Strategi Pengembangan Organisasi

Ilustrasi Buku

Oleh: **Rudy C Tarumingkeng**

1 Hakikat Pengembangan Organisasi
konsep, ruang lingkup, relevansi.

2 Organisasi sebagai Sistem Terbuka
lingkungan, adaptasi, daya saing.

3 Diagnosis Organisasi
masalah, potensi, kesiapan perubahan.

4 Strategi Perubahan Organisasi
resistensi, transformasi, implementasi.

5 Kepemimpinan
visi, pengaruh, keteladanan.



6 Budaya Organisasi
nilai, norma, identitas kolektif.

7 Struktur dan Proses
efisiensi, fleksibilitas, kolaborasi.

8 Pengembangan SDM
kompetensi, pembelajaran, talenta.

9 Digitalisasi dan AI
inovasi, transformasi, organisasi masa depan.

10 Evaluasi dan Keberlanjutan
dampak, resiliensi, masa depan.

HASIL YANG DIHARAPKAN

- Kinerja Unggul dan Berkelanjutan
- Keterlibatan dan Kepuasan Pemangku Kepentingan
- Organisasi Adaptif, Resilien, dan Berkelas Dunia
- Nilai Bersama untuk Masa Depan yang Lebih Baik

Membangun organisasi yang adaptif, kolaboratif, manusiawi, dan berkelanjutan.

Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
Professor of Management NUP: 9903252922
Professor Emeritus, IPB-University
Anggota MPR-RI, 1982-1987
Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978
Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari
Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991
Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)
Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)
AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

---

© RudyCT Academic Series
rudyct75@gmail.com
1 July 2026

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengantar ******

Organisasi tidak pernah berdiri dalam ruang hampa. Ia hidup di tengah lingkungan yang terus berubah: perubahan teknologi, perubahan pasar, perubahan sosial, perubahan regulasi, perubahan nilai generasi kerja, perubahan pola kepemimpinan, serta perubahan cara manusia memahami kerja dan kehidupan. Karena itu, organisasi yang ingin bertahan tidak cukup hanya mengelola rutinitas. Ia harus mampu belajar, beradaptasi, bertransformasi, dan menciptakan nilai baru secara berkelanjutan.

Buku **"Strategi Pengembangan Organisasi"** menempatkan organisasi sebagai sistem hidup yang harus terus belajar, berubah, dan berkembang. Pengembangan organisasi tidak dapat dilakukan secara parsial. Ia membutuhkan keselarasan antara strategi, struktur, budaya, kepemimpinan, SDM, proses, teknologi, dan nilai.

Dalam dunia yang semakin kompleks, organisasi tidak cukup hanya mengejar efisiensi. Ia harus membangun keluwesan, inovasi, etika, resiliensi, dan keberlanjutan. Organisasi yang baik bukan hanya organisasi yang mampu mencapai target jangka pendek, tetapi organisasi yang mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi manusia, masyarakat, dan masa depan.

Dengan demikian, strategi pengembangan organisasi adalah seni dan ilmu untuk membangun organisasi yang efektif sekaligus manusiawi; adaptif sekaligus beridentitas; inovatif sekaligus beretika; serta produktif sekaligus berkelanjutan.

Buku **"Strategi Pengembangan Organisasi"** disusun untuk memberikan pemahaman konseptual, strategis, dan aplikatif mengenai bagaimana organisasi dapat dikembangkan secara sistematis. Pengembangan organisasi bukan sekadar memperbaiki struktur, mengganti prosedur, atau memperkenalkan teknologi baru. Pengembangan organisasi adalah proses sadar, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan pada manusia, struktur, budaya, proses, kepemimpinan, sistem kerja, serta hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Dalam konteks manajemen modern, pengembangan organisasi memiliki arti yang semakin penting. Dunia bisnis, lembaga pendidikan, rumah sakit, pemerintahan, organisasi sosial, koperasi, startup, maupun lembaga keagamaan menghadapi tantangan yang tidak sederhana. Mereka harus menghadapi disrupsi digital, perubahan perilaku pelanggan, tuntutan efisiensi, kebutuhan inovasi, keterbatasan sumber daya, persaingan global, serta meningkatnya tuntutan akuntabilitas. Organisasi yang lambat berubah akan tertinggal, sedangkan organisasi yang berubah tanpa arah dapat kehilangan identitas dan stabilitasnya. Oleh karena itu, strategi pengembangan organisasi harus mampu menyeimbangkan perubahan dan kesinambungan, inovasi dan nilai inti, efisiensi dan kemanusiaan, serta teknologi dan kebijaksanaan manajerial.

Buku ini menggunakan pendekatan naratif-akademik dengan penekanan pada pemahaman konseptual dan contoh aplikatif. Setiap bab dirancang untuk menjawab pertanyaan penting: Mengapa organisasi perlu dikembangkan? Bagaimana organisasi mendiagnosis dirinya? Bagaimana perubahan dirancang? Bagaimana kepemimpinan berperan? Bagaimana budaya membentuk perilaku? Bagaimana struktur dan proses didesain ulang? Bagaimana sumber daya manusia dikembangkan? Bagaimana teknologi digital dan AI memengaruhi organisasi? Dan bagaimana keberhasilan pengembangan organisasi dievaluasi secara berkelanjutan?

Buku ini juga menempatkan manusia sebagai pusat perubahan. Dalam banyak kasus, kegagalan perubahan organisasi bukan disebabkan oleh kurangnya teknologi atau strategi tertulis, melainkan karena kurangnya pemahaman terhadap manusia: rasa takut, resistensi, kebiasaan lama, konflik kepentingan, lemahnya komunikasi, serta tidak adanya kepercayaan terhadap pemimpin. Karena itu, pengembangan organisasi harus dilihat sebagai proses sosial, psikologis, struktural, dan strategis secara bersamaan.

Buku ini diharapkan bermanfaat bagi mahasiswa manajemen, dosen, peneliti, pimpinan organisasi, konsultan manajemen, praktisi SDM, pengambil kebijakan, serta siapa pun yang ingin memahami bagaimana organisasi dapat bertumbuh secara sehat, adaptif, dan berkelanjutan.

Rudy C Tarumingkeng

Daftar Isi

Pengantar

Daftar Isi ******

Ringkasan

Bab 1. Hakikat Pengembangan Organisasi: Konsep, Ruang Lingkup, dan Relevansi Kontemporer
Bab 2. Organisasi sebagai Sistem Terbuka: Lingkungan, Adaptasi, dan Daya Saing
Bab 3. Diagnosis Organisasi: Membaca Masalah, Potensi, dan Kesiapan Perubahan
Bab 4. Strategi Perubahan Organisasi: Dari Resistensi Menuju Transformasi
Bab 5. Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi: Visi, Pengaruh, dan Keteladanan
Bab 6. Budaya Organisasi: Nilai, Norma, Identitas, dan Pembentukan Perilaku Kolektif
Bab 7. Desain Struktur dan Proses Organisasi: Efisiensi, Fleksibilitas, dan Kolaborasi
Bab 8. Pengembangan SDM dan Kapabilitas Organisasi: Kompetensi, Pembelajaran, dan Talenta
Bab 9. Digitalisasi, AI, dan Transformasi Organisasi Masa Depan
Bab 10. Evaluasi, Keberlanjutan, dan Masa Depan Pengembangan Organisasi

Penutup

Ringkasan ******

Bab 1

Hakikat Pengembangan Organisasi: Konsep, Ruang Lingkup, dan Relevansi Kontemporer

Pengembangan organisasi atau *organizational development* merupakan bidang penting dalam ilmu manajemen yang berfokus pada peningkatan efektivitas organisasi melalui proses perubahan yang terencana. Konsep ini berkembang dari kesadaran bahwa organisasi bukan sekadar kumpulan struktur formal, jabatan, prosedur, dan aturan, melainkan suatu sistem sosial yang hidup, dinamis, dan dipengaruhi oleh interaksi manusia di dalamnya.

Secara sederhana, pengembangan organisasi dapat dipahami sebagai usaha sistematis untuk membantu organisasi menjadi lebih efektif, adaptif, sehat, dan manusiawi. Efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari keuntungan finansial atau capaian target administratif, tetapi juga dari kemampuan organisasi menciptakan nilai, mempertahankan kepercayaan, membangun budaya kerja yang sehat, mengembangkan sumber daya manusia, serta merespons perubahan lingkungan.

Dalam praktiknya, pengembangan organisasi mencakup berbagai aspek. Pertama, aspek manusia, yaitu bagaimana individu dan kelompok di dalam organisasi memiliki kompetensi, motivasi, komitmen, dan kemampuan bekerja sama. Kedua, aspek struktur, yaitu bagaimana pembagian kerja, hierarki, koordinasi, dan otoritas disusun agar organisasi dapat berjalan efektif. Ketiga, aspek proses, yaitu bagaimana keputusan dibuat, komunikasi berlangsung, konflik diselesaikan, dan pekerjaan dilakukan. Keempat, aspek budaya, yaitu nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan kolektif yang membentuk perilaku anggota organisasi. Kelima, aspek

strategi, yaitu bagaimana organisasi menentukan arah, prioritas, dan cara mencapai tujuan.

Pengembangan organisasi menjadi semakin relevan dalam era kontemporer karena lingkungan organisasi berubah sangat cepat. Perkembangan teknologi digital, artificial intelligence, otomasi, perubahan preferensi konsumen, globalisasi, ketidakpastian ekonomi, dan perubahan generasi tenaga kerja menciptakan tekanan besar bagi organisasi. Organisasi yang dulu berhasil karena stabilitas, kontrol, dan efisiensi birokratis kini harus belajar menjadi lincah, inovatif, kolaboratif, dan responsif.

Sebagai contoh, sebuah perguruan tinggi yang dahulu mengandalkan perkuliahan tatap muka konvensional kini harus mengembangkan sistem pembelajaran hibrida, platform digital, kurikulum berbasis kompetensi, serta kemampuan dosen dalam menggunakan teknologi. Jika perubahan hanya dilakukan dengan membeli perangkat teknologi tanpa mengubah budaya belajar, kompetensi dosen, sistem evaluasi, dan strategi akademik, maka transformasi tidak akan berjalan optimal. Inilah contoh bahwa pengembangan organisasi harus bersifat menyeluruh.

Dalam organisasi bisnis, tantangan yang sama juga terlihat. Perusahaan ritel yang dahulu mengandalkan toko fisik kini harus masuk ke perdagangan digital, mengelola data pelanggan, mengintegrasikan logistik, dan membangun pengalaman pelanggan lintas kanal. Perubahan ini bukan hanya soal membuka toko daring, melainkan mengubah cara berpikir organisasi: dari orientasi produk menuju orientasi pelanggan, dari keputusan berbasis intuisi menuju keputusan berbasis data, dari departemen yang bekerja sendiri-sendiri menuju kolaborasi lintas fungsi.

Hakikat pengembangan organisasi terletak pada perubahan yang terencana. Perubahan dapat terjadi secara alamiah, tetapi pengembangan organisasi menuntut perubahan yang disadari, didiagnosis, dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi. Dalam hal ini, organisasi perlu memiliki kemampuan reflektif: mengenali kelemahan dirinya, memahami kekuatan

yang dimiliki, membaca peluang eksternal, serta menyusun tindakan strategis.

Pengembangan organisasi juga berkaitan erat dengan pembelajaran organisasi. Organisasi yang berkembang adalah organisasi yang mampu belajar dari pengalaman, baik keberhasilan maupun kegagalan. Kesalahan tidak semata-mata dilihat sebagai aib, tetapi sebagai sumber pembelajaran. Inovasi tidak muncul dari lingkungan yang penuh ketakutan, melainkan dari budaya yang mendorong eksplorasi, dialog, dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, Bab 1 menegaskan bahwa pengembangan organisasi adalah fondasi penting bagi keberlanjutan organisasi modern. Ia menggabungkan dimensi strategis, struktural, kultural, teknologi, dan manusiawi. Organisasi yang ingin berkembang harus memahami dirinya sebagai sistem hidup yang terus belajar dan berubah.

Bab 2

Organisasi sebagai Sistem Terbuka: Lingkungan, Adaptasi, dan Daya Saing

Organisasi dapat dipahami sebagai sistem terbuka karena ia menerima masukan dari lingkungan, mengolahnya melalui proses internal, kemudian menghasilkan keluaran yang kembali berinteraksi dengan lingkungan. Masukan dapat berupa sumber daya manusia, modal, informasi, teknologi, bahan baku, regulasi, nilai sosial, maupun tuntutan pelanggan. Keluaran dapat berupa produk, jasa, kebijakan, lulusan, pelayanan publik, atau dampak sosial.

Sebagai sistem terbuka, organisasi tidak dapat mengabaikan lingkungan. Lingkungan eksternal dapat menjadi sumber peluang sekaligus ancaman. Perubahan ekonomi dapat memengaruhi daya beli konsumen. Perubahan teknologi dapat menciptakan model bisnis baru. Perubahan regulasi dapat menuntut organisasi menyesuaikan prosedur. Perubahan sosial dapat

mengubah harapan masyarakat terhadap etika, keberlanjutan, dan transparansi.

Dalam konteks pengembangan organisasi, kemampuan membaca lingkungan menjadi sangat penting. Organisasi tidak boleh hanya sibuk dengan urusan internal. Banyak organisasi gagal bukan karena tidak bekerja keras, melainkan karena bekerja keras dengan cara lama di tengah lingkungan yang sudah berubah. Mereka mempertahankan produk, prosedur, struktur, atau budaya yang tidak lagi sesuai dengan tuntutan zaman.

Adaptasi menjadi konsep kunci. Namun adaptasi bukan berarti organisasi harus mengikuti semua perubahan secara reaktif. Adaptasi strategis berarti memilih perubahan yang relevan dengan visi, kapasitas, dan nilai organisasi. Organisasi yang baik mampu membedakan antara tren sementara dan perubahan struktural jangka panjang. Misalnya, penggunaan media sosial mungkin tampak sebagai tren komunikasi, tetapi transformasi digital adalah perubahan struktural yang mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan menciptakan nilai.

Daya saing organisasi muncul ketika organisasi mampu memanfaatkan sumber daya internal untuk merespons peluang eksternal secara lebih baik dibandingkan pesaing atau organisasi sejenis. Daya saing bukan hanya milik perusahaan bisnis. Perguruan tinggi juga bersaing dalam kualitas akademik, reputasi riset, daya tarik mahasiswa, jejaring internasional, dan kontribusi sosial. Rumah sakit bersaing dalam mutu pelayanan, keselamatan pasien, teknologi medis, kepercayaan publik, dan efisiensi operasional. Lembaga pemerintahan bersaing dalam kualitas layanan, kecepatan respons, transparansi, dan kepuasan warga.

Organisasi sebagai sistem terbuka juga membutuhkan umpan balik. Tanpa umpan balik, organisasi tidak mengetahui apakah keluarannya sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Umpan balik dapat berasal dari pelanggan, mahasiswa, pasien, pegawai, mitra, regulator, masyarakat, atau data kinerja. Organisasi yang sehat tidak takut pada kritik karena kritik merupakan informasi penting untuk perbaikan.

Sebagai contoh, sebuah sekolah dapat menganggap dirinya berhasil karena kegiatan belajar-mengajar berjalan rutin. Namun jika umpan balik menunjukkan bahwa lulusan kurang memiliki kemampuan berpikir kritis, literasi digital, dan karakter kolaboratif, maka sekolah harus meninjau kembali kurikulum, metode pembelajaran, dan budaya akademiknya. Tanpa sistem umpan balik, sekolah dapat merasa stabil padahal sebenarnya tertinggal.

Bab ini menekankan bahwa organisasi perlu mengembangkan kepekaan strategis terhadap lingkungan. Kepekaan ini meliputi kemampuan melakukan analisis lingkungan, mengidentifikasi pemangku kepentingan, memahami dinamika perubahan, serta membangun kapasitas adaptasi. Organisasi yang adaptif bukan organisasi yang selalu berubah tanpa arah, melainkan organisasi yang mampu menjaga identitas sambil memperbarui cara kerja.

Bab 3

Diagnosis Organisasi: Membaca Masalah, Potensi, dan Kesiapan Perubahan

Diagnosis organisasi adalah proses memahami kondisi organisasi secara sistematis sebelum merancang perubahan. Dalam dunia kedokteran, tindakan pengobatan yang baik selalu diawali diagnosis yang tepat. Demikian juga dalam organisasi. Perubahan yang dilakukan tanpa diagnosis dapat keliru sasaran, boros sumber daya, menimbulkan resistensi, dan bahkan memperburuk masalah.

Diagnosis organisasi bertujuan menjawab beberapa pertanyaan utama: Apa masalah yang sebenarnya terjadi? Apakah masalah tersebut bersumber dari struktur, budaya, kepemimpinan, proses kerja, kompetensi SDM, teknologi, atau strategi? Apa kekuatan organisasi yang dapat digunakan sebagai modal perubahan? Seberapa siap organisasi menghadapi perubahan? Siapa saja pihak yang mendukung dan menolak perubahan?

Kesalahan umum dalam organisasi adalah melihat gejala sebagai masalah utama. Misalnya, rendahnya kinerja pegawai sering dianggap sebagai masalah disiplin. Padahal setelah didiagnosis, penyebabnya bisa berupa beban kerja tidak seimbang, sistem penghargaan yang tidak adil, komunikasi pimpinan yang buruk, konflik antarbagian, atau ketidakjelasan target. Jika solusi langsung berupa hukuman disiplin, maka akar masalah tidak terselesaikan.

Diagnosis organisasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti wawancara, survei, observasi, analisis dokumen, diskusi kelompok, audit proses, analisis data kinerja, serta pemetaan pemangku kepentingan. Pendekatan kuantitatif dapat memberikan gambaran umum, sedangkan pendekatan kualitatif membantu memahami makna, persepsi, dan pengalaman anggota organisasi.

Dalam pengembangan organisasi, diagnosis tidak boleh hanya bersifat teknis. Ia juga harus memperhatikan aspek psikologis dan politis. Setiap organisasi memiliki kepentingan, kekuasaan, kebiasaan, dan narasi internal. Ada kelompok yang merasa diuntungkan oleh kondisi lama, ada pula kelompok yang mendorong perubahan. Karena itu, diagnosis organisasi memerlukan kepekaan terhadap dinamika manusia dan kekuasaan.

Sebagai contoh, sebuah rumah sakit ingin memperbaiki waktu tunggu pasien. Secara permukaan, masalah terlihat pada lambatnya pelayanan loket. Namun diagnosis lebih dalam mungkin menunjukkan bahwa sistem rekam medis belum terintegrasi, jadwal dokter tidak sinkron, koordinasi antarunit lemah, jumlah petugas tidak seimbang dengan beban pasien, serta pasien kurang mendapat informasi alur layanan. Dengan diagnosis seperti ini, solusi menjadi lebih komprehensif: digitalisasi antrean, integrasi data pasien, perbaikan jadwal, pelatihan komunikasi, dan pengaturan ulang proses kerja.

Diagnosis juga harus melihat kesiapan perubahan. Tidak semua organisasi siap berubah pada tingkat yang sama. Ada organisasi yang memiliki pemimpin kuat tetapi budaya pegawainya pasif. Ada organisasi yang memiliki SDM kompeten tetapi struktur terlalu birokratis. Ada organisasi

yang memiliki teknologi modern tetapi budaya datanya lemah. Kesiapan perubahan mencakup kesadaran akan kebutuhan perubahan, komitmen pimpinan, kapasitas SDM, ketersediaan sumber daya, kepercayaan antaranggota, serta pengalaman organisasi dalam mengelola perubahan sebelumnya.

Bab ini menegaskan bahwa diagnosis adalah tahap krusial dalam strategi pengembangan organisasi. Perubahan yang baik tidak dimulai dari solusi yang populer, tetapi dari pemahaman yang benar terhadap masalah dan potensi organisasi.

Bab 4

Strategi Perubahan Organisasi: Dari Resistensi Menuju Transformasi

Perubahan organisasi adalah proses menggeser organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Perubahan dapat bersifat kecil, seperti perbaikan prosedur kerja, atau besar, seperti transformasi model bisnis, merger, restrukturisasi, digitalisasi, atau perubahan budaya organisasi. Dalam pengembangan organisasi, perubahan harus dikelola secara strategis karena menyentuh kepentingan, kebiasaan, identitas, dan rasa aman anggota organisasi.

Salah satu tantangan terbesar dalam perubahan adalah resistensi. Resistensi sering dipahami secara negatif sebagai penolakan terhadap pembaruan. Namun dalam perspektif pengembangan organisasi, resistensi perlu dipahami sebagai sinyal. Orang menolak perubahan bukan selalu karena malas atau tidak rasional. Mereka bisa menolak karena takut kehilangan posisi, tidak memahami alasan perubahan, tidak percaya pada pimpinan, pernah mengalami kegagalan perubahan sebelumnya, merasa tidak dilibatkan, atau tidak memiliki kompetensi untuk menjalankan cara kerja baru.

Karena itu, strategi perubahan organisasi harus memperhatikan komunikasi, partisipasi, pelatihan, dukungan psikologis, dan kepemimpinan

yang konsisten. Komunikasi perubahan tidak cukup hanya berupa pengumuman resmi. Komunikasi harus menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, apa manfaatnya, apa risikonya jika tidak berubah, bagaimana prosesnya, siapa yang terlibat, dan bagaimana dampaknya terhadap anggota organisasi.

Partisipasi juga penting. Ketika anggota organisasi dilibatkan dalam proses perubahan, mereka lebih mudah merasa memiliki. Perubahan yang dipaksakan dari atas sering menghasilkan kepatuhan formal tetapi tidak selalu menghasilkan komitmen. Sebaliknya, perubahan yang melibatkan dialog dapat menciptakan rasa tanggung jawab bersama.

Transformasi organisasi berbeda dari perubahan biasa. Perubahan dapat bersifat parsial, sedangkan transformasi menyentuh cara organisasi berpikir, bekerja, dan menciptakan nilai. Transformasi digital, misalnya, bukan hanya penggunaan aplikasi, tetapi perubahan menyeluruh dalam proses, budaya data, kompetensi SDM, struktur keputusan, dan pengalaman pelanggan.

Sebagai contoh, sebuah lembaga pendidikan yang ingin menjadi institusi unggul tidak cukup hanya memperbarui kurikulum. Ia harus mengembangkan kompetensi dosen, memperkuat riset, membangun jejaring industri, memperbaiki sistem akademik, meningkatkan layanan mahasiswa, menggunakan teknologi pembelajaran, serta membangun budaya mutu. Jika hanya satu aspek diubah, hasilnya terbatas. Transformasi menuntut keselarasan antarunsur organisasi.

Strategi perubahan yang efektif biasanya memerlukan beberapa tahapan. Pertama, membangun kesadaran akan urgensi perubahan. Kedua, membentuk koalisi pendukung perubahan. Ketiga, merumuskan visi perubahan. Keempat, mengomunikasikan visi secara luas. Kelima, memberdayakan anggota organisasi untuk bertindak. Keenam, menciptakan kemenangan jangka pendek. Ketujuh, mengonsolidasikan hasil. Kedelapan, melembagakan perubahan dalam budaya organisasi.

Bab ini menegaskan bahwa perubahan organisasi bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga persoalan manusia. Transformasi berhasil ketika perubahan strategi, struktur, proses, teknologi, budaya, dan perilaku berjalan secara selaras.

Bab 5

Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi: Visi, Pengaruh, dan Keteladanan

Kepemimpinan merupakan faktor sentral dalam pengembangan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang kuat, perubahan mudah kehilangan arah. Tanpa kepemimpinan yang dipercaya, perubahan mudah ditolak. Tanpa kepemimpinan yang konsisten, perubahan mudah berhenti pada slogan.

Pemimpin dalam pengembangan organisasi bukan sekadar pengambil keputusan administratif. Ia berperan sebagai perumus visi, pengarah perubahan, penggerak manusia, pembangun budaya, penjaga nilai, dan pembelajar utama. Pemimpin harus mampu menjelaskan arah organisasi secara meyakinkan, menghubungkan perubahan dengan tujuan bersama, serta menunjukkan bahwa perubahan bukan hanya tuntutan manajemen, melainkan kebutuhan kolektif.

Visi menjadi unsur penting. Organisasi yang berubah tanpa visi akan mudah terombang-ambing oleh tekanan eksternal. Visi memberikan arah, makna, dan energi. Namun visi tidak boleh berhenti sebagai kalimat indah di dinding kantor. Visi harus diterjemahkan ke dalam strategi, program, indikator, perilaku, dan keputusan sehari-hari.

Pengaruh kepemimpinan dalam pengembangan organisasi tidak hanya berasal dari jabatan formal. Pengaruh juga berasal dari integritas, kompetensi, komunikasi, empati, konsistensi, dan keteladanan. Anggota organisasi biasanya memperhatikan apakah pemimpin benar-benar menjalankan nilai yang dikatakan. Jika pemimpin berbicara tentang kolaborasi tetapi mengambil keputusan secara otoriter, maka pesan

perubahan menjadi lemah. Jika pemimpin berbicara tentang inovasi tetapi menghukum setiap kesalahan, maka orang akan takut mencoba hal baru.

Dalam organisasi modern, kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan adaptif dan transformasional. Kepemimpinan adaptif membantu organisasi menghadapi masalah kompleks yang tidak memiliki jawaban sederhana. Kepemimpinan transformasional menginspirasi anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi dan bekerja bagi tujuan yang lebih besar. Kedua bentuk kepemimpinan ini penting karena perubahan organisasi sering melibatkan ketidakpastian.

Sebagai contoh, dalam sebuah perusahaan yang sedang melakukan digitalisasi, pemimpin tidak cukup hanya memerintahkan penggunaan sistem baru. Ia perlu menjelaskan alasan digitalisasi, memberikan pelatihan, mendengarkan kekhawatiran karyawan, menyesuaikan beban kerja selama masa transisi, serta memberi contoh penggunaan data dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemimpin menjadi jembatan antara strategi dan perilaku nyata.

Kepemimpinan juga harus membangun kepercayaan. Kepercayaan terbentuk ketika pemimpin menunjukkan kejujuran, keadilan, keterbukaan, dan komitmen pada kepentingan organisasi. Dalam perubahan, kepercayaan sangat penting karena anggota organisasi sering harus bergerak menuju masa depan yang belum sepenuhnya pasti. Mereka bersedia mengikuti perubahan jika percaya bahwa pemimpin memiliki niat baik dan kompetensi yang memadai.

Bab ini menekankan bahwa pengembangan organisasi membutuhkan pemimpin yang tidak hanya cerdas secara strategis, tetapi juga matang secara moral dan sosial. Pemimpin harus menjadi arsitek perubahan sekaligus teladan perilaku organisasi.

Bab 6

Budaya Organisasi: Nilai, Norma, Identitas, dan Pembentukan Perilaku Kolektif

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, simbol, dan praktik yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Budaya sering kali tidak tertulis, tetapi pengaruhnya sangat kuat. Ia menentukan apa yang dianggap penting, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, bagaimana bawahan berbicara kepada atasan, bagaimana kesalahan diperlakukan, dan bagaimana keberhasilan dirayakan.

Dalam pengembangan organisasi, budaya menjadi aspek yang sangat penting karena perubahan struktural tidak akan bertahan jika tidak didukung budaya. Organisasi dapat memiliki strategi yang bagus, teknologi yang maju, dan struktur yang rapi, tetapi jika budayanya tidak mendukung, perubahan akan sulit berhasil.

Budaya dapat menjadi kekuatan atau hambatan. Budaya disiplin, kolaboratif, inovatif, dan berorientasi mutu dapat mempercepat pengembangan organisasi. Sebaliknya, budaya birokratis yang kaku, budaya saling menyalahkan, budaya takut gagal, budaya senioritas berlebihan, atau budaya kerja asal memenuhi formalitas dapat menghambat kemajuan.

Budaya organisasi terbentuk melalui sejarah, pendiri, pengalaman kolektif, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, cerita organisasi, simbol, ritual, dan praktik sehari-hari. Karena itu, mengubah budaya tidak dapat dilakukan secara instan. Budaya berubah melalui konsistensi perilaku, sistem yang mendukung, dan kepemimpinan yang memberi contoh.

Sebagai contoh, organisasi yang ingin membangun budaya inovasi harus menciptakan ruang bagi ide baru. Jika pegawai mengusulkan gagasan tetapi selalu ditolak dengan alasan “dari dulu tidak begitu”, maka budaya inovasi tidak akan tumbuh. Jika kesalahan kecil langsung dihukum tanpa pembelajaran, maka orang akan memilih aman. Budaya inovasi

membutuhkan kepercayaan, eksperimen, toleransi terhadap kegagalan yang wajar, dan penghargaan terhadap kreativitas.

Dalam lembaga pendidikan, budaya akademik menjadi kunci. Budaya akademik tidak hanya berarti adanya kuliah, ujian, dan penelitian. Budaya akademik berarti menghargai kebenaran, argumentasi, keterbukaan intelektual, etika ilmiah, diskusi kritis, dan pembelajaran sepanjang hayat. Perguruan tinggi yang ingin unggul harus membangun budaya akademik, bukan hanya memperbanyak aturan administratif.

Budaya organisasi juga berkaitan dengan identitas. Identitas menjawab pertanyaan: "Siapa kita sebagai organisasi?" Identitas yang kuat dapat menjadi sumber kebanggaan dan loyalitas. Namun identitas yang terlalu kaku dapat menghambat pembaruan. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga nilai inti sambil memperbarui praktik.

Bab ini menegaskan bahwa strategi pengembangan organisasi harus menyentuh budaya. Perubahan yang hanya menyentuh struktur akan dangkal. Perubahan yang menyentuh budaya akan lebih mendalam dan berkelanjutan.

Bab 7

Desain Struktur dan Proses Organisasi: Efisiensi, Fleksibilitas, dan Kolaborasi

Struktur organisasi adalah cara organisasi membagi tugas, menetapkan wewenang, mengatur hubungan kerja, dan mengoordinasikan aktivitas. Struktur menentukan siapa bertanggung jawab atas apa, siapa melapor kepada siapa, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana unit-unit organisasi saling berhubungan.

Dalam pengembangan organisasi, struktur harus selaras dengan strategi. Jika strategi organisasi menuntut inovasi cepat, tetapi strukturnya terlalu hierarkis dan birokratis, maka strategi sulit berjalan. Jika organisasi ingin

melayani pelanggan secara terpadu, tetapi unit kerja berjalan sendiri-sendiri, maka pelanggan akan mengalami layanan yang terfragmentasi.

Struktur yang baik bukan selalu struktur yang ramping atau datar. Struktur yang baik adalah struktur yang sesuai dengan tujuan, lingkungan, ukuran, teknologi, dan budaya organisasi. Organisasi kecil mungkin membutuhkan struktur sederhana. Organisasi besar membutuhkan pembagian fungsi yang jelas. Organisasi inovatif mungkin membutuhkan struktur matriks atau tim lintas fungsi. Organisasi publik mungkin membutuhkan struktur yang menjamin akuntabilitas dan kepatuhan.

Selain struktur, proses organisasi juga penting. Proses adalah rangkaian aktivitas yang mengubah input menjadi output. Banyak organisasi memiliki struktur formal yang baik tetapi proses kerjanya tidak efisien. Proses yang buruk menyebabkan keterlambatan, duplikasi pekerjaan, konflik antarbagian, pemborosan, dan rendahnya kualitas layanan.

Sebagai contoh, dalam sebuah kantor pelayanan publik, masyarakat sering tidak peduli pada struktur internal. Mereka peduli pada kecepatan, kejelasan, keramahan, dan kepastian layanan. Jika proses pelayanan harus melewati terlalu banyak meja, memerlukan dokumen berulang, dan tidak memiliki informasi jelas, maka kualitas organisasi dipersepsikan rendah. Pengembangan organisasi harus mampu menyederhanakan proses tanpa mengabaikan akuntabilitas.

Kolaborasi menjadi kebutuhan penting dalam organisasi modern. Masalah organisasi semakin kompleks dan tidak dapat diselesaikan oleh satu bagian saja. Pengembangan produk baru membutuhkan kerja sama pemasaran, produksi, keuangan, teknologi, dan layanan pelanggan. Peningkatan mutu rumah sakit membutuhkan kolaborasi dokter, perawat, administrasi, farmasi, laboratorium, dan manajemen. Peningkatan kualitas perguruan tinggi membutuhkan kolaborasi dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, pimpinan, alumni, industri, dan masyarakat.

Namun kolaborasi tidak otomatis terjadi hanya karena orang berada dalam satu organisasi. Kolaborasi membutuhkan struktur yang mendukung,

proses komunikasi yang jelas, sistem penghargaan yang tidak hanya individual, serta budaya saling percaya. Jika setiap unit hanya mengejar target sendiri, maka organisasi akan terjebak dalam silo.

Bab ini menegaskan bahwa desain struktur dan proses harus dilihat sebagai instrumen strategis. Struktur dan proses bukan tujuan akhir, melainkan sarana agar organisasi dapat bekerja lebih efektif, fleksibel, dan kolaboratif.

Bab 8

Pengembangan SDM dan Kapabilitas Organisasi: Kompetensi, Pembelajaran, dan Talenta

Sumber daya manusia merupakan inti dari pengembangan organisasi. Teknologi, modal, strategi, dan struktur hanya akan efektif jika dijalankan oleh manusia yang memiliki kompetensi, motivasi, integritas, dan komitmen. Karena itu, pengembangan organisasi tidak dapat dipisahkan dari pengembangan SDM.

Pengembangan SDM tidak hanya berarti pelatihan. Pelatihan hanyalah salah satu instrumen. Pengembangan SDM mencakup perencanaan kebutuhan kompetensi, rekrutmen, orientasi, pembelajaran berkelanjutan, pembinaan karier, manajemen talenta, penilaian kinerja, coaching, mentoring, succession planning, serta pembentukan budaya belajar.

Kapabilitas organisasi adalah kemampuan kolektif organisasi untuk menjalankan strategi. Kapabilitas bukan hanya jumlah kompetensi individu, tetapi kemampuan organisasi mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, proses, teknologi, dan budaya menjadi kinerja bersama. Misalnya, sebuah organisasi dapat memiliki banyak pegawai pintar, tetapi jika mereka tidak bekerja sama, tidak berbagi pengetahuan, dan tidak memiliki sistem yang mendukung, maka kapabilitas organisasi tetap rendah.

Dalam era perubahan cepat, pembelajaran organisasi menjadi sangat penting. Kompetensi yang relevan hari ini dapat menjadi usang dalam beberapa tahun. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya belajar sepanjang hayat. Pegawai tidak boleh hanya menunggu pelatihan formal, tetapi perlu didorong untuk belajar dari pekerjaan, proyek, komunitas praktik, refleksi, data, pelanggan, dan teknologi.

Sebagai contoh, dalam organisasi yang sedang mengadopsi AI, pengembangan SDM tidak cukup hanya melatih penggunaan perangkat lunak. Pegawai perlu memahami literasi data, etika AI, cara membaca hasil analitik, kemampuan berpikir kritis, dan kemampuan berkolaborasi dengan sistem cerdas. Manajer juga perlu memahami bagaimana mengambil keputusan berbasis data tanpa kehilangan pertimbangan manusiawi.

Manajemen talenta menjadi aspek strategis. Organisasi perlu mengidentifikasi orang-orang yang memiliki potensi tinggi, mengembangkan mereka, memberi tantangan, dan menyiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan masa depan. Namun manajemen talenta tidak boleh menciptakan elitisme internal yang merusak solidaritas. Organisasi harus menyeimbangkan pengembangan talenta unggul dengan peningkatan kapasitas seluruh anggota.

Pengembangan SDM juga berkaitan dengan motivasi dan makna kerja. Orang tidak hanya bekerja untuk gaji, tetapi juga untuk pengakuan, pertumbuhan, kontribusi, hubungan sosial, dan makna. Organisasi yang mampu memberikan ruang bagi pertumbuhan manusia akan memiliki komitmen lebih kuat.

Bab ini menegaskan bahwa organisasi berkembang melalui manusia yang berkembang. Strategi pengembangan organisasi harus menjadikan SDM sebagai subjek perubahan, bukan sekadar objek kebijakan.

Bab 9

Digitalisasi, AI, dan Transformasi Organisasi Masa Depan

Digitalisasi telah mengubah cara organisasi bekerja, berkomunikasi, melayani, dan mengambil keputusan. Artificial intelligence mempercepat perubahan ini dengan menghadirkan kemampuan analisis data, otomasi, prediksi, personalisasi, dan dukungan pengambilan keputusan yang semakin canggih. Dalam konteks pengembangan organisasi, digitalisasi dan AI bukan sekadar alat, melainkan kekuatan transformasional.

Organisasi masa depan akan semakin bergantung pada data. Data menjadi sumber pemahaman terhadap pelanggan, operasi, risiko, peluang, dan kinerja. Namun data hanya bernilai jika organisasi memiliki kemampuan mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menafsirkan, dan menggunakan data secara etis. Banyak organisasi memiliki data, tetapi tidak memiliki budaya data.

Digitalisasi organisasi mencakup perubahan proses kerja dari manual menjadi digital, integrasi sistem informasi, layanan daring, otomasi administrasi, penggunaan dashboard kinerja, komunikasi digital, serta kolaborasi berbasis platform. Namun digitalisasi yang berhasil tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi pada kesiapan organisasi. Jika proses lama yang buruk hanya dipindahkan ke sistem digital, maka digitalisasi tidak menyelesaikan masalah.

AI menghadirkan peluang besar. Dalam bisnis, AI dapat digunakan untuk analisis pasar, layanan pelanggan, prediksi permintaan, manajemen risiko, dan personalisasi produk. Dalam pendidikan, AI dapat mendukung pembelajaran adaptif, analisis kemajuan mahasiswa, penyusunan materi, dan administrasi akademik. Dalam rumah sakit, AI dapat membantu triase, analisis citra medis, pengelolaan antrean, dan prediksi kebutuhan layanan. Dalam pemerintahan, AI dapat membantu analisis kebijakan, layanan publik, dan deteksi anomali.

Namun AI juga membawa tantangan etis dan manajerial. Organisasi harus memperhatikan privasi data, bias algoritma, transparansi keputusan, akuntabilitas, keamanan siber, dampak terhadap pekerjaan, dan kesenjangan kompetensi. Transformasi digital yang tidak manusiawi dapat menciptakan kecemasan, alienasi, dan resistensi.

Karena itu, pengembangan organisasi di era AI harus bersifat human-centered. Teknologi harus memperkuat kapasitas manusia, bukan sekadar menggantikannya. Organisasi perlu mengembangkan literasi digital, literasi data, literasi AI, serta etika teknologi. Pemimpin perlu memastikan bahwa teknologi digunakan untuk meningkatkan nilai, mutu, efisiensi, dan keadilan organisasi.

Sebagai contoh, sebuah perguruan tinggi yang menggunakan AI untuk mendukung pembelajaran perlu memastikan bahwa dosen tetap berperan sebagai pembimbing intelektual dan moral. AI dapat membantu menyusun bahan ajar, memberikan umpan balik awal, dan menganalisis pola belajar mahasiswa, tetapi relasi pedagogis, pembentukan karakter, dan diskusi kritis tetap memerlukan peran manusia.

Bab ini menegaskan bahwa digitalisasi dan AI harus dipahami sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi, bukan proyek teknologi semata. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi, budaya, proses, kompetensi, dan nilai kemanusiaan.

Bab 10

Evaluasi, Keberlanjutan, dan Masa Depan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi harus dievaluasi agar organisasi mengetahui apakah perubahan yang dilakukan menghasilkan dampak yang diharapkan. Tanpa evaluasi, perubahan mudah berhenti pada aktivitas, bukan hasil. Organisasi mungkin merasa telah berubah karena banyak program dilakukan, tetapi belum tentu efektivitas meningkat.

Evaluasi pengembangan organisasi dapat dilakukan melalui berbagai indikator. Indikator kinerja dapat mencakup produktivitas, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses, inovasi, keterlibatan pegawai, retensi talenta, kecepatan keputusan, kolaborasi, budaya kerja, dan dampak sosial. Untuk organisasi pendidikan, indikator dapat mencakup mutu

pembelajaran, kinerja dosen, kepuasan mahasiswa, relevansi kurikulum, publikasi, kerja sama, dan daya serap lulusan. Untuk rumah sakit, indikator dapat mencakup keselamatan pasien, waktu tunggu, kepuasan pasien, efisiensi biaya, mutu klinis, dan kepatuhan standar.

Evaluasi tidak boleh hanya bersifat administratif. Ia harus menjadi proses pembelajaran. Data evaluasi harus digunakan untuk refleksi, perbaikan, dan pengambilan keputusan. Organisasi yang matang tidak menggunakan evaluasi untuk mencari kambing hitam, tetapi untuk memahami sistem dan meningkatkan mutu.

Keberlanjutan menjadi isu penting. Banyak program perubahan gagal karena hanya bergantung pada figur tertentu atau momentum sesaat. Ketika pemimpin berganti atau proyek selesai, perubahan berhenti. Agar berkelanjutan, perubahan harus dilembagakan dalam struktur, proses, budaya, sistem penghargaan, dan kebijakan organisasi.

Keberlanjutan juga berkaitan dengan keseimbangan antara kinerja ekonomi, tanggung jawab sosial, dan kepedulian lingkungan. Organisasi masa depan tidak cukup hanya efektif secara internal, tetapi juga harus bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Dalam perspektif modern, organisasi yang baik adalah organisasi yang menciptakan nilai bagi banyak pemangku kepentingan, bukan hanya pemilik modal atau pimpinan.

Masa depan pengembangan organisasi akan semakin dipengaruhi oleh kompleksitas. Organisasi harus menghadapi ketidakpastian geopolitik, perubahan iklim, disrupsi teknologi, perubahan demografi, dan dinamika sosial. Dalam situasi demikian, strategi pengembangan organisasi harus menekankan resiliensi, fleksibilitas, pembelajaran, inovasi, etika, dan kolaborasi.

Resiliensi organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, pulih, dan bahkan bertumbuh setelah menghadapi krisis. Pandemi, krisis ekonomi, bencana alam, serangan siber, atau perubahan pasar dapat menjadi ujian.

Organisasi yang resilien memiliki kepemimpinan kuat, sistem informasi baik, budaya saling percaya, kapasitas adaptasi, dan jaringan kerja sama.

Bab ini menegaskan bahwa pengembangan organisasi bukan proyek sekali selesai. Ia adalah perjalanan berkelanjutan. Organisasi harus terus belajar, mengevaluasi, memperbaiki, dan memperbarui dirinya. Masa depan bukan milik organisasi yang paling besar, tetapi milik organisasi yang paling mampu belajar dan beradaptasi secara bermakna.

Naskah ini dapat dikembangkan menjadi versi buku lengkap, misalnya setiap bab diperluas menjadi 8.000–10.000 kata dengan abstrak, kata kunci, glosarium, studi kasus, model konseptual, dan daftar pustaka APA 7.

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 1 July 2026. Author's account (Rudy C Tarumingkeng). https://chatgpt.com/c/6a408e68-cd18-83ec-a9dc-3674adb4ef97

INFOGRAFIK AKADEMIK

Bab 1. Hakikat Pengembangan Organisasi

Konsep, Ruang Lingkup, dan Relevansi Kontemporer

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



A Pengertian

- Pengembangan organisasi adalah proses perubahan terencana untuk meningkatkan efektivitas, kesehatan, dan daya adaptasi organisasi.
- Berbasis ilmu perilaku, partisipasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

B Tujuan Utama

- Meningkatkan efektivitas organisasi
- Memperkuat budaya dan kolaborasi
- Mengembangkan SDM dan kepemimpinan
- Mendorong inovasi dan keberlanjutan

C Ruang Lingkup

- Strategi
- Struktur
- Budaya
- Proses kerja
- SDM
- Teknologi

D Prinsip Dasar

- Perubahan terencana
- Diagnosis yang tepat
- Partisipasi anggota
- Komunikasi terbuka
- Pembelajaran organisasi
- Evaluasi berkelanjutan

E Mengapa Relevan Saat Ini?

- Disrupsi digital dan AI
- Perubahan lingkungan bisnis dan sosial
- Tuntutan inovasi yang semakin tinggi
- Persaingan dan kebutuhan daya saing
- Pentingnya organisasi yang adaptif dan humanis

F Siklus Pengembangan Organisasi



G Inti Pesan

> *"Organisasi yang unggul bukan hanya yang besar, tetapi yang mampu belajar, beradaptasi, dan berubah secara bermakna."*

Strategi Pengembangan Organisasi

Membangun organisasi yang efektif, adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Bab 1 ******

Hakikat Pengembangan Organisasi: Konsep, Ruang Lingkup, dan Relevansi Kontemporer

---

Abstrak

Pengembangan organisasi merupakan salah satu bidang penting dalam ilmu manajemen modern yang berfokus pada upaya meningkatkan efektivitas, kesehatan, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi melalui proses perubahan yang terencana, sistematis, partisipatif, dan berbasis ilmu perilaku. Bab ini membahas hakikat pengembangan organisasi dengan menempatkan organisasi sebagai sistem sosial terbuka yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Dalam perspektif ini, organisasi tidak hanya dipahami sebagai struktur formal, tetapi juga sebagai jaringan manusia, nilai, budaya, proses, teknologi, strategi, dan relasi kekuasaan yang saling memengaruhi. Pengembangan organisasi menjadi semakin relevan dalam era kontemporer karena organisasi menghadapi tekanan perubahan yang kompleks, seperti digitalisasi, artificial intelligence, globalisasi, disrupsi pasar, perubahan generasi tenaga kerja, krisis kepercayaan, tuntutan keberlanjutan, dan dinamika sosial-politik yang tidak menentu.

Bab ini menjelaskan konsep dasar pengembangan organisasi, perbedaannya dengan manajemen perubahan, ruang lingkup intervensi, nilai-nilai dasarnya, serta relevansinya bagi organisasi bisnis, pendidikan tinggi, rumah sakit, lembaga pemerintahan, organisasi sosial, dan institusi keagamaan. Pengembangan organisasi dipahami bukan sebagai proyek sesaat, melainkan sebagai perjalanan pembelajaran kolektif yang mengintegrasikan diagnosis, partisipasi, perubahan perilaku, penguatan

budaya, desain struktur, pengembangan SDM, dan pembaruan strategi. Dengan demikian, pengembangan organisasi tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada kemanusiaan, integritas, inovasi, pembelajaran, dan keberlanjutan. Bab ini menegaskan bahwa organisasi masa depan bukanlah organisasi yang paling besar atau paling kuat secara struktural, melainkan organisasi yang paling mampu belajar, beradaptasi, berkolaborasi, dan memperbarui dirinya secara bermakna.

Kata kunci: *pengembangan organisasi, perubahan terencana, sistem terbuka, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, transformasi digital, kapabilitas dinamis, kepemimpinan perubahan, keberlanjutan organisasi.*

---

1. Pendahuluan

Setiap organisasi lahir dengan tujuan tertentu. Ada organisasi yang didirikan untuk menghasilkan keuntungan ekonomi, ada yang bertujuan memberikan pelayanan publik, ada yang berfungsi mendidik manusia, ada yang melayani kesehatan, ada yang memperjuangkan nilai sosial, dan ada pula yang menjalankan misi spiritual. Namun apa pun bentuknya, semua organisasi menghadapi satu kenyataan mendasar: dunia di sekitarnya selalu berubah. Perubahan itu dapat berlangsung perlahan, tetapi dapat pula datang tiba-tiba dan mengguncang dasar-dasar organisasi.

Dalam sejarah manajemen, banyak organisasi pernah berjaya karena memiliki struktur yang kuat, prosedur yang mapan, sumber daya besar, dan pasar yang stabil. Namun dalam era kontemporer, keunggulan masa lalu tidak selalu menjamin keberhasilan masa depan. Organisasi yang terlalu nyaman dengan pola lama dapat mengalami stagnasi. Organisasi yang terlalu lambat merespons perubahan dapat kehilangan relevansi. Sebaliknya, organisasi yang berubah tanpa arah juga dapat kehilangan identitas, konsistensi, dan kepercayaan.

Di sinilah pengembangan organisasi memperoleh makna strategis. Pengembangan organisasi bukan sekadar memperbaiki bagan struktur, mengganti pimpinan, membuat prosedur baru, atau memperkenalkan aplikasi digital. Pengembangan organisasi adalah upaya sadar untuk membantu organisasi memahami dirinya, membaca lingkungannya, mengembangkan manusianya, memperbaiki prosesnya, memperkuat budayanya, dan memperbarui strateginya agar mampu mencapai tujuan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Secara klasik, bidang pengembangan organisasi berkembang dari tradisi ilmu perilaku, psikologi sosial, dinamika kelompok, penelitian tindakan, dan teori sistem. Pengembangan organisasi menaruh perhatian besar pada manusia sebagai aktor utama organisasi. Organisasi memang memiliki struktur, teknologi, dan modal, tetapi seluruh elemen itu dijalankan, dimaknai, dan diubah oleh manusia. Karena itu, pengembangan organisasi tidak dapat direduksi menjadi rekayasa teknis semata. Ia adalah proses sosial yang menyentuh kesadaran, motivasi, nilai, relasi, komunikasi, kepemimpinan, budaya, dan pembelajaran kolektif.

Pengembangan organisasi juga tidak dapat dilepaskan dari perubahan terencana. Perubahan dapat terjadi secara alamiah, acak, atau reaktif. Namun dalam pengembangan organisasi, perubahan dipahami sebagai proses yang didiagnosis, dirancang, dilaksanakan, dikomunikasikan, dipantau, dievaluasi, dan dilembagakan. Dengan demikian, pengembangan organisasi berbeda dari sekadar “perubahan” dalam arti umum. Ia memiliki orientasi normatif: organisasi dikembangkan agar lebih efektif, adaptif, manusiawi, kolaboratif, dan bertanggung jawab.

Pada era digital dan artificial intelligence, relevansi pengembangan organisasi semakin kuat. Transformasi digital bukan hanya soal mengubah dokumen kertas menjadi data elektronik. Ia menyentuh cara kerja, cara mengambil keputusan, cara melayani pelanggan, cara belajar, cara mengelola talenta, dan cara organisasi menciptakan nilai. Kajian transformasi digital menegaskan bahwa digitalisasi yang berhasil biasanya

memerlukan perubahan signifikan pada proses, struktur, budaya, kapabilitas, dan model nilai organisasi, bukan hanya adopsi teknologi secara instrumental. (SCIRP)

Demikian pula, dalam lingkungan yang bergejolak, organisasi membutuhkan kapabilitas dinamis, yaitu kemampuan untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber daya agar dapat merespons perubahan lingkungan. Perspektif kapabilitas dinamis menunjukkan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya bersumber dari sumber daya yang dimiliki, tetapi juga dari kemampuan memperbarui sumber daya tersebut sesuai perubahan pasar, teknologi, dan kelembagaan. (Wiley Online Library)

Bab ini menjadi dasar bagi keseluruhan buku "Strategi Pengembangan Organisasi". Fokus utama Bab 1 adalah menjawab beberapa pertanyaan pokok: Apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi? Mengapa organisasi perlu dikembangkan? Apa ruang lingkup pengembangan organisasi? Nilai-nilai apa yang mendasarinya? Bagaimana pengembangan organisasi berbeda dari manajemen perubahan? Mengapa pengembangan organisasi semakin relevan dalam dunia kontemporer? Dan bagaimana organisasi dapat memulai perjalanan pengembangannya secara sehat dan bertanggung jawab?

---

2. Organisasi sebagai Realitas Sosial, Struktural, dan Strategis

Sebelum memahami pengembangan organisasi, kita perlu memahami terlebih dahulu hakikat organisasi. Dalam pengertian sederhana, organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Namun definisi sederhana ini belum cukup menggambarkan kompleksitas organisasi. Organisasi bukan hanya kumpulan orang, melainkan juga sistem peran, struktur kewenangan,

norma, budaya, prosedur, teknologi, simbol, kepentingan, dan relasi kekuasaan.

Organisasi dapat dilihat dari tiga dimensi utama: realitas sosial, realitas struktural, dan realitas strategis. Sebagai realitas sosial, organisasi terdiri dari manusia yang memiliki kebutuhan, harapan, nilai, emosi, identitas, dan relasi. Orang tidak datang ke organisasi sebagai mesin tanpa perasaan. Mereka membawa pengalaman hidup, aspirasi, ketakutan, ambisi, loyalitas, konflik, dan makna. Karena itu, organisasi selalu merupakan ruang sosial tempat manusia berinteraksi, bekerja sama, bernegosiasi, bersaing, belajar, dan membentuk identitas kolektif.

Sebagai realitas struktural, organisasi memiliki pembagian tugas, hierarki, koordinasi, sistem formal, aturan, prosedur, dan mekanisme pengendalian. Struktur diperlukan agar organisasi tidak berjalan secara acak. Tanpa struktur, organisasi dapat kehilangan arah dan efisiensi. Namun struktur yang terlalu kaku dapat menimbulkan birokratisasi, lambannya keputusan, dan hilangnya kreativitas. Karena itu, struktur harus dipahami sebagai sarana, bukan tujuan akhir.

Sebagai realitas strategis, organisasi hidup dalam lingkungan yang penuh peluang dan ancaman. Organisasi harus menentukan arah, memilih prioritas, membangun keunggulan, mengelola sumber daya, dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan. Dalam dunia yang berubah cepat, strategi tidak dapat hanya berupa dokumen rencana lima tahunan. Strategi harus menjadi kemampuan organisasi untuk membaca perubahan, mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan menyesuaikan tindakan.

Pengembangan organisasi hadir di tengah ketiga dimensi tersebut. Ia tidak hanya memperbaiki struktur, tetapi juga membangun kualitas relasi sosial. Ia tidak hanya menyusun strategi, tetapi juga memastikan strategi itu dipahami dan dijalankan oleh manusia. Ia tidak hanya mengubah proses, tetapi juga memperhatikan budaya, motivasi, dan kesiapan perubahan. Dengan demikian, pengembangan organisasi bersifat multidimensional.

Sebagai contoh, sebuah perguruan tinggi yang ingin meningkatkan mutu akademik tidak cukup hanya menambah peraturan tentang publikasi ilmiah. Ia perlu melihat struktur insentif, budaya riset, kemampuan dosen, dukungan administratif, akses jurnal, kolaborasi internasional, beban mengajar, kepemimpinan akademik, dan makna riset bagi identitas institusi. Jika hanya satu aspek diubah, hasilnya mungkin terbatas. Pengembangan organisasi menuntut pandangan sistemik.

Hal yang sama berlaku pada rumah sakit. Upaya meningkatkan kepuasan pasien tidak cukup dilakukan dengan melatih petugas front office tersenyum. Organisasi harus memeriksa alur pendaftaran, sistem antrean, jadwal dokter, rekam medis, koordinasi antarunit, komunikasi klinis, budaya keselamatan pasien, sistem keluhan, hingga kepemimpinan mutu. Kepuasan pasien adalah hasil dari keseluruhan sistem, bukan hanya perilaku individual di satu titik layanan.

Dengan demikian, organisasi harus dipahami sebagai sistem hidup yang kompleks. Di dalamnya terdapat hubungan sebab-akibat yang tidak selalu linear. Perubahan pada satu bagian dapat memengaruhi bagian lain. Perubahan struktur dapat memengaruhi budaya. Perubahan teknologi dapat memengaruhi identitas kerja. Perubahan kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi. Perubahan sistem penghargaan dapat mengubah perilaku kolektif. Karena itu, pengembangan organisasi memerlukan pendekatan holistik.

---

3. Definisi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi atau *organizational development* sering didefinisikan sebagai proses perubahan terencana yang menggunakan pengetahuan ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam literatur klasik, pengembangan organisasi dipandang sebagai aplikasi sistemik dari ilmu perilaku untuk memperbaiki strategi, struktur, proses, dan budaya organisasi. Cummings dan Worley menggambarkan

pengembangan organisasi sebagai aplikasi luas dan sistemik pengetahuan ilmu perilaku untuk pengembangan, perbaikan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses organisasi. (TISSNET Prep)

Definisi tersebut mengandung beberapa unsur penting. Pertama, pengembangan organisasi bersifat sistemik. Artinya, organisasi dilihat sebagai satu kesatuan yang unsur-unsurnya saling berhubungan. Kedua, pengembangan organisasi berbasis ilmu perilaku. Artinya, perhatian diberikan pada manusia, kelompok, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, budaya, dan proses sosial. Ketiga, pengembangan organisasi berorientasi pada perubahan terencana. Artinya, perubahan tidak dilakukan secara sembarangan, tetapi melalui diagnosis, perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Keempat, pengembangan organisasi bertujuan meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi.

Efektivitas organisasi tidak boleh dipahami secara sempit. Dalam organisasi bisnis, efektivitas sering dikaitkan dengan profitabilitas, produktivitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan inovasi. Dalam organisasi pendidikan, efektivitas dapat berarti mutu pembelajaran, kualitas lulusan, reputasi akademik, kontribusi riset, dan pembentukan karakter. Dalam organisasi publik, efektivitas dapat berarti mutu layanan, akuntabilitas, transparansi, kecepatan respons, dan kepercayaan warga. Dalam organisasi sosial, efektivitas dapat berarti dampak sosial, keberlanjutan program, dan partisipasi masyarakat.

Kesehatan organisasi juga penting. Organisasi yang efektif secara jangka pendek belum tentu sehat secara jangka panjang. Organisasi dapat mencapai target melalui tekanan berlebihan, budaya takut, manipulasi data, atau eksploitasi tenaga kerja. Secara administratif tampak berhasil, tetapi secara manusiawi rapuh. Pengembangan organisasi tidak hanya bertanya, “Apakah target tercapai?” tetapi juga, “Bagaimana target itu dicapai?” dan “Apakah cara mencapainya mendukung keberlanjutan manusia dan organisasi?”

Dalam pengertian ini, pengembangan organisasi memiliki dimensi etis. Ia tidak boleh digunakan hanya sebagai alat untuk meningkatkan kontrol manajemen terhadap pekerja. Pengembangan organisasi seharusnya memperkuat partisipasi, dialog, kepercayaan, pembelajaran, dan martabat manusia. Organisasi dikembangkan bukan agar manusia menjadi sekadar instrumen produktivitas, melainkan agar manusia dapat berkontribusi secara bermakna dalam sistem kerja yang sehat.

Pengembangan organisasi juga berbeda dari pelatihan biasa. Pelatihan dapat menjadi bagian dari pengembangan organisasi, tetapi tidak identik dengannya. Jika organisasi memiliki masalah koordinasi, konflik antarunit, budaya birokratis, sistem insentif yang salah, atau strategi yang kabur, maka pelatihan individu saja tidak cukup. Pengembangan organisasi menuntut perubahan pada sistem, bukan hanya peningkatan keterampilan individual.

Demikian pula, pengembangan organisasi berbeda dari restrukturisasi semata. Banyak organisasi menganggap perubahan struktur sebagai solusi utama. Jabatan diganti, unit digabung, bagan organisasi diperbarui, tetapi cara berpikir dan cara bekerja tetap sama. Dalam kasus seperti ini, restrukturisasi tidak otomatis menghasilkan pengembangan organisasi. Bahkan dapat menimbulkan kebingungan jika tidak didukung komunikasi, kesiapan SDM, dan perubahan budaya.

Dengan demikian, pengembangan organisasi dapat dirumuskan sebagai proses strategis, sistemik, partisipatif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, kesehatan, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi melalui perubahan pada manusia, budaya, struktur, proses, kepemimpinan, strategi, teknologi, dan hubungan organisasi dengan lingkungannya.

---

4. Akar Historis dan Perkembangan Pemikiran Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi tidak muncul secara tiba-tiba. Ia berkembang dari berbagai tradisi pemikiran dalam psikologi sosial, dinamika kelompok, teori sistem, penelitian tindakan, dan manajemen perubahan. Salah satu tokoh penting dalam fondasi pemikiran perubahan terencana adalah Kurt Lewin. Lewin dikenal dengan pendekatan perubahan yang sering diringkas dalam tiga tahap: *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Meskipun model ini sering disederhanakan, kajian ulang terhadap pemikiran Lewin menunjukkan bahwa pendekatannya lebih kaya daripada sekadar tiga langkah mekanistik. Burnes menekankan bahwa pemikiran Lewin tetap relevan karena menghubungkan perubahan terencana dengan dinamika kelompok, partisipasi, dan konteks sosial organisasi. (Taylor & Francis Online)

Tradisi lain yang sangat penting adalah *action research* atau penelitian tindakan. Dalam penelitian tindakan, perubahan organisasi dilakukan melalui siklus diagnosis, perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan, evaluasi, dan pembelajaran ulang. Pendekatan ini menekankan keterlibatan anggota organisasi dalam memahami dan memecahkan masalah mereka sendiri. Dengan kata lain, organisasi tidak diperlakukan sebagai objek pasif yang "diperbaiki" oleh konsultan eksternal, melainkan sebagai subjek aktif yang belajar dari pengalamannya.

Pengembangan organisasi juga dipengaruhi oleh gerakan human relations dan humanistic psychology yang menekankan pentingnya kebutuhan manusia, motivasi, partisipasi, komunikasi, dan kepuasan kerja. Jika manajemen klasik cenderung menekankan efisiensi, kontrol, dan pembagian kerja, maka pengembangan organisasi menekankan bahwa efektivitas organisasi tidak dapat dipisahkan dari kualitas kehidupan kerja dan hubungan antar manusia.

Pada tahap berikutnya, pengembangan organisasi berkembang dengan memasukkan perspektif sistem terbuka. Organisasi dipahami sebagai

sistem yang menerima masukan dari lingkungan, mengolahnya dalam proses internal, dan menghasilkan keluaran yang kembali memengaruhi lingkungan. Perspektif ini menggeser perhatian dari individu atau kelompok semata menuju hubungan antara strategi, struktur, teknologi, budaya, dan lingkungan eksternal.

Perkembangan berikutnya adalah integrasi pengembangan organisasi dengan manajemen strategis, pembelajaran organisasi, budaya organisasi, transformasi digital, dan keberlanjutan. Dalam konteks ini, pengembangan organisasi tidak lagi dipahami hanya sebagai intervensi perilaku di tingkat kelompok, tetapi juga sebagai proses transformasi organisasi secara menyeluruh.

Dalam organisasi kontemporer, pengembangan organisasi juga bersinggungan dengan isu-isu baru seperti artificial intelligence, kerja jarak jauh, platform digital, keberagaman dan inklusi, kesehatan mental di tempat kerja, perubahan generasi tenaga kerja, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dengan demikian, pengembangan organisasi telah bergerak dari sekadar intervensi klasik seperti *team building* menuju agenda strategis yang lebih luas.

Namun meskipun berkembang, inti pengembangan organisasi tetap sama: membantu organisasi belajar dan berubah secara lebih sadar, partisipatif, manusiawi, dan efektif. Prinsip ini penting karena di tengah derasnya teknologi, organisasi tetap merupakan sistem manusia. Teknologi dapat mempercepat proses, tetapi tidak dapat menggantikan kebutuhan akan kepercayaan, kepemimpinan, makna, etika, dan pembelajaran.

---

5. Pengembangan Organisasi dan Manajemen Perubahan

Pengembangan organisasi sering disamakan dengan manajemen perubahan. Keduanya memang berhubungan erat, tetapi tidak sepenuhnya identik. Manajemen perubahan biasanya berfokus pada bagaimana

organisasi mengelola transisi dari kondisi lama menuju kondisi baru. Ia sering mencakup perencanaan perubahan, komunikasi, manajemen resistensi, pelatihan, implementasi, dan penguatan perubahan. Pengembangan organisasi memiliki cakupan lebih luas karena tidak hanya berfokus pada perubahan tertentu, tetapi pada peningkatan kapasitas organisasi untuk terus belajar dan berkembang.

Manajemen perubahan dapat bersifat proyek, sedangkan pengembangan organisasi lebih bersifat perjalanan. Misalnya, implementasi sistem informasi akademik baru di perguruan tinggi dapat dipandang sebagai proyek manajemen perubahan. Namun membangun budaya akademik berbasis data, meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, menyelaraskan proses akademik, memperkuat kepemimpinan, dan menciptakan pembelajaran organisasi adalah agenda pengembangan organisasi.

Perbedaan lain terletak pada orientasi nilai. Manajemen perubahan kadang dipraktikkan secara top-down, terutama ketika organisasi menghadapi tekanan waktu. Pengembangan organisasi lebih menekankan partisipasi, dialog, diagnosis bersama, dan pembelajaran. Ini bukan berarti pengembangan organisasi menolak kepemimpinan kuat. Sebaliknya, ia membutuhkan kepemimpinan yang kuat, tetapi kepemimpinan itu harus mampu membangun keterlibatan dan kepercayaan.

Dalam literatur perubahan organisasi, Weick dan Quinn membedakan perubahan episodik dan perubahan berkelanjutan. Perubahan episodik biasanya terjadi sebagai respons terhadap ketidaksesuaian besar antara organisasi dan lingkungannya, sedangkan perubahan berkelanjutan berlangsung melalui penyesuaian kecil yang terus-menerus dalam praktik sehari-hari. Kerangka ini penting karena pengembangan organisasi tidak hanya berkaitan dengan transformasi besar, tetapi juga dengan pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. (OA Monitor Ireland)

Dalam praktik, organisasi membutuhkan keduanya. Ada saat ketika organisasi harus melakukan perubahan besar, misalnya karena krisis,

merger, perubahan regulasi, atau disrupsi teknologi. Namun ada pula saat ketika organisasi perlu membangun kebiasaan perbaikan terus-menerus. Pengembangan organisasi yang baik mampu menggabungkan perubahan episodik dan perubahan berkelanjutan.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur mungkin harus melakukan transformasi digital besar untuk mengintegrasikan produksi, logistik, dan pemasaran. Itu adalah perubahan episodik. Tetapi setelah sistem baru diterapkan, perusahaan tetap harus melakukan perbaikan kecil terus-menerus berdasarkan data operasional, masukan pelanggan, dan pengalaman pekerja. Itu adalah perubahan berkelanjutan. Tanpa perubahan episodik, organisasi bisa tertinggal. Tanpa perubahan berkelanjutan, transformasi besar bisa kehilangan dampak.

Pengembangan organisasi juga menaruh perhatian pada kesiapan perubahan. Armenakis, Harris, dan Mossholder menjelaskan bahwa kesiapan perubahan berkaitan dengan keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi terhadap kebutuhan dan kapasitas untuk berubah. Kesiapan berbeda dari sekadar ketiadaan resistensi. Anggota organisasi dapat tidak menolak secara terbuka, tetapi belum tentu siap secara kognitif, emosional, dan perilaku. (Sage Journals)

Dengan demikian, pengembangan organisasi memperluas manajemen perubahan dari sekadar “mengelola transisi” menjadi “membangun kapasitas organisasi untuk berubah”. Organisasi yang berkembang bukan hanya organisasi yang berhasil menjalankan satu proyek perubahan, tetapi organisasi yang memiliki kemampuan berulang untuk mendiagnosis, belajar, menyesuaikan diri, dan memperbarui cara kerjanya.

---

6. Nilai-Nilai Dasar Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi bukan hanya teknik, tetapi juga mengandung nilai-nilai tertentu. Nilai-nilai ini membedakannya dari pendekatan

perubahan yang semata-mata mekanistik atau instrumental. Beberapa nilai dasar pengembangan organisasi meliputi penghargaan terhadap manusia, partisipasi, keterbukaan, kepercayaan, kolaborasi, pembelajaran, keadilan, dan tanggung jawab.

Pertama, pengembangan organisasi menghargai manusia sebagai subjek perubahan. Dalam organisasi, manusia tidak boleh diperlakukan hanya sebagai sumber daya yang dapat digerakkan seperti mesin. Mereka memiliki pikiran, perasaan, martabat, aspirasi, dan kemampuan berkembang. Oleh karena itu, perubahan organisasi harus memperhatikan dampaknya terhadap manusia.

Kedua, pengembangan organisasi menekankan partisipasi. Orang yang terdampak oleh perubahan sebaiknya dilibatkan dalam proses pemahaman masalah dan penyusunan solusi. Partisipasi tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan karena informasi dari lapangan dapat masuk, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki. Ketika orang merasa didengar, mereka lebih cenderung mendukung perubahan.

Ketiga, pengembangan organisasi membutuhkan keterbukaan. Organisasi yang sehat mampu membicarakan masalah secara jujur. Banyak organisasi gagal berkembang karena masalah disembunyikan, data dimanipulasi, kritik dianggap ancaman, dan komunikasi vertikal tersumbat. Pengembangan organisasi memerlukan ruang dialog yang aman agar orang dapat menyampaikan realitas tanpa takut dihukum.

Keempat, kepercayaan merupakan fondasi utama. Perubahan selalu mengandung ketidakpastian. Orang akan bersedia memasuki ketidakpastian jika mereka percaya bahwa pemimpin memiliki niat baik, kompetensi, dan integritas. Tanpa kepercayaan, komunikasi perubahan mudah dianggap propaganda, pelatihan dianggap formalitas, dan strategi dianggap kepentingan elite.

Kelima, pengembangan organisasi menekankan kolaborasi. Masalah organisasi jarang berada dalam satu unit saja. Banyak masalah bersifat

lintas fungsi. Oleh karena itu, pengembangan organisasi mendorong kerja sama antarunit, tim lintas fungsi, dan pemecahan masalah kolektif. Kolaborasi menjadi semakin penting dalam organisasi modern yang menghadapi masalah kompleks.

Keenam, pembelajaran merupakan nilai inti. Organisasi yang berkembang adalah organisasi yang belajar dari data, pengalaman, kesalahan, pelanggan, pesaing, teknologi, dan perubahan lingkungan. Pembelajaran organisasi memerlukan kemampuan merefleksikan praktik, menguji asumsi, dan memperbaiki tindakan.

Ketujuh, pengembangan organisasi menekankan keadilan. Perubahan yang dipersepsikan tidak adil dapat menimbulkan resistensi kuat. Jika beban perubahan ditanggung oleh kelompok tertentu sementara manfaatnya dinikmati kelompok lain, maka perubahan kehilangan legitimasi. Oleh karena itu, proses perubahan perlu memperhatikan keadilan prosedural, distributif, dan interpersonal.

Kedelapan, pengembangan organisasi harus bertanggung jawab secara sosial. Organisasi tidak hidup untuk dirinya sendiri. Ia memengaruhi pekerja, pelanggan, masyarakat, lingkungan, dan generasi masa depan. Karena itu, pengembangan organisasi harus berhubungan dengan keberlanjutan, etika, dan dampak sosial.

Nilai-nilai ini menjadikan pengembangan organisasi sebagai pendekatan yang bukan hanya teknokratis, tetapi juga humanistik dan etis. Organisasi yang berkembang bukan sekadar organisasi yang lebih cepat dan lebih efisien, tetapi juga organisasi yang lebih dewasa, lebih adil, lebih terbuka, dan lebih mampu menciptakan nilai manusiawi.

---

7. Ruang Lingkup Pengembangan Organisasi

Ruang lingkup pengembangan organisasi sangat luas karena organisasi terdiri dari banyak unsur yang saling berhubungan. Secara umum, ruang

lingkup pengembangan organisasi dapat dibagi menjadi beberapa area utama: strategi, struktur, proses, budaya, kepemimpinan, sumber daya manusia, teknologi, sistem penghargaan, komunikasi, dan hubungan dengan lingkungan.

7.1 Strategi Organisasi

Strategi adalah arah dan pilihan utama organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengembangan organisasi menyentuh strategi ketika organisasi perlu memperjelas visi, misi, tujuan, prioritas, dan posisi kompetitif. Banyak organisasi memiliki dokumen strategi, tetapi tidak memiliki pemahaman bersama tentang strategi tersebut. Pengembangan organisasi membantu menerjemahkan strategi menjadi perilaku, struktur, proses, dan indikator kinerja.

Strategi juga harus terus diuji terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang strateginya tidak diperbarui dapat terjebak dalam keberhasilan masa lalu. Dalam konteks pendidikan tinggi, misalnya, strategi lama yang hanya menekankan jumlah mahasiswa mungkin tidak cukup. Perguruan tinggi harus memperhatikan mutu lulusan, relevansi kurikulum, literasi digital, kolaborasi industri, riset terapan, internasionalisasi, dan kontribusi sosial.

7.2 Struktur Organisasi

Struktur menentukan pembagian tugas, wewenang, koordinasi, dan pelaporan. Pengembangan organisasi sering melibatkan desain ulang struktur agar lebih sesuai dengan strategi. Struktur yang terlalu hierarkis dapat menghambat inovasi, sedangkan struktur yang terlalu longgar dapat menimbulkan kebingungan tanggung jawab.

Dalam organisasi modern, struktur cenderung bergerak menuju fleksibilitas, tim lintas fungsi, jaringan, dan kolaborasi. Namun fleksibilitas tidak boleh berarti kekacauan. Struktur tetap harus memberi kejelasan peran dan akuntabilitas.

7.3 Proses dan Sistem Kerja

Proses adalah cara pekerjaan dilakukan. Banyak masalah organisasi sebenarnya bukan masalah orang, tetapi masalah proses. Orang yang kompeten dapat bekerja buruk jika prosesnya berbelit, data tidak tersedia, keputusan lambat, dan sistem tidak terintegrasi. Pengembangan organisasi membantu memetakan, menyederhanakan, dan memperbaiki proses kerja.

Contohnya, waktu tunggu pasien di rumah sakit dapat berkurang jika proses pendaftaran, rekam medis, jadwal dokter, laboratorium, farmasi, dan pembayaran diintegrasikan. Tanpa perbaikan proses, pelatihan keramahan petugas saja tidak akan menyelesaikan masalah.

7.4 Budaya Organisasi

Budaya adalah nilai, norma, dan kebiasaan kolektif yang membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya dapat mendukung atau menghambat strategi. Jika organisasi ingin inovatif tetapi budayanya menghukum kesalahan kecil, maka inovasi sulit tumbuh. Jika organisasi ingin kolaboratif tetapi sistemnya memuja prestasi individual semata, maka kolaborasi menjadi slogan.

Kajian tentang kecocokan orang dan budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi berhubungan dengan sikap dan perilaku anggota organisasi. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell mengembangkan pendekatan profil budaya organisasi untuk memahami kesesuaian antara individu dan budaya organisasi. (Academy of Management Journals)

7.5 Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan pengembangan organisasi. Pemimpin memberi arah, membangun makna, mengalokasikan sumber daya, membentuk budaya, dan memberi teladan. Dalam perubahan, anggota organisasi tidak hanya mendengar apa yang dikatakan pemimpin, tetapi juga melihat apa yang dilakukan pemimpin.

Kepemimpinan dalam pengembangan organisasi bukan hanya kepemimpinan formal. Agen perubahan dapat muncul dari berbagai tingkat organisasi. Namun dukungan pimpinan puncak tetap penting

karena perubahan sering membutuhkan keputusan strategis, sumber daya, dan legitimasi.

7.6 Sumber Daya Manusia dan Talenta

Pengembangan organisasi berkaitan erat dengan pengembangan SDM. Organisasi memerlukan kompetensi baru, pola pikir baru, dan perilaku baru. Pelatihan, coaching, mentoring, manajemen talenta, pengembangan karier, dan pembelajaran organisasi menjadi bagian penting.

Namun pengembangan SDM tidak boleh dipisahkan dari sistem. Jika pegawai dilatih tetapi tidak diberi ruang menerapkan keterampilan baru, maka pelatihan menjadi sia-sia. Jika organisasi menuntut inovasi tetapi sistem penghargaan hanya menghargai kepatuhan prosedural, maka perilaku inovatif tidak tumbuh.

7.7 Teknologi dan Transformasi Digital

Teknologi menjadi ruang lingkup yang semakin penting. Digitalisasi, data analytics, artificial intelligence, cloud computing, dan platform kolaborasi mengubah cara organisasi bekerja. Namun pengembangan teknologi harus diselaraskan dengan strategi, proses, budaya, dan kompetensi manusia. Transformasi digital menuntut perubahan organisasi secara menyeluruh, bukan sekadar pengadaan perangkat. (ACM Digital Library)

7.8 Sistem Penghargaan dan Kinerja

Sistem penghargaan membentuk perilaku. Apa yang dihargai organisasi akan cenderung diulang oleh anggotanya. Jika organisasi menghargai kecepatan tanpa mutu, maka mutu dapat dikorbankan. Jika organisasi menghargai kepatuhan tanpa kreativitas, maka inovasi akan lemah. Pengembangan organisasi harus memastikan sistem kinerja dan penghargaan selaras dengan nilai dan strategi.

7.9 Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah darah organisasi. Banyak kegagalan perubahan terjadi karena komunikasi tidak jelas, tidak konsisten, atau tidak dipercaya.

Komunikasi dalam pengembangan organisasi harus dua arah. Pimpinan menyampaikan arah, tetapi juga mendengarkan realitas lapangan. Komunikasi yang baik menciptakan makna bersama.

7.10 Hubungan dengan Lingkungan

Organisasi adalah sistem terbuka. Pengembangan organisasi harus memperhatikan pelanggan, masyarakat, regulator, pesaing, mitra, pemasok, teknologi, dan perubahan sosial. Organisasi yang hanya melihat ke dalam dapat kehilangan relevansi. Karena itu, orientasi eksternal menjadi bagian penting dari pengembangan organisasi.

---

8. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Salah satu asumsi penting dalam pengembangan organisasi adalah bahwa organisasi merupakan sistem terbuka. Artinya, organisasi terus-menerus berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Ia menerima input, memprosesnya, menghasilkan output, dan menerima umpan balik. Input dapat berupa sumber daya manusia, modal, informasi, teknologi, bahan baku, regulasi, nilai sosial, atau tuntutan pelanggan. Output dapat berupa produk, jasa, kebijakan, lulusan, pelayanan, dampak sosial, atau reputasi.

Sebagai sistem terbuka, organisasi tidak dapat bertahan jika hanya mengandalkan stabilitas internal. Ia harus mampu membaca perubahan eksternal. Lingkungan eksternal dapat berubah dalam bentuk perubahan pasar, teknologi, regulasi, kompetisi, demografi, politik, budaya, maupun ekologi. Perubahan eksternal sering kali memaksa organisasi meninjau ulang strategi dan struktur internalnya.

Misalnya, perguruan tinggi menghadapi perubahan besar karena perkembangan pembelajaran daring, AI generatif, kebutuhan kompetensi industri, dan perubahan karakter mahasiswa. Jika perguruan tinggi tetap menggunakan pola pembelajaran lama tanpa adaptasi, ia dapat kehilangan relevansi. Namun adaptasi tidak berarti mengorbankan nilai akademik.

Justru pengembangan organisasi diperlukan agar perguruan tinggi dapat mengintegrasikan teknologi dengan etika akademik, pembelajaran kritis, dan pembentukan karakter.

Dalam dunia bisnis, organisasi ritel menghadapi perubahan perilaku konsumen yang semakin digital. Pelanggan tidak hanya membeli produk, tetapi juga mengharapkan pengalaman yang cepat, personal, transparan, dan terintegrasi. Perusahaan ritel yang hanya mengandalkan toko fisik tanpa strategi omnichannel dapat tertinggal. Namun membuka toko online saja tidak cukup. Perusahaan perlu mengintegrasikan persediaan, logistik, data pelanggan, pemasaran digital, layanan pelanggan, dan budaya kerja berbasis data.

Dalam organisasi publik, masyarakat semakin menuntut layanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Digitalisasi pelayanan publik menjadi kebutuhan. Namun jika digitalisasi hanya memindahkan birokrasi berbelit ke platform daring, maka masyarakat tetap mengalami kesulitan. Pengembangan organisasi diperlukan agar proses layanan disederhanakan, data terintegrasi, pegawai dilatih, dan budaya pelayanan diperkuat.

Perspektif sistem terbuka juga menekankan pentingnya umpan balik. Organisasi perlu mengetahui apakah output yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Umpan balik dapat berasal dari pelanggan, mahasiswa, pasien, warga, mitra, audit, data kinerja, survei, atau media sosial. Organisasi yang sehat tidak takut terhadap umpan balik negatif karena kritik adalah bahan pembelajaran.

Namun organisasi sering menolak umpan balik karena dianggap mengancam citra. Dalam budaya organisasi yang defensif, masalah ditutupi agar terlihat baik. Dalam jangka pendek, ini mungkin menjaga reputasi formal. Namun dalam jangka panjang, organisasi kehilangan kemampuan belajar. Pengembangan organisasi harus menciptakan mekanisme umpan balik yang jujur, aman, dan produktif.

Organisasi sebagai sistem terbuka juga berarti bahwa tidak ada satu model organisasi yang cocok untuk semua situasi. Struktur, budaya, dan strategi harus disesuaikan dengan lingkungan dan tujuan. Organisasi yang beroperasi di lingkungan stabil mungkin membutuhkan efisiensi dan standardisasi. Organisasi yang beroperasi di lingkungan dinamis membutuhkan fleksibilitas dan inovasi. Organisasi yang berorientasi keselamatan, seperti rumah sakit atau penerbangan, membutuhkan disiplin prosedural sekaligus budaya pelaporan yang aman.

Dengan memahami organisasi sebagai sistem terbuka, pengembangan organisasi menjadi proses menyelaraskan dinamika internal dengan tuntutan eksternal tanpa kehilangan identitas dan nilai inti.

---

9. Diagnosis sebagai Fondasi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi yang baik selalu dimulai dengan diagnosis. Diagnosis adalah proses memahami kondisi organisasi secara sistematis sebelum merancang intervensi. Tanpa diagnosis, perubahan mudah menjadi reaktif, simbolik, atau salah sasaran. Banyak organisasi langsung melompat pada solusi karena merasa sudah mengetahui masalahnya. Padahal yang terlihat sering kali hanyalah gejala.

Misalnya, rendahnya produktivitas pegawai dapat dianggap sebagai masalah disiplin. Namun setelah didiagnosis, penyebabnya bisa berupa target yang tidak jelas, konflik antarunit, sistem informasi yang buruk, kepemimpinan yang tidak mendukung, kompetensi yang kurang, atau beban kerja yang tidak seimbang. Jika solusi hanya berupa teguran disiplin, akar masalah tetap tidak terselesaikan.

Diagnosis organisasi dapat dilakukan pada berbagai level: individu, kelompok, unit kerja, proses, struktur, budaya, strategi, dan lingkungan. Metodenya dapat berupa wawancara, survei, observasi, analisis dokumen, focus group discussion, audit proses, analisis data kinerja, pemetaan

jejaring komunikasi, atau benchmarking. Pendekatan kuantitatif dan kualitatif sebaiknya saling melengkapi.

Model Burke-Litwin, misalnya, menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling berhubungan, termasuk lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, budaya, struktur, sistem, praktik manajemen, iklim kerja, motivasi, dan kebutuhan individu. Model ini penting karena membantu organisasi melihat hubungan antara faktor transformasional dan faktor transaksional dalam perubahan organisasi. (Sage Journals)

Dalam praktik, diagnosis organisasi tidak hanya teknis tetapi juga politis. Masalah organisasi sering menyentuh kepentingan. Ada kelompok yang diuntungkan oleh kondisi lama dan ada yang dirugikan. Ada informasi yang disembunyikan karena takut konsekuensi. Ada narasi resmi yang berbeda dari pengalaman lapangan. Karena itu, diagnosis memerlukan integritas, kepekaan sosial, dan kemampuan membangun kepercayaan.

Diagnosis juga harus memperhatikan kesiapan perubahan. Organisasi dapat memiliki masalah yang jelas, tetapi belum tentu siap berubah. Kesiapan perubahan dipengaruhi oleh kesadaran akan urgensi, keyakinan terhadap solusi, kepercayaan pada pemimpin, kapasitas SDM, sumber daya, pengalaman perubahan sebelumnya, dan budaya organisasi. Tanpa kesiapan, intervensi yang baik sekalipun dapat gagal.

Dalam organisasi pendidikan tinggi, diagnosis dapat dimulai dengan pertanyaan: Apakah visi institusi dipahami oleh dosen dan mahasiswa? Apakah kurikulum relevan dengan kebutuhan masa depan? Apakah budaya akademik mendukung diskusi kritis? Apakah sistem penilaian kinerja dosen adil? Apakah teknologi pembelajaran digunakan secara bermakna? Apakah mahasiswa mengalami layanan akademik yang baik? Pertanyaan seperti ini membantu organisasi melihat dirinya secara utuh.

Dalam rumah sakit, diagnosis dapat mencakup keselamatan pasien, mutu klinis, alur layanan, kepuasan pasien, beban kerja tenaga kesehatan,

koordinasi antarunit, sistem rekam medis, budaya pelaporan insiden, dan kepemimpinan mutu. Diagnosis yang baik akan menunjukkan bahwa masalah layanan sering merupakan hasil interaksi banyak faktor.

Diagnosis bukan untuk mencari kesalahan individu, tetapi untuk memahami sistem. Jika diagnosis digunakan untuk menyalahkan, orang akan menyembunyikan informasi. Jika diagnosis digunakan untuk belajar, orang lebih bersedia membuka realitas. Oleh karena itu, pengembangan organisasi membutuhkan budaya diagnosis yang konstruktif.

---

10. Intervensi dalam Pengembangan Organisasi

Setelah diagnosis, organisasi perlu merancang intervensi. Intervensi adalah tindakan terencana untuk memperbaiki kondisi organisasi. Intervensi dapat dilakukan pada level individu, kelompok, antar kelompok, organisasi secara keseluruhan, atau hubungan organisasi dengan lingkungan.

Intervensi pada level individu dapat berupa coaching, mentoring, pelatihan kepemimpinan, pengembangan kompetensi, konseling karier, dan peningkatan literasi digital. Intervensi ini penting ketika masalah berkaitan dengan keterampilan, motivasi, kesadaran diri, atau kesiapan individu.

Intervensi pada level kelompok dapat berupa team building, pengembangan komunikasi tim, penyelesaian konflik, penguatan kepercayaan, klarifikasi peran, dan peningkatan efektivitas rapat. Banyak pekerjaan organisasi dilakukan melalui tim. Jika tim tidak efektif, organisasi akan mengalami hambatan meskipun individu-individunya kompeten.

Intervensi antar kelompok penting ketika terjadi silo organisasi. Silo terjadi ketika unit kerja hanya fokus pada tujuan sendiri dan kurang peduli pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Silo dapat menyebabkan duplikasi pekerjaan, konflik, lambannya proses, dan buruknya pengalaman pelanggan. Intervensi antar kelompok dapat berupa lokakarya lintas fungsi, perbaikan proses bersama, forum koordinasi, dan sistem target bersama.

Intervensi pada level organisasi mencakup restrukturisasi, desain ulang proses, perubahan budaya, sistem manajemen kinerja, transformasi digital, perencanaan strategis, dan pengembangan kepemimpinan. Intervensi ini biasanya lebih kompleks karena menyentuh banyak unsur sekaligus.

Intervensi terhadap hubungan organisasi dengan lingkungan dapat berupa penguatan kemitraan, kolaborasi industri, hubungan masyarakat, strategi pelanggan, jejaring alumni, kerja sama riset, atau pelibatan komunitas. Dalam sistem terbuka, organisasi tidak dapat berkembang hanya dari dalam.

Intervensi yang baik harus memenuhi beberapa syarat. Pertama, sesuai dengan hasil diagnosis. Intervensi tidak boleh dipilih hanya karena populer. Kedua, sesuai dengan kapasitas organisasi. Intervensi yang terlalu ambisius tanpa sumber daya memadai dapat gagal. Ketiga, memiliki dukungan pimpinan dan partisipasi anggota. Keempat, memiliki indikator keberhasilan yang jelas. Kelima, dievaluasi dan disesuaikan.

Sebagai contoh, jika diagnosis menunjukkan bahwa masalah utama organisasi adalah lemahnya koordinasi antarunit, maka intervensi yang tepat mungkin bukan pelatihan motivasi individual, melainkan desain ulang proses lintas fungsi, forum koordinasi, target bersama, dan sistem informasi terpadu. Jika diagnosis menunjukkan bahwa masalah utama adalah budaya takut berbicara, maka intervensi dapat berupa penguatan psychological safety, dialog terbuka, perubahan gaya kepemimpinan, dan mekanisme pelaporan yang aman. Edmondson menunjukkan bahwa psychological safety dalam tim berhubungan dengan perilaku belajar, karena anggota tim merasa lebih aman mengambil risiko interpersonal seperti bertanya, mengakui kesalahan, atau menyampaikan ide. (Sage Journals)

Intervensi juga harus memperhatikan tempo perubahan. Tidak semua hal dapat diubah sekaligus. Organisasi perlu menentukan prioritas. Ada perubahan yang harus cepat karena krisis. Ada perubahan yang harus

bertahap karena menyangkut budaya. Pemimpin dan agen perubahan perlu memahami kapasitas serap organisasi.

---

11. Budaya Organisasi dalam Pengembangan Organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu unsur paling penting dalam pengembangan organisasi. Budaya dapat dipahami sebagai pola nilai, keyakinan, norma, asumsi, dan kebiasaan yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Budaya sering tidak terlihat secara langsung, tetapi terasa dalam praktik sehari-hari.

Budaya menjawab pertanyaan seperti: Apa yang dianggap penting di organisasi ini? Perilaku apa yang dihargai? Bagaimana orang berbicara kepada atasan? Apakah kesalahan dibicarakan terbuka atau disembunyikan? Apakah ide baru dihargai atau ditertawakan? Apakah keputusan dibuat berdasarkan data atau kedekatan personal? Apakah pelanggan benar-benar diperhatikan atau hanya disebut dalam slogan?

Budaya dapat mendukung strategi, tetapi juga dapat menghambatnya. Jika organisasi ingin menjadi inovatif, maka budaya harus memberi ruang bagi eksperimen. Jika organisasi ingin berorientasi pelanggan, maka budaya harus menghargai suara pelanggan. Jika organisasi ingin berbasis data, maka budaya harus menghargai fakta dan analisis. Jika organisasi ingin kolaboratif, maka budaya harus mengurangi ego sektoral.

Schein menekankan bahwa budaya organisasi sering bekerja pada tingkat asumsi dasar yang tidak selalu disadari. Karena itu, perubahan budaya tidak mudah. Organisasi dapat mengganti slogan dan nilai formal, tetapi asumsi dasar tetap bertahan. Misalnya, organisasi dapat mencantumkan "inovasi" sebagai nilai inti, tetapi jika asumsi dasarnya adalah "kesalahan harus dihukum", maka inovasi sulit tumbuh. (Wikipedia)

Budaya terbentuk melalui sejarah organisasi, pengalaman krisis, pendiri, pemimpin, sistem penghargaan, cerita kolektif, simbol, ritual, dan praktik

sehari-hari. Oleh karena itu, perubahan budaya membutuhkan konsistensi. Pemimpin harus memberi teladan. Sistem penghargaan harus selaras. Cerita keberhasilan harus diperbarui. Praktik sehari-hari harus mendukung nilai yang diinginkan.

Dalam perguruan tinggi, budaya akademik menjadi fondasi. Budaya akademik bukan hanya kegiatan mengajar dan meneliti. Ia mencakup penghargaan terhadap kebenaran, kebebasan akademik, integritas ilmiah, dialog kritis, keterbukaan terhadap bukti, dan etika publikasi. Perguruan tinggi dapat memiliki gedung megah dan sistem digital modern, tetapi jika budaya akademiknya lemah, maka kualitas institusi akan rapuh.

Dalam organisasi bisnis, budaya pelayanan dapat menjadi pembeda. Perusahaan yang benar-benar menghargai pelanggan tidak hanya memiliki slogan “customer first”, tetapi juga proses, pelatihan, indikator, dan keputusan yang mendukung pengalaman pelanggan. Pegawai diberi wewenang menyelesaikan masalah pelanggan. Keluhan dianalisis sebagai sumber pembelajaran. Manajemen turun melihat realitas layanan.

Dalam organisasi publik, budaya akuntabilitas dan pelayanan sangat penting. Transformasi birokrasi tidak cukup dengan aplikasi digital. Jika budaya lama masih mempertahankan formalitas, lambannya keputusan, dan minimnya empati, maka digitalisasi tidak banyak mengubah pengalaman warga.

Pengembangan organisasi harus menjadikan budaya sebagai medan perubahan utama. Namun perubahan budaya tidak boleh dipaksakan hanya melalui perintah. Budaya berubah melalui pengalaman baru yang berulang, simbol yang konsisten, kepemimpinan yang kredibel, dan sistem yang mendukung perilaku baru.

---

12. Kepemimpinan sebagai Penggerak Pengembangan Organisasi

Tidak ada pengembangan organisasi yang berhasil tanpa kepemimpinan. Kepemimpinan memberikan arah, energi, legitimasi, dan makna bagi perubahan. Namun kepemimpinan dalam pengembangan organisasi bukan hanya persoalan jabatan formal. Ia adalah kemampuan memengaruhi orang untuk bergerak menuju tujuan bersama.

Pemimpin dalam pengembangan organisasi memiliki beberapa peran. Pertama, sebagai pembaca realitas. Pemimpin harus mampu memahami kondisi organisasi dan lingkungan. Ia tidak boleh hanya menerima laporan formal yang sudah disaring. Ia perlu mendengar suara pelanggan, pegawai, mitra, dan data lapangan.

Kedua, pemimpin berperan sebagai perumus arah. Pengembangan organisasi membutuhkan visi. Visi membantu anggota organisasi memahami mengapa perubahan diperlukan dan ke mana organisasi akan bergerak. Tanpa visi, perubahan menjadi kumpulan program tanpa jiwa.

Ketiga, pemimpin berperan sebagai pembangun komitmen. Perubahan tidak dapat dijalankan hanya dengan instruksi. Orang perlu memahami, menerima, dan merasa memiliki. Pemimpin harus mampu membangun narasi perubahan yang masuk akal dan menyentuh makna.

Keempat, pemimpin berperan sebagai teladan. Dalam organisasi, perilaku pemimpin adalah pesan yang paling kuat. Jika pemimpin berbicara tentang integritas tetapi mentoleransi manipulasi, maka integritas menjadi slogan. Jika pemimpin berbicara tentang kolaborasi tetapi mempertahankan ego sektoral, maka kolaborasi tidak tumbuh.

Kelima, pemimpin berperan sebagai penjaga pembelajaran. Ia harus menciptakan ruang aman bagi umpan balik, eksperimen, dan refleksi. Organisasi yang dipimpin dengan ketakutan mungkin patuh secara formal, tetapi tidak belajar secara mendalam.

Kepemimpinan perubahan juga harus memahami resistensi. Resistensi tidak selalu buruk. Kadang resistensi menunjukkan adanya kekhawatiran yang sah. Orang mungkin khawatir kehilangan pekerjaan, status,

kompetensi, atau identitas. Pemimpin yang bijaksana tidak langsung mencap resistensi sebagai pembangkangan, tetapi mendengarkan alasan di baliknya.

Kepemimpinan dalam pengembangan organisasi juga membutuhkan keberanian moral. Perubahan sering menuntut keputusan sulit. Ada kebiasaan lama yang harus ditinggalkan. Ada sistem yang harus diperbaiki. Ada kepentingan yang harus ditata ulang. Pemimpin yang hanya mencari popularitas mungkin menghindari perubahan yang penting tetapi tidak nyaman.

Namun keberanian harus diimbangi empati. Perubahan yang terlalu keras dapat melukai organisasi. Pemimpin perlu memahami beban psikologis perubahan. Ia harus menyediakan dukungan, pelatihan, komunikasi, dan waktu adaptasi.

Dalam konteks kontemporer, pemimpin juga harus memiliki literasi digital dan literasi manusia. Literasi digital membantu pemimpin memahami teknologi, data, dan AI. Literasi manusia membantu pemimpin memahami emosi, budaya, etika, dan makna. Kombinasi keduanya sangat penting agar transformasi organisasi tidak kehilangan dimensi kemanusiaan.

---

13. Pembelajaran Organisasi dan Kapasitas Adaptasi

Pengembangan organisasi pada dasarnya adalah proses pembelajaran. Organisasi belajar ketika ia mampu mengubah pemahaman dan tindakannya berdasarkan pengalaman, data, refleksi, dan perubahan lingkungan. Pembelajaran organisasi tidak identik dengan pelatihan formal. Pelatihan adalah salah satu bentuk pembelajaran, tetapi organisasi belajar juga melalui proyek, kegagalan, dialog, eksperimen, evaluasi, benchmarking, dan interaksi dengan pelanggan.

Cohen dan Levinthal memperkenalkan konsep absorptive capacity, yaitu kemampuan organisasi mengenali nilai pengetahuan eksternal,

mengasimilasikannya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial atau produktif. Konsep ini penting bagi pengembangan organisasi karena organisasi tidak cukup hanya memiliki akses informasi. Ia harus memiliki kapasitas menyerap dan menggunakan informasi tersebut. (Joseph Mahoney's Home Page)

Dalam era informasi, masalah organisasi sering bukan kekurangan data, tetapi ketidakmampuan mengubah data menjadi pengetahuan dan tindakan. Banyak organisasi memiliki survei pelanggan, laporan kinerja, data operasional, dan riset pasar, tetapi tidak menggunakannya secara efektif. Data hanya menjadi arsip. Pengembangan organisasi membantu membangun mekanisme agar informasi menjadi pembelajaran.

Pembelajaran organisasi membutuhkan beberapa kondisi. Pertama, adanya rasa aman untuk berbicara. Jika orang takut menyampaikan masalah, organisasi tidak belajar. Kedua, adanya sistem umpan balik. Organisasi perlu mengukur dan mendengarkan. Ketiga, adanya refleksi. Data harus dibahas, bukan hanya dikumpulkan. Keempat, adanya tindakan perbaikan. Pembelajaran tanpa tindakan hanya menjadi wacana. Kelima, adanya pelembagaan. Jika pembelajaran berhasil, ia harus masuk ke prosedur, struktur, budaya, atau sistem.

Pembelajaran organisasi juga harus mencakup unlearning, yaitu kemampuan meninggalkan cara lama yang tidak lagi relevan. Banyak organisasi gagal bukan karena tidak belajar hal baru, tetapi karena tidak mampu melepaskan kebiasaan lama. Dalam dunia digital, misalnya, organisasi harus belajar menggunakan data, tetapi juga harus melepaskan keputusan yang hanya berbasis intuisi hierarkis. Dalam pendidikan, dosen harus belajar menggunakan teknologi, tetapi juga harus meninggalkan pola mengajar yang hanya satu arah.

Kapabilitas adaptasi muncul ketika organisasi mampu belajar lebih cepat daripada perubahan lingkungan. Adaptasi bukan berarti mengikuti semua tren. Adaptasi berarti memahami perubahan yang relevan, menyesuaikan diri tanpa kehilangan nilai inti, dan menciptakan respons strategis.

Organisasi yang adaptif memiliki beberapa ciri: terbuka terhadap informasi, cepat membaca sinyal perubahan, memiliki struktur fleksibel, mendorong kolaborasi, menghargai eksperimen, memiliki pemimpin pembelajar, dan menjaga orientasi eksternal. Organisasi seperti ini tidak menunggu krisis untuk berubah. Ia melakukan pembaruan sebelum dipaksa keadaan.

Dalam konteks Indonesia, kapasitas adaptasi sangat penting karena organisasi menghadapi dinamika sosial, ekonomi, teknologi, dan regulasi yang cepat berubah. Lembaga pendidikan harus menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan industri dan masyarakat. Rumah sakit harus menyesuaikan layanan dengan teknologi medis dan tuntutan pasien. UMKM harus menyesuaikan model usaha dengan platform digital. Pemerintah harus menyesuaikan layanan dengan harapan warga yang semakin digital dan kritis.

Pengembangan organisasi menyediakan kerangka untuk membangun kapasitas adaptasi ini secara sistematis.

---

14. Relevansi Pengembangan Organisasi dalam Era Digital dan AI

Era digital dan AI telah memperluas agenda pengembangan organisasi. Teknologi kini tidak hanya menjadi alat bantu administratif, tetapi menjadi kekuatan yang mengubah struktur industri, model bisnis, pola kerja, dan relasi manusia. Organisasi yang tidak memahami dampak digitalisasi dapat tertinggal. Namun organisasi yang mengadopsi teknologi tanpa pengembangan organisasi dapat mengalami kegagalan implementasi.

Transformasi digital berbeda dari digitasi. Digitasi adalah mengubah informasi analog menjadi format digital. Digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital untuk memperbaiki proses. Transformasi digital adalah perubahan yang lebih mendalam pada cara organisasi menciptakan nilai, beroperasi, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Verhoef dan kolega menjelaskan bahwa transformasi digital

berkaitan dengan perubahan lintas disiplin yang memengaruhi strategi, model bisnis, kapabilitas, dan pengalaman pelanggan. (ResearchGate)

AI menambah kompleksitas baru. AI dapat membantu organisasi menganalisis data, memprediksi tren, mengotomasi tugas rutin, meningkatkan personalisasi layanan, dan mendukung keputusan. Namun AI juga membawa risiko bias, privasi, keamanan data, transparansi, akuntabilitas, dan dampak terhadap pekerjaan. Karena itu, AI harus dikelola sebagai bagian dari pengembangan organisasi, bukan sekadar proyek teknologi.

Dalam organisasi pendidikan, AI dapat membantu penyusunan materi, analisis pembelajaran, umpan balik mahasiswa, dan administrasi akademik. Namun pertanyaan penting muncul: bagaimana menjaga integritas akademik? Bagaimana memastikan mahasiswa tetap berpikir kritis? Bagaimana dosen mengubah perannya dari penyampai informasi menjadi pembimbing pembelajaran? Ini adalah pertanyaan pengembangan organisasi.

Dalam organisasi bisnis, AI dapat meningkatkan efisiensi dan pengambilan keputusan. Namun jika karyawan merasa AI hanya alat pengawasan atau ancaman penggantian kerja, resistensi dapat muncul. Organisasi perlu membangun literasi AI, komunikasi terbuka, pelatihan ulang, dan desain pekerjaan baru.

Dalam organisasi publik, AI dapat membantu analisis kebijakan dan layanan warga. Namun penggunaan AI harus memperhatikan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Keputusan publik tidak boleh menjadi kotak hitam yang tidak dapat dijelaskan.

Transformasi digital juga mengubah budaya kerja. Kerja jarak jauh, kolaborasi virtual, platform digital, dan komunikasi asinkron menuntut kepercayaan baru. Manajer tidak dapat lagi hanya mengandalkan pengawasan fisik. Mereka harus mengelola berdasarkan hasil, komunikasi, dan kejelasan tujuan.

Di sisi lain, digitalisasi dapat mempercepat silo jika sistem tidak terintegrasi. Setiap unit dapat memiliki aplikasi sendiri tanpa koordinasi. Data tersebar dan tidak konsisten. Karena itu, pengembangan organisasi diperlukan untuk menyelaraskan teknologi dengan proses dan struktur.

Prinsip utama dalam era digital adalah bahwa teknologi harus memperkuat kapasitas manusia dan nilai organisasi. Organisasi yang berhasil bukan hanya yang paling banyak membeli teknologi, tetapi yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi, budaya, kompetensi, etika, dan pembelajaran.

---

15. Pengembangan Organisasi dan Keberlanjutan

Isu keberlanjutan semakin menjadi bagian penting dari pengembangan organisasi. Organisasi tidak lagi dapat hanya mengejar pertumbuhan ekonomi atau pencapaian target internal. Ia harus memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat, lingkungan, dan generasi masa depan. Konsep keberlanjutan memperluas ukuran keberhasilan organisasi dari sekadar profit atau efisiensi menjadi nilai jangka panjang bagi banyak pemangku kepentingan.

Dalam konteks bisnis, keberlanjutan berkaitan dengan environmental, social, and governance atau ESG. Perusahaan dituntut memperhatikan dampak lingkungan, tanggung jawab sosial, tata kelola, etika rantai pasok, dan transparansi. Pengembangan organisasi diperlukan agar ESG tidak menjadi laporan formal semata, tetapi masuk ke strategi, budaya, proses, dan keputusan.

Dalam pendidikan tinggi, keberlanjutan berarti kurikulum yang relevan dengan tantangan masa depan, kampus yang ramah lingkungan, riset yang berdampak sosial, tata kelola yang akuntabel, dan pembentukan generasi yang bertanggung jawab. Dalam rumah sakit, keberlanjutan mencakup

green hospital, efisiensi energi, pengelolaan limbah medis, keselamatan pasien, dan kesejahteraan tenaga kesehatan.

Keberlanjutan juga berkaitan dengan keberlanjutan manusia di dalam organisasi. Organisasi yang menuntut kinerja tinggi tanpa memperhatikan kesehatan mental, keseimbangan kerja-hidup, dan makna kerja dapat mengalami burnout, turnover, dan penurunan komitmen. Pengembangan organisasi harus memperhatikan kualitas kehidupan kerja.

Dalam era krisis, keberlanjutan terkait erat dengan resiliensi. Resiliensi organisasi adalah kemampuan bertahan, pulih, dan berkembang setelah mengalami gangguan. Krisis pandemi, perubahan iklim, gangguan rantai pasok, konflik geopolitik, atau serangan siber menunjukkan bahwa organisasi perlu menyiapkan sistem yang tangguh. Kajian tentang respons strategis terhadap krisis mengidentifikasi beberapa pilihan respons, seperti retrenchment, persevering, innovating, dan exit; bagi pengembangan organisasi, pilihan-pilihan ini perlu dipahami bukan hanya sebagai strategi ekonomi, tetapi juga sebagai perubahan terhadap struktur, budaya, dan kapabilitas organisasi. (SMS)

Pengembangan organisasi berkelanjutan berarti organisasi tidak hanya berubah ketika dipaksa krisis, tetapi membangun kapasitas antisipatif. Ia mengembangkan skenario, memperkuat jejaring, membangun cadangan pengetahuan, menciptakan budaya adaptif, dan menjaga kepercayaan pemangku kepentingan.

Keberlanjutan juga menuntut integrasi antara nilai dan kinerja. Organisasi yang hanya berbicara tentang nilai tetapi tidak berkinerja akan kehilangan kredibilitas. Organisasi yang berkinerja tetapi mengabaikan nilai akan kehilangan legitimasi. Pengembangan organisasi membantu menyatukan keduanya.

---

16. Studi Kasus Naratif: Transformasi Perguruan Tinggi Menengah

Untuk memperjelas hakikat pengembangan organisasi, bayangkan sebuah perguruan tinggi menengah di Indonesia yang menghadapi penurunan jumlah mahasiswa baru, lemahnya publikasi dosen, rendahnya keterlibatan alumni, dan keluhan mahasiswa terhadap layanan akademik. Pimpinan awalnya mengira masalah utama adalah promosi yang kurang agresif. Maka kampus meningkatkan iklan digital, membuat brosur baru, dan memperbanyak kegiatan pemasaran. Namun hasilnya tidak signifikan.

Setelah dilakukan diagnosis organisasi, ditemukan bahwa masalahnya lebih kompleks. Kurikulum beberapa program studi belum diperbarui sesuai kebutuhan industri. Dosen belum terbiasa menggunakan metode pembelajaran aktif dan teknologi digital. Sistem informasi akademik sering lambat. Layanan administrasi mahasiswa tidak responsif. Budaya riset lemah karena beban mengajar tinggi dan insentif publikasi tidak jelas. Alumni tidak dilibatkan secara strategis. Pimpinan unit bekerja sendiri-sendiri tanpa koordinasi.

Dari diagnosis ini terlihat bahwa masalah penerimaan mahasiswa baru hanyalah gejala. Akar masalah terletak pada relevansi akademik, mutu layanan, budaya organisasi, proses internal, dan strategi kelembagaan. Maka intervensi pengembangan organisasi dirancang secara bertahap.

Tahap pertama adalah menyusun visi perubahan: menjadi perguruan tinggi adaptif yang unggul dalam pembelajaran terapan, literasi digital, dan kemitraan industri. Visi ini dikomunikasikan melalui forum dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan alumni. Pimpinan tidak hanya menyampaikan instruksi, tetapi mengajak dialog tentang tantangan dan masa depan institusi.

Tahap kedua adalah pembaruan kurikulum berbasis kompetensi masa depan. Program studi melibatkan industri, alumni, mahasiswa, dan pakar. Mata kuliah diperbarui dengan memasukkan digital business, data literacy, entrepreneurship, etika profesi, dan problem-based learning.

Tahap ketiga adalah pengembangan dosen. Bukan hanya pelatihan teknis penggunaan learning management system, tetapi juga pelatihan pedagogi digital, asesmen autentik, riset terapan, dan publikasi ilmiah. Dosen senior diberi ruang mentoring bagi dosen muda.

Tahap keempat adalah perbaikan proses layanan akademik. Alur administrasi dipetakan ulang. Proses yang berulang disederhanakan. Sistem informasi diperbaiki. Mahasiswa diberi kanal keluhan yang jelas. Indikator layanan dipantau secara berkala.

Tahap kelima adalah pembentukan budaya mutu. Setiap unit diminta menyusun indikator kinerja yang selaras dengan strategi. Namun indikator tidak digunakan hanya untuk menghukum, melainkan untuk refleksi. Forum evaluasi bulanan dilakukan untuk membahas masalah dan solusi.

Tahap keenam adalah penguatan jejaring alumni dan industri. Alumni tidak hanya diundang saat acara seremonial, tetapi dilibatkan dalam kuliah tamu, magang, riset terapan, mentoring karier, dan promosi institusi.

Dalam dua sampai tiga tahun, perubahan mulai terlihat. Kepuasan mahasiswa meningkat. Dosen lebih aktif menulis dan berkolaborasi. Layanan akademik lebih responsif. Program studi memiliki jejaring industri lebih kuat. Promosi kampus menjadi lebih kredibel karena didukung mutu nyata. Kasus ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi bukan promosi, bukan aplikasi, bukan pelatihan tunggal, dan bukan restrukturisasi semata. Ia adalah perubahan sistemik yang menghubungkan strategi, manusia, proses, budaya, teknologi, dan lingkungan.

---

17. Tantangan dalam Pengembangan Organisasi

Meskipun penting, pengembangan organisasi tidak mudah. Ada berbagai tantangan yang sering muncul.

Pertama, resistensi terhadap perubahan. Resistensi dapat muncul karena ketakutan, ketidakpastian, pengalaman buruk, kepentingan yang terganggu, atau kurangnya pemahaman. Resistensi harus dikelola melalui komunikasi, partisipasi, dukungan, dan keadilan.

Kedua, kepemimpinan yang tidak konsisten. Banyak perubahan gagal karena pemimpin bersemangat di awal tetapi tidak konsisten dalam tindakan. Ketika pemimpin tidak memberi teladan, perubahan kehilangan legitimasi.

Ketiga, budaya organisasi yang defensif. Jika organisasi tidak terbiasa menerima kritik, diagnosis menjadi dangkal. Orang akan menyampaikan hal yang aman, bukan hal yang benar. Akibatnya, intervensi tidak menyentuh akar masalah.

Keempat, pendekatan yang terlalu teknis. Organisasi sering tergoda membeli aplikasi, menyewa konsultan, atau membuat struktur baru tanpa mengubah perilaku dan budaya. Teknologi dan struktur penting, tetapi tidak cukup.

Kelima, kurangnya data. Pengembangan organisasi membutuhkan data untuk diagnosis dan evaluasi. Namun data harus valid, relevan, dan digunakan secara bijaksana. Data yang buruk dapat menyesatkan keputusan.

Keenam, konflik kepentingan. Perubahan organisasi dapat mengubah distribusi kekuasaan, sumber daya, dan status. Karena itu, perubahan sering menghadapi dinamika politik internal. Pengembangan organisasi harus memahami realitas ini tanpa kehilangan integritas.

Ketujuh, kelelahan perubahan. Organisasi yang terlalu sering menjalankan program perubahan tanpa hasil nyata dapat mengalami sinisme. Anggota organisasi merasa perubahan hanya slogan. Karena itu, perubahan perlu diprioritaskan, dikomunikasikan, dan menghasilkan kemenangan nyata.

Kedelapan, ketidaksabaran. Pengembangan organisasi membutuhkan waktu, terutama jika menyangkut budaya dan kapabilitas. Namun

organisasi sering menuntut hasil instan. Keseimbangan diperlukan antara hasil jangka pendek dan perubahan jangka panjang.

Kesembilan, kurangnya pelembagaan. Banyak perubahan berhasil sebagai proyek, tetapi gagal menjadi praktik permanen. Setelah proyek selesai, organisasi kembali ke pola lama. Perubahan harus masuk ke sistem, prosedur, struktur, indikator, dan budaya.

Kesepuluh, ketegangan antara efisiensi dan kemanusiaan. Organisasi sering mengejar efisiensi melalui pemangkasan, otomasi, dan target tinggi. Namun jika tidak dikelola manusiawi, efisiensi dapat merusak komitmen. Pengembangan organisasi harus menjaga keseimbangan.

---

18. Prinsip-Prinsip Strategis Pengembangan Organisasi

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa prinsip strategis yang dapat menjadi pedoman.

Pertama, mulai dari diagnosis, bukan asumsi. Masalah organisasi harus dipahami secara sistemik. Jangan langsung melompat pada solusi.

Kedua, lihat organisasi sebagai sistem. Perubahan pada satu unsur harus mempertimbangkan unsur lain. Strategi, struktur, budaya, proses, teknologi, dan SDM saling terkait.

Ketiga, libatkan manusia yang terdampak. Partisipasi meningkatkan kualitas diagnosis, komitmen, dan legitimasi perubahan.

Keempat, bangun kepercayaan. Tanpa kepercayaan, perubahan akan dipersepsikan sebagai ancaman.

Kelima, selaraskan nilai dan sistem. Nilai yang tidak didukung sistem akan menjadi slogan. Jika organisasi menghargai kolaborasi, maka sistem penghargaan harus mendukung kolaborasi.

Keenam, kombinasikan perubahan cepat dan pembelajaran bertahap. Beberapa masalah membutuhkan tindakan cepat, tetapi perubahan budaya membutuhkan waktu.

Ketujuh, gunakan data dan narasi. Data memberi bukti, narasi memberi makna. Perubahan membutuhkan keduanya.

Kedelapan, kembangkan pemimpin di semua level. Pengembangan organisasi tidak dapat bergantung pada satu figur. Agen perubahan harus tersebar.

Kesembilan, integrasikan teknologi dengan manusia. Teknologi harus memperkuat nilai organisasi dan kapasitas manusia.

Kesepuluh, evaluasi dan lembagakan perubahan. Perubahan harus diukur, dipelajari, dan dijadikan praktik berkelanjutan.

Prinsip-prinsip ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi adalah seni sekaligus ilmu. Ia membutuhkan kerangka konseptual, metode diagnosis, data, dan teori. Namun ia juga membutuhkan kebijaksanaan, empati, komunikasi, keberanian, dan sensitivitas terhadap konteks.

---

19. Relevansi Kontemporer bagi Berbagai Jenis Organisasi

Pengembangan organisasi relevan bagi hampir semua jenis organisasi.

Dalam organisasi bisnis, pengembangan organisasi membantu perusahaan menghadapi persaingan, disrupsi digital, perubahan pelanggan, inovasi produk, restrukturisasi, merger, dan globalisasi. Perusahaan yang mampu belajar dan beradaptasi akan lebih siap menghadapi perubahan pasar.

Dalam UMKM, pengembangan organisasi membantu pemilik usaha bergerak dari pola kerja informal menuju sistem yang lebih profesional. UMKM yang berkembang membutuhkan pembagian peran, pencatatan keuangan, pemasaran digital, manajemen pelanggan, dan pengembangan

SDM. Perubahan ini tidak mudah karena sering menyentuh budaya usaha keluarga dan kebiasaan lama.

Dalam pendidikan tinggi, pengembangan organisasi membantu kampus memperkuat mutu akademik, tata kelola, digitalisasi pembelajaran, riset, kolaborasi industri, dan layanan mahasiswa. Kampus masa depan harus menjadi organisasi pembelajar.

Dalam sekolah, pengembangan organisasi membantu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua membangun budaya belajar yang adaptif. Sekolah tidak hanya mengelola administrasi, tetapi membentuk karakter, literasi, kreativitas, dan kemampuan berpikir kritis.

Dalam rumah sakit, pengembangan organisasi berkaitan dengan mutu pelayanan, keselamatan pasien, kolaborasi klinis, efisiensi proses, digitalisasi rekam medis, dan kesejahteraan tenaga kesehatan. Rumah sakit adalah organisasi kompleks yang sangat membutuhkan koordinasi dan budaya keselamatan.

Dalam pemerintahan, pengembangan organisasi penting untuk reformasi birokrasi, pelayanan publik digital, akuntabilitas, transparansi, dan kolaborasi lintas sektor. Pemerintah yang efektif bukan hanya pemerintah yang memiliki aturan, tetapi yang mampu melayani warga secara responsif dan adil.

Dalam organisasi sosial dan keagamaan, pengembangan organisasi membantu memperjelas misi, memperkuat tata kelola, membangun relawan, mengelola program, dan menjaga integritas. Organisasi berbasis nilai tetap membutuhkan manajemen yang baik agar misinya berkelanjutan.

Dengan demikian, pengembangan organisasi bukan hanya bidang untuk perusahaan besar. Ia relevan bagi semua organisasi yang ingin bertahan, belajar, bertumbuh, dan memberi dampak.

---

20. Kesimpulan

Hakikat pengembangan organisasi terletak pada upaya sadar, sistematis, partisipatif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, kesehatan, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi. Pengembangan organisasi memandang organisasi sebagai sistem sosial terbuka yang terdiri dari manusia, struktur, budaya, proses, teknologi, strategi, dan relasi lingkungan yang saling berhubungan.

Pengembangan organisasi bukan sekadar perubahan struktur, pelatihan, digitalisasi, atau proyek manajemen perubahan. Ia adalah proses pembelajaran kolektif yang dimulai dari diagnosis, dilanjutkan dengan intervensi yang tepat, didukung kepemimpinan, dijalankan melalui partisipasi, diperkuat oleh budaya, dan dilembagakan melalui sistem.

Dalam era kontemporer, pengembangan organisasi semakin relevan karena organisasi menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks: digitalisasi, AI, globalisasi, krisis, perubahan generasi, tuntutan keberlanjutan, dan dinamika sosial. Organisasi tidak dapat hanya bertahan dengan cara lama. Namun organisasi juga tidak boleh berubah secara sembarangan. Perubahan harus memiliki arah, nilai, dan dasar pembelajaran.

Organisasi masa depan bukan hanya organisasi yang efisien, tetapi juga adaptif, manusiawi, inovatif, etis, dan berkelanjutan. Pengembangan organisasi menyediakan kerangka untuk mencapai hal tersebut. Ia mengingatkan bahwa di balik semua strategi, teknologi, dan struktur, organisasi tetap merupakan ruang manusia. Karena itu, strategi pengembangan organisasi harus selalu menempatkan manusia, nilai, pembelajaran, dan tanggung jawab sebagai pusat perubahan.

Glossarium

Absorptive Capacity
Kemampuan organisasi untuk mengenali nilai pengetahuan eksternal, mengasimilasinya, dan menerapkannya untuk menghasilkan inovasi atau peningkatan kinerja.

Adaptabilitas Organisasi
Kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan tanpa kehilangan tujuan dan identitas inti.

Budaya Organisasi
Kumpulan nilai, norma, keyakinan, asumsi, simbol, dan kebiasaan kolektif yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak.

Diagnosis Organisasi
Proses sistematis untuk memahami kondisi, masalah, potensi, dan kesiapan organisasi sebelum melakukan intervensi perubahan.

Digitalisasi
Penggunaan teknologi digital untuk memperbaiki proses, layanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan organisasi.

Efektivitas Organisasi
Tingkat kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara bermakna, efisien, dan berkelanjutan.

Intervensi Organisasi
Tindakan terencana yang dilakukan untuk memperbaiki aspek tertentu dalam organisasi, seperti struktur, budaya, proses, kepemimpinan, atau SDM.

Kapabilitas Dinamis
Kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya agar sesuai dengan perubahan lingkungan.

Kepemimpinan Perubahan
Kemampuan pemimpin mengarahkan, memengaruhi, dan mendukung anggota organisasi dalam proses perubahan.

Kesiapan Perubahan
Tingkat keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi untuk menerima dan menjalankan perubahan.

Manajemen Perubahan
Pendekatan untuk mengelola transisi organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang diinginkan.

Organisasi sebagai Sistem Terbuka
Pandangan bahwa organisasi berinteraksi secara terus-menerus dengan lingkungan eksternal melalui input, proses, output, dan umpan balik.

Pembelajaran Organisasi
Kemampuan organisasi memperoleh, menafsirkan, menyebarkan, dan menggunakan pengetahuan untuk memperbaiki tindakan.

Pengembangan Organisasi
Proses strategis, sistemik, partisipatif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, kesehatan, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi.

Psychological Safety
Kondisi psikologis dalam tim ketika anggota merasa aman untuk bertanya, menyampaikan ide, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal.

Resiliensi Organisasi
Kemampuan organisasi bertahan, pulih, dan berkembang setelah menghadapi gangguan atau krisis.

Restrukturisasi
Perubahan susunan formal organisasi, seperti pembagian unit, jabatan, tanggung jawab, dan jalur pelaporan.

Transformasi Digital
Perubahan mendalam pada strategi, proses, struktur, budaya, dan model nilai organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital.

Daftar Pustaka

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46*(6), 681–703. https://doi.org/10.1177/001872679304600601

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management, 18*(3), 523–545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: Back to the future? *Journal of Change Management, 4*(4), 309–325. https://doi.org/10.1080/1469701042000303811

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516. https://doi.org/10.5465/256404

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal, 41*(7), V7–V18. https://doi.org/10.1002/smj.3161

INFOGRAFIK AKADEMIK

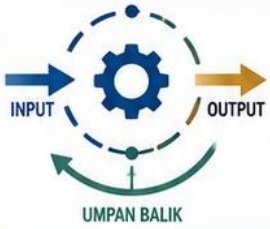
Bab 2. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Lingkungan, Adaptasi, dan Daya Saing

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

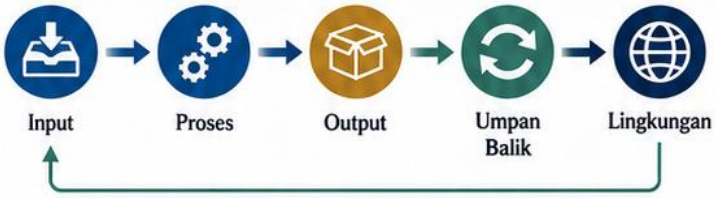


A Pengertian



- Organisasi sebagai sistem terbuka menerima input, mengolah proses internal, menghasilkan output, dan belajar dari umpan balik.
- Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh hubungan dinamis dengan lingkungan eksternal.

B Unsur Sistem Terbuka



C Lingkungan Organisasi



D Adaptasi Organisasi

- Membaca perubahan lingkungan
- Menyesuaikan strategi
- Memperbarui proses dan struktur
- Mengembangkan kompetensi baru
- Menjaga nilai inti organisasi

E Mengapa Penting Saat Ini?

- Disrupsi digital dan AI
- Ketidakpastian lingkungan
- Persaingan yang semakin ketat
- Perubahan harapan pelanggan dan masyarakat
- Tuntutan inovasi dan keberlanjutan

F Siklus Adaptasi dan Daya Saing



G Inti Pesan

> *Organisasi yang unggul bukan hanya efisien di dalam, tetapi juga peka terhadap lingkungan, adaptif terhadap perubahan, dan mampu membangun daya saing berkelanjutan.*

Strategi Pengembangan Organisasi

Membangun organisasi yang adaptif, responsif, kolaboratif, dan berdaya saing.

Bab 2 ******

Organisasi sebagai Sistem Terbuka: Lingkungan, Adaptasi, dan Daya Saing

---

Abstrak

Bab ini membahas organisasi sebagai sistem terbuka yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungan eksternal melalui arus masukan, proses transformasi internal, keluaran, umpan balik, dan proses adaptasi berkelanjutan. Dalam perspektif sistem terbuka, organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai struktur formal yang tertutup dan stabil, melainkan sebagai entitas sosial-ekonomi yang hidup dalam hubungan dinamis dengan pasar, teknologi, regulasi, sumber daya, masyarakat, budaya, dan perubahan global. Lingkungan organisasi dapat menjadi sumber peluang sekaligus ancaman. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kemampuan membaca perubahan, menafsirkan sinyal lingkungan, mengelola ketidakpastian, mengonfigurasi ulang sumber daya, dan membangun daya saing yang berkelanjutan.

Bab ini menguraikan konsep organisasi sebagai sistem terbuka, unsur-unsur lingkungan organisasi, ketidakpastian lingkungan, hubungan antara adaptasi dan struktur organisasi, teori kontingensi, ketergantungan sumber daya, kapabilitas dinamis, serta relevansinya bagi organisasi bisnis, pendidikan tinggi, rumah sakit, pemerintahan, UMKM, dan organisasi sosial. Penekanan utama diberikan pada gagasan bahwa daya saing tidak hanya ditentukan oleh kekuatan internal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menyesuaikan diri secara strategis terhadap perubahan eksternal tanpa kehilangan identitas, nilai, dan tujuan utamanya. Dalam era digital, artificial intelligence, globalisasi baru, perubahan iklim, dan

ketidakpastian geopolitik, organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu belajar, beradaptasi, berkolaborasi, dan memperbarui diri secara terus-menerus.

Kata kunci: sistem terbuka, lingkungan organisasi, adaptasi organisasi, daya saing, teori kontingensi, kapabilitas dinamis, ketergantungan sumber daya, ketidakpastian lingkungan, pembelajaran organisasi, transformasi organisasi.

---

1. Pendahuluan

Organisasi tidak pernah hidup sendirian. Ia selalu berada dalam jaringan hubungan dengan lingkungan yang lebih luas. Perusahaan bergantung pada pelanggan, pemasok, investor, tenaga kerja, teknologi, regulasi, dan kondisi ekonomi. Perguruan tinggi bergantung pada mahasiswa, dosen, pemerintah, dunia industri, masyarakat ilmiah, perkembangan ilmu pengetahuan, serta kepercayaan publik. Rumah sakit bergantung pada pasien, tenaga kesehatan, teknologi medis, sistem pembiayaan, regulasi kesehatan, pemasok obat, serta standar keselamatan pasien. Pemerintah bergantung pada legitimasi masyarakat, sumber daya fiskal, perangkat birokrasi, dinamika politik, serta harapan warga. Bahkan organisasi sosial dan keagamaan pun bergantung pada kepercayaan, partisipasi, nilai budaya, relawan, jejaring komunitas, dan relevansi misinya di tengah perubahan zaman.

Dengan demikian, organisasi tidak dapat dipahami sebagai sistem tertutup. Ia adalah sistem terbuka. Sebagai sistem terbuka, organisasi menerima masukan dari lingkungan, mengolahnya melalui proses internal, menghasilkan keluaran, menerima umpan balik, lalu menyesuaikan diri. Pandangan ini menjadi sangat penting dalam pengembangan organisasi karena menegaskan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan

oleh apa yang terjadi di dalam organisasi, tetapi juga oleh seberapa baik organisasi berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.

Konsep sistem terbuka dalam kajian organisasi banyak dipengaruhi oleh teori sistem umum dan kemudian dikembangkan dalam studi organisasi oleh para pemikir seperti Daniel Katz dan Robert L. Kahn. Katz dan Kahn menempatkan organisasi sebagai sistem sosial yang menerima energi dari lingkungan, mengubah energi tersebut menjadi keluaran, dan terus membutuhkan masukan baru agar dapat bertahan. Literatur organisasi terbuka juga menegaskan bahwa organisasi harus dipahami melalui relasi input, proses, output, dan umpan balik dengan lingkungannya. (EBSCO)

Pemahaman organisasi sebagai sistem terbuka mengubah cara kita melihat pengembangan organisasi. Jika organisasi dipandang sebagai sistem tertutup, maka perubahan cukup difokuskan pada struktur internal, aturan, dan efisiensi prosedural. Namun jika organisasi dipandang sebagai sistem terbuka, maka pengembangan organisasi harus mencakup kemampuan membaca lingkungan, membangun relasi dengan pemangku kepentingan, mengelola ketergantungan sumber daya, menyesuaikan struktur dengan situasi, serta membangun daya saing di tengah perubahan eksternal.

Dalam konteks kontemporer, perspektif sistem terbuka semakin penting karena lingkungan organisasi menjadi semakin kompleks. Digitalisasi mengubah cara orang bekerja, belajar, membeli, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Artificial intelligence mengubah cara organisasi mengelola data, mengotomasi proses, dan menciptakan nilai. Globalisasi dan fragmentasi geopolitik memengaruhi rantai pasok, investasi, harga energi, serta stabilitas ekonomi. Perubahan iklim menciptakan risiko ekologis dan tuntutan keberlanjutan. Perubahan demografi dan generasi kerja mengubah harapan terhadap pekerjaan, kepemimpinan, dan makna hidup.

Organisasi yang tidak membaca perubahan ini akan tertinggal. Namun organisasi yang hanya bereaksi tanpa strategi juga dapat kehilangan arah. Oleh karena itu, adaptasi organisasi harus bersifat cerdas, selektif, dan

strategis. Adaptasi bukan sekadar mengikuti tren, melainkan kemampuan memilih perubahan yang relevan, memperbarui proses internal, mengembangkan kapabilitas baru, dan tetap mempertahankan nilai inti organisasi.

Bab ini membahas bagaimana organisasi sebagai sistem terbuka harus memahami lingkungan, mengelola ketidakpastian, melakukan adaptasi, dan membangun daya saing. Bab ini juga menjelaskan bahwa daya saing bukan hanya milik perusahaan bisnis. Lembaga pendidikan, rumah sakit, organisasi publik, dan organisasi sosial juga membutuhkan daya saing dalam arti kemampuan menciptakan nilai yang relevan, dipercaya, efektif, dan berkelanjutan.

---

2. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Organisasi sebagai sistem terbuka berarti organisasi memiliki batas, tetapi batas itu tidak absolut. Ada perbedaan antara organisasi dan lingkungannya, namun keduanya saling berinteraksi. Organisasi memiliki struktur internal, anggota, proses, budaya, dan tujuan. Namun semua itu dipengaruhi oleh kondisi eksternal. Masukan dari lingkungan masuk ke dalam organisasi, diproses, lalu dikembalikan ke lingkungan dalam bentuk produk, jasa, layