirasakan; dan (4) Kesiapan individu untuk berubah (Prianto 2008). Namun dalam perkembangannya tidak semua organisasi pada umumnya mampu mewujudkan hal-hal itu secara optimal menuju perubahan untuk mencapai keefektifan organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan. Dengan demikian sangat menarik untuk dikaji secara ringkas dan terperinci dengan menekankan kepada faktor-faktor yang dimaksud melandasi pada konsep pemikiran perilaku organisasi, yakni bagaimana membangun kekuatan perilaku individu menuju perubahan dalam memacu keefektifan organisasi?

## B. PEMBAHASAN

Menuju perubahan organisasi ke arah kemampuan beradaptasi dengan perkembangan sesuai dengan tuntutan global setiap pimpinan pada level organisasi berupaya menata dan membangun kekuatan internal dan eksternal hubungan organisasi melalui link kerjasama yang membuka peluang bagi perubahan organisasi. Kekuatan internal organisasi terletak salah satunya, yakni membangun kematangan perilaku organisasi melalui penguatan perilaku ditingkat individu yang pada intinya adalah menciptakan satuan gerak tindakan, sikap, moral, mental, dan kualitas diri dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan spesifikasi yang dimiliki dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Konsep perilaku organisasi adalah kajian mengenai apa yang diperkirakan, dirasakan dan diperbuat oleh orang-orang, di dalam dan disekitar organisasi. Para peneliti perilaku organisasi (PO) secara sistematis

mengkaji sifat-sifat/karakteristik individual, tim dan tingkat organisasional yang mempengaruhi perilaku dalam tatanan pekerjaan. Artinya PO sebagai suatu bidang kajian, memerlukan kepakaran dalam mengakumulasi sejumlah pengetahuan yang berbeda tentang perilaku dalam organisasi, yang merupakan dasar-dasar dalam pemahaman tentang PO secara komprehensif (Amin, 2008). Sementara Cummings (Thoha, 2002) menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan pemecahan. PO membantu kita untuk berpeluang menyatakan dan membangun kembali model-model mental yang sesuai yang telah dikembangkan dan diteliti dengan sungguh-sungguh dari rangkaian observasi dan pengalaman.

Terkait dengan itu, mengkaji peran individu dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting dan berhubungan dengan mentalitas organisasi. Dalam artian bahwa kekuatan organisasi terletak kekuatan mentalitas kerja individu-individu secara kolektif yang bergerak membangun sinergitas kerja dalam kelompok kerja, tim kerja, dan organisasi kerja sebagai suatu kesatuan yang utuh dan saling menunjang dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini terkait dengan kesiapan organisasi untuk berubah dan melalui kesiapan organisasi untuk berubah tentunya mempersiapkan para personnel untuk memacu perubahan dalam konteks yang diinginkan organisasi sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Salah satu komponen penting dalam organisasi adalah keberadaan warga organisasi. Kesiapan dan kesigapan organisasi untuk berubah sangat ditentukan oleh bagaimana perilaku warga organisasi. Ketersediaan aspek motivasional dari para staf dan pimpinan organisasi (yang antara lain akan terlihat dari dirasakannya sebuah kebutuhan dan desakkan untuk melakukan

perubahan), bila diikuti oleh ketersediaan nilai-nilai positif yang melekat pada setiap warga organisasi, maka akan dapat menumbuhkan budaya inovasi dalam sebuah organisasi (Lehman, et.al., 2002).

Hasil penelitian yang dilakukan Prianto, (2005) menemukan bahwa sikap inovatif yang dikembangkan staf berpengaruh langsung terhadap kemandirian dalam bekerja, serta berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen kerja. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Armenakis, et.al. (1993) menunjukkan bahwa aspek komitmen merupakan salah satu faktor yang menentukan kesiapan organisasi untuk berubah. Terkait dengan itu, Lehman, et.al. (2002) juga menekankan bahwa kreativitas, keberanian untuk mengambil resiko, kepemimpinan kreatif, terbangunnya tim kerja yang tangguh, dan kesediaan untuk berpartisipasi dalam bekerja juga merupakan faktor yang menentukan kesiapan organisasi untuk berubah. Organisasi yang mampu untuk bertahan dalam iklim persaingan yang keras adalah organisasi yang memiliki kekuatan perilaku yang mampu mewujudkan daya saing di bidang eksistensinya.

Terkait dengan konsep pemikiran perilaku organisasi yang telah dikemukakan maka dalam membangun kekuatan perilaku individu ditempuh langkah-langkah pemecahan yang mampu mewujudkan solusi terbaik bagi kepentingan organisasi dalam melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan perkembangan dan disesuaikan dengan bentuk dan jenis organisasi. Langkah-langkah yang ditempuh disini adalah langkah-langkah yang sudah di pastikan berlaku dan dapat diterapkan secara teoritis dan praktis sebagai rangkaian solusi dalam membangun kekuatan perilaku individu menuju perubahan organisasi yaitu : (1) Membangun nilai-nilai dan sikap baru; (2) Membangun iklim kerja; (3) Membangun dukungan organisasi; dan (4)

Membangun kesiapan individu untuk berubah; (5) Memacu keefektifan organisasi.

Kelima aspek tersebut mendasari pada filosofi tata nilai yang diterapkan dalam mewujudkan organisasi yang mandiri dan memiliki kompetensi daya saing dalam menghadapi tuntutan perubahan.

### 1. Membangun Nilai-nilai dan Sikap Baru

Perubahan organisasi ke arah yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan sesuai perkembangan sangat membutuhkan nilai-nilai dan sikap baru individu dalam organisasi yang tentunya nilai-nilai dan sikap baru individu itu mengarah pada perubahan baru dari organisasi tersebut. Arie de Geus, mantan eksekutif Shell, dalam bukunya *The Living Company* menyatakan bahwa organisasi yang mampu berkompetisi dan berkelanjutan adalah yang menunjukkan perilaku dan ciri makhluk hidup. Dua ciri organisasi yang dapat bertahan dalam jangka panjang adalah (1) keyakinan komunitasnya dan identitas kolektif yang kuat pada satu nilai kebersamaan (*share value*) yaitu, suatu komunitas yang mengetahui dan sadar adanya dukungan untuk meraih cita-citanya; (2) keterbukaan terhadap dunia luar, toleransi bagi masuknya gagasan baru, sebagai kemampuan yang nyata untuk belajar dan beradaptasi (Djadjadingrat, 2005).

Membangun nilai-nilai dan sikap baru individu meliputi komitmen, percaya diri, orientasi pada mutu, sikap proaktif, inovatif dan kreatif, sikap positif, dan semangat pembaharuan. Hal ini menegaskan keterlibatan individu dalam pekerjaan hingga tuntas, keyakinan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan, berpikir jauh ke depan, kemampuan individu membuat terobosan kerja, tidak apriori terhadap cara kerja baru, dan memiliki kesediaan untuk melakukan perbaikan kerja secara terus menerus. Perilaku



yang demikian akan tumbuh dan berkembang serta menjadi pedoman bagi pemupukkan nilai-nilai dan dikap baru itu menjadi budaya organisasi.

Menunjukkan sikap baru dalam mengembangkan potensi pribadi yang bisa menjadi kenyataan perilaku, yakni pembentukan karakter yang memuat kekuatan integritas, sifat kedewasaan dan kepedulian. serta perilaku sinergistik. Dapat menanamkan tingkat kepercayaan yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran kelompok atau organisasi. Sanggup membangun kesadaran mengukur kemampuan diri, belajar dan sadar untuk bisa memberikan yang lebih baik.

Lebih menekankan pada tanggungjawab individu maupun kelompok sampai organisasinya sehingga memungkinkan semua fungsi dapat berjalan dengan baik. Menciptakan struktur dan sistem yang kondusif, agar semuanya dapat berjalan dengan mulus diformalkan pembagian tugas dan wewenang serta tanggungjawab dengan pedoman pelaksanaannya untuk mewujudkan tingkat perubahan dan mencapai tujuan organisasi.

Menunjukkan sikap baru dalam mengembangkan potensi pribadi yang bisa menjadi kenyataan perilaku, yakni pembentukan karakter yang memuat kekuatan integritas, sifat kedewasaan dan kepedulian. serta perilaku sinergistik. Dapat menanamkan tingkat kepercayaan yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran kelompok atau organisasi.

Sanggup membangun kesadaran mengukur kemampuan diri, belajar dan sadar untuk bisa memberikan yang lebih baik. Lebih menekankan pada tanggungjawab individu maupun kelompok sampai organisasinya sehingga memungkinkan semua fungsi dapat berjalan dengan baik. Menciptakan struktur dan sistem yang kondusif, agar semuanya dapat berjalan dengan mulus diformalkan pembagian tugas dan wewenang serta tanggungjawab

dengan pedoman pelaksanaannya untuk mewujudkan tingkat perubahan dan mencapai tujuan organisasi.

## 2. Membangun Iklim Kerja

Iklim kerja dalam organisasi mempunyai makna yang penting dalam membangun semangat dan kenyamanan kerja individu dalam organisasi dan tentunya setiap warga organisasi menginginkan terciptanya hal itu dalam membangun suasana kerja yang harmonis sebagai rangsangan bagi perilaku individu dalam beraktivitas atau melakukan tugas pekerjaan. Ini pun menjadi tanggungjawab pimpinan organisasi bagaimana membangun hal tersebut. Iklim kerja yang dibangun terkait dengan model kepemimpinan organisasi, jarak kekuasaan atau kepemimpinan organisasi, kualitas tim kerja, hubungan kerja, dan partisipasi kerja. Hal ini mendorong pemimpin mendukung staf untuk berkembang, hubungan atasan dan bawahan, kekompakan kerja tim, keharmonisan hubungan kerja, kesediaan staf untuk berpartisipasi dalam proses kerja. Disini pemimpin lebih banyak mengajak dari pada memerintah, memberikan keteladanan, mendorong dan memberikan kepercayaan lebih besar kepada bawahan sehingga mereka merasa nyaman, rasa memiliki, menjaga hubungan kerja, ikut bertanggungjawab, dan mawas diri dalam menjalankan tugas-tugas organisasi (Ranto, 2009, Supriadi dan Guno, 2003).

Pemimpin mengetahui siapa bawahan yang dipimpin, baik tingkat kemampuan, potensi, dan personal sehingga dapat melakukan dengan tepat bagaimana memberikan perintah dan petunjuk yang mudah dimengerti dan dilaksanakan dengan hasil yang baik. Berempati dalam membangun hubungan kerja dalam artian bahwa atasan dapat memahami keinginan bawahan baik kebutuhan akan perhatian, kesejahteraan, dan ketenangan

maupun etika budaya yang menjadi bagian. Perhatian dengan maksud mampu mengetahui bentuk komunikasi, tingkat kesulitan, pengharapan, dan pemenuhan kebutuhan mulai yang paling normatif sampai bentuk penghargaan.

Menciptakan suasana saling hormat-menghormati, harga-menghargai, membina kerjasama dan hubungan akrab antara atasan dan bawahan. Memberikan peluang yang lebih luas kepada bawahan, untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan memperoleh lebih banyak pengetahuan dan pengalaman dalam hidup dan kerjanya. Menciptakan situasi seimbang antara seni dan disiplin, menyiapkan lingkungan yang dapat membakar antusiasme setiap bawahan yang dan mempunyai rasa percaya diri dan menghargai setiap keunikan individu. Memberikan kepercayaan dorongan dan bantuan spesifik kepada bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. Demikian semua warga organisasi merasakan perhatian penuh yang merangsang kinerja dan mendatangkan kenyamanan bekerja dengan sepenuh hati.

Iklim kerja yang baik akan tercipta jika setiap warga organisasi memiliki integritas sejati yang mendorong organisasi berbuat serta menyajikan hal yang terbaik. Harus bermakna dan relevan membuat perbedaan yang jelas bagi person atau kehidupan pekerjaan. Iklim kerja yang terwujudkan harus dapat dipertahankan serta mampu melanggengkan hubungan-hubungan dan tetap melandasi nilai-nilai dengan mana anggota-anggotanya dapat mengacu. Setiap individu dapat menerima perbedaan secara logis dan rasional serta dapat menerima hal-hal yang baru, tidak hanya mengarahkan ke arah yang sama, melainkan juga menyegarkan, mengetarkan, dan saling memberi. Mewujudkan kredibilitas namun tidak mengukung atau menguasai kompetensi-kompetensi yang diperlukan organisasi dan menarik bersama-sama sumber-sumber daya dari berbagai bagian organisasi. Menciptakan

peluang dan mengedepankan unsur kemanusiaan sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam membangun kerjasama memajukan organisasi.

### 3. Membangun Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi terhadap individu merupakan suatu dasar yang kuat dan membuka ruang gerak yang meluangkan individu untuk bekerja, berkreasi dan berkarya dalam lingkup organisasi dan tetap berpegang pada ketentuan dan prosedur kerja organisasi. Dukungan organisasi ini dalam bentuk suasana fairness, dukungan supervisi, sistem imbalan, kesiapan semua warga organisasi untuk berubah. Hal ini menekankan pada keadilan organisasi, kegiatan supervisi mendorong staf berkembang, ada sistem imbalan yang adil, dan kesamaan bahasa dari semua warga organisasi.

Alasan yang kuat membangun dukungan organisasi merupakan kekuatan pendorong agar program-program kerja dapat dilaksanakan dengan baik dan mendapat dukungan dari semua pihak baik secara individu, tim/kelompok, terlebihnya organisasi. Dengan melakukan perubahan maka setiap individu dalam organisasi harus dapat menerima perubahan cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien, lebih demokratis dan terbuka, lebih rasional dan fleksibel, dan lebih bersifat terdesentralisasi (Supriadi dan Guno, 2003). Organisasi yang dapat memberikan dukungan yang baik terhadap individu bilamana perubahan manajemen dapat dikelola dengan baik sehingga akan dipetik keuntungan yang dihasilkan individu yang berupa tumbuhnya banyak prakarsa, aneka ragam kreativitas dan dorongan partisipasi yang semakin besar. Pertumbuhan semacam itu akan mendorong terwujudnya kemandirian individu yang menjadi ciri utama dalam menunjang kehidupan dan masa depan organisasi.

Dukungan organisasi juga memberikan dorongan internal ataupun eksternal untuk kesadaran manajemen dan pengembangan organisasi bahwa pentingnya mengelola sumberdaya organisasi secara baik, bertanggungjawab dan berkelanjutan dengan mengedepankan prinsip-prinsip dan nilai-nilai etika organisasi. Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sanggup menghadapi tantangan yang tidak terlepas dari pengelolaan organisasi dan bagaimana pemimpin dapat mengendalikan anggota organisasi dalam menjalankan tugas-tugas organisasi secara efektif sebagai bagian dari perubahan. Melakukan prinsip keahlian dalam bekerja, manajemen terbuka, kebebasan berkreasi dan mengeluarkan pendapat. Memberikan promosi jabatan bagi bawahan yang berprestasi baik dan potensial untuk dikembangkan. Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan ditinjau kembali dan dibuat "human towel" termasuk prosedur kerja, program kerja, dan pengaruh kerja. Diperlukan dialog dengan semua pihak yang bekepentingan untuk menganalisis tantangan dalam manajemen organisasi sebagai penggerak utama baik internal maupun eksternal dan biarkan muncul kritik dan saran yang membangun untuk melakukan perbaikan dan perubahan.

#### 4. Membangun Kesiapan Individu Untuk Barubah

Organisasi yang memacu perubahan sangat memperhatikan kesiapan individu adalah suatu aspek yang perlu didukung dengan berbagai kesiapan organisasi itu sendiri dalam mengemasi elemen-elemen yang mampu membentuk kekuatan individu dalam kesiapannya yang menghasilkan perilaku kerja yang mendukung proses perubahan organisasi. Kesiapan individu itu terbentuk dari motivasi untuk berubah, kepemilikan sumber daya, sikap positif para staf, kemampuan mengadopsi pengetahuan dan teknologi baru, dan kesiediaan untuk melakukan perbaikan kerja. Selalu terfokus pada

tujuan dan adanya desakkan untuk maju, kepemilikan sumber daya, sikap staf pro terhadap cara kerja baru, daya adopsi terhadap pengetahuan dan teknologi baru, dan kemauan untuk segera melakukan perbaikan kerja sesuai dengan tata kerja baru.

Ketika informasi menjadi komoditas, maka kemudian diperlukan medium untuk mengelola informasi. Kecepatan dan akurasi menjadi yang sangat penting dan serangkaian upaya kreatif melalui rekayasa teknologi dilakukan sehingga produk-produk yang dihasilkan mudah diterima. Dalam era teknologi informasi kreatifitas tidak hanya dituntut untuk selalu menghasilkan kebaruan secara fisik (*physical newness*) dalam tataran bentuk, model, rupa, dan sentuhan tetapi juga kebaruan secara isi (*content-based newness*).

Teknologi informasi telah menumbuhkan suatu kemajuan baru dimana pengolahan informasi dan pencarian ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sumber utama produktivitas organisasi yang dihasilkan melalui proses manajemen dan teknologi dari kombinasi sumber daya alam, uang dan sumber daya manusia, yang dilengkapi dengan kemampuan mendidik tenaga kerja dalam memperoleh kecakapan baru berdasarkan pengetahuan baru. Dalam hal ini, manajemen pengetahuan (*knowledge management*), modal intelektual (*intellectual capital*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) menjadi konsep baru yang penting dalam teori manajemen yang terkait untuk menggerakkan individu-individu organisasi menuju perubahan.

Toumi dan Nonaka berpandangan bahwa pengetahuan yang selalu diciptakan oleh individu-individu dapat dimunculkan dan diperluas oleh organisasi melalui interaksi sosial dimana pengetahuan yang tersirat (*tacit knowledge*) diubah menjadi pengetahuan yang tersurat (*explicit knowledge*). Oleh karena itu, proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi harus

dipahami sebagai suatu proses yang secara organisasional memperkuat pengetahuan yang diciptakan oleh individu dan pembentukannya merupakan bagian dari jaringan pengetahuan organisasi (Metaxis Helsinki, 1999 ; Djadjadiningrat, 2005).

Pada umumnya setiap organisasi memiliki komunitas praktis yang saling berhubungan. Semakin banyak yang terlibat dalam jaringan informal, semakin berkembang dan canggih jaringannya, sehingga organisasi semakin mampu belajar, menanggapi hal baru secara kreatif, berubah dan berevolusi. Hidupnya organisasi ditentukan oleh komunitas praktis di dalamnya. Di sini juga adalah suatu kondisi dimana setiap individu memperoleh kesempatan untuk membangun kreatifitas dan daya inovasi untuk melahirkan ide-ide baru sesuai dengan perkembangan dan tuntutan perubahan yang terjadi.

##### 5. Memacu Keefektifan Organisasi

Robbin dan Judge mengemukakan bahwa keefektifan merupakan pencapaian tujuan. dan keefektifan organisasi merupakan efektifitas yang berkait pada efisiensi dan produktivitas (Ranto, 2010). Dalam hal ini, untuk memacu keefektifan organisasi, Ivancevich dan Matteson (2007) mengemukakan dua pendekatan utama yaitu : (1) the goal approach dan (2) the system theory approach. Sementara Atmosudirdjo (1989) mengemukakan lima cara pendekatan terhadap masalah yang dapat ditempuh dalam memacu efektifitas organisasi, yaitu : (1) pendekatan pencapaian tujuan, (2) pendekatan masukan-resultat, (3) pendekatan biaya-nilai produk, (4) pendekatan pemuasan pelanggan, dan (5) pendekatan daya saing. Sedangkan Gibson menegaskan lima kategori keefektifan organisasi, yaitu : (1) efisiensi; (2) efektifitas; (3) kepuasan; (4) adaptasi; (5) kemampuan memperoleh sumber daya (Ranto, 2010).

Jika memacu keefektifan organisasi berdasarkan pendekatan Ivancevich dan Matteson, maka yang pertama diarahkan kepada bagaimana organisasi mampu secara eksis mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan yang kedua diarahkan kepada suatu konsep teori perilaku internal dan eksternal terhadap faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan. Kalau fokusnya pada kelima aspek Gibson maka dalam perwujudan dan implementasinya terletak pada bagaimana manajemen yang memberikan gambaran sejauhmana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi dalam memacu keefektifan organisasi.

Dalam operasionalisasinya dapat menggunakan kelima pendekatan Amosudirdjo dan semua orang dalam organisasi harus paham akan tujuan organisasi yang bersangkutan, yakni setiap orang yang terkait dalam organisasi tersebut mengatur strategi operasional dalam upaya mencapai tujuan sesuai dengan struktur dan fungsi organisasi. Jika tujuan organisasi yang dijadikan tolak ukur efektifitas organisasi maka pencapaiannya harus pasti batas minimum dan maksimumnya, serta jelas bahwa tujuan itu dikehendaki oleh siapa : pemerintah? publik? masyarakat? pelanggan? ataukah finansir?. Tujuan itu-pun harus disetujui oleh pihak bersangkutan. Oleh karenanya tujuan harus dirumuskan dengan jelas sehingga mudah dipahami oleh semua orang yang terlibat dan mereka bisa bekerjasama untuk mencapai tujuan itu. Dalam prosesnya, harus bisa dikendalikan dan harus ada konsensus kerjasama dan koordinasi tentang prosedur dan cara penilaian, maka jalan operasional menuju ke pencapaian tujuan itu harus bisa diukur dan dinilai.



Demikian organisasi harus menggunakan waktu secara efektif untuk menyelesaikan hal-hal yang diyakini sangat penting. Semua tujuan harus dijadwalkan dan menyadari bahwa waktu merupakan suatu faktor dalam menentukan tujuan serta mengakui bahwa masing-masing tujuan hendaklah diterapkan batas waktu sesuai dengan urutan kepentingannya. Menetapkan tujuan, menentukan prioritas, dan menetapkan batas waktu untuk mencapai setiap sasaran merupakan kegiatan-kegiatan produktif dan kreatif. Masing-masing orang atau unit bekerja menurut irama prioritas organisasi secara profesional untuk mencapai tujuan itu.

Masukan dan resultat/output sangat penting, yang mana organisasi dipandang sebagai sistem yang harus mengelola masukan berupa tugas, misi, perintah, pesanan, wewenang, sumber-sumber daya uang, material, mesin, energi, alat, waktu, dan sebagainya sehingga atau sampai berhasil (resultat) secara memuaskan. Begitu juga biaya dan nilai produk/jasa dipergunakan untuk mengukur efektifitas organisasi. Jenis dan tipe organisasi yang bisa diukur efektifitas organisasinya dengan pendekatan ini terutama organisasi produktif.

Sementara pemuasan pelanggan/masyarakat, yaitu organisasi memberikan pelayanan yang baik seakan-akan efektifitas organisasinya jadi nasibnya, diukur oleh mereka yang membutuhkan dan memperoleh produk/jasa pelayanan organisasi. Disamping membangun daya saing sebagai suatu pendekatan mengukur efektifitas organisasi berdasarkan kemampuan organisasi memelihara dan meningkatkan daya saing. Oleh sebab itu, untuk memelihara daya efektifitas organisasi, maka organisasi harus pandai meremajakan diri secara terus-menerus; mengembangkan teknologi baru, menemukan desain produk baru dan jasa pelayanan yang lebih praktis dengan tampilan yang lebih menarik dan harga yang murah.

Demikian untuk memacu keefektifan organisasi, maka sistem organisasi terus dikembangkan prosesnya mengarah pada perkembangan manajemen modern dalam mewujudkan keunggulan daya saing. Terus melakukan pemberdayaan warga organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan menjadikan sumber daya manusia bukan sekedar keterlibatan dalam proses produksi barang dan jasa akan tetapi mampu dijadikan human capital. Disamping itu, manajemen membangun kebermaknaan keefektifan organisasi ditengah-tengah kehidupan masyarakat sebagai tanggungjawab organisasi yang dapat dilaksanakan secara proporsional, yakni : Pertama, membangun hubungan individual yang menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan menunjang. Kedua, melakukan penyikapan yang cerdas, setiap terjadi masalah segera dilakukan pemecahan dengan memberikan kontribusi penyelesaian masalah yang tepat. Ketiga, meningkatkan kemampuan baik skill, pengetahuan dan aplikasi sehingga mampu melakukan percepatan dan ketepatan setiap pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan. Keempat meningkatkan sinergitas yang utuh dan terpadu, sehingga setiap proses kerja dapat dilakukan tanpa terjadi kesalahan dalam mencapai tujuan organisasi.

### C. PENUTUP

Membangun penguatan perilaku individu menuju perubahan dalam memacu keefektifan organisasi dari sisi konseptual pemikiran menunjukkan bahwa faktor-faktor penentunya yang meliputi pembangunan nilai-nilai dan sikap baru, iklim kerja, dukungan organisasi, dan kesiapan individu untuk berubah mampu menunjang perubahan organisasi. Maka melalui faktor-faktor tersebut yang dibangun ditingkat organisasi akan mendukung

organisasi ke arah perubahan yang diinginkan sesuai dengan tuntutan perubahan.

Pengembangan yang dilakukan dengan mengedepankan faktor-faktor penguatan perilaku yang akan mewujudkan perilaku individu yang terorganisasi dalam sikap dan tindakan yang terpola dalam berinteraksi secara terstruktur dalam mencapai tujuan ke arah perubahan organisasi. Dimana setiap individu terpatrit dalam suatu ikatan kolektif berdasarkan nilai-nilai secara organisatoris dan diatur dalam tugas-tugas yang dikoordinasikan dengan cara tertentu dan sistematis.

Setiap organisasi dalam memacu perubahan diperlukan pembenahan dan penataan unsur-unsur dalam organisasi secara menyeluruh, dan memperhatikan serta mengutamakan aspek-aspek perilaku organisasi sebagai landasan memacu perubahan dengan fokuskan pada kekuatan perilaku individu secara kolektif sehingga tercipta keseragaman pembaharuan di setiap level organisasi.

Manajemen setiap organisasi dituntut memperhatikan dan menjalankan faktor-faktor pendukung dalam membangun kekuatan perilaku individu dalam organisasi yang menghasilkan kesiapan individu untuk berubah seiring dengan kelengkapan yang diadopsi sebagai kesiapan yang di rancang untuk menuju perubahan baru yang mengarah pada perubahan organisasi yang mengutamakan pencapaian tujuan, masukan-resultat, biaya-nilai produk, pemuasan pelanggan, dan daya saing dalam memacu keefektifan organisasi sebagai landasan konsekuensi yang harus diterapkan secara terapkan secara optimal dan berkembang sebagai budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis A.A. et.al., 1993, *Creating Readiness for Organizational Change. Human Relation. Vol 46 No 6.*
- Atmosudirjo Prajudi, 1989, *Teori-Teori Organisasi*, Jakarta : STIA LAN Press.
- Ibrahim Amin, 2009, *Perilaku Administrasi dan Implementasinya (VII)*, Bandung : Program Pascasarjana Unpad.
- Lehman Wayne E.K. 2002, *Assesing Organizational Readiness for Change. Journal of Substance Abuse Treatment. Vol 22.*
- Prianto Agus, 2008 "Faktor-Faktor Penentu Kesiapan Individu Untuk Berubah dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga" *Manajemen Usahawan Indonesia: Usahawan No. 06 TH XXXVII.*
- Supriadi Gering dan Tri Guno, 2003, *Budaya Organisasi Pemerintah*, Jakarta : LAN RI.
- Surna Tjahja Djajadiningrat, 2005, *Mengelola Pengetahuan dan Modal Intelektual dengan Pembelajaran Organisasi: Suatu Gagasan untuk Institut Teknologi Bandung*, disampaikan sebagai Orasi Ilmiah pada Sidang Terbuka ITB Peringatan Dies Natalis Institut Teknologi Bandung ke-46, tanggal 2 Maret 2005 di Aula Barat Kampus Institut Teknologi Bandung. Guru Besar serta Dekan Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung.
- Thoha Miftha, 2002, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ranto Basuki, 2010, "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Persepsi Kebijakan Perusahaan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas" *Manajemen Usahawan Indonesia: Usahawan No. 02 TH XXXIX.*

-----, 2009, "Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Keterpaduan Kelompok dengan Keefektifan Organisasi' Manajemen Usahawan Indonesia: Usahawan No. 05 TH XXXVIII.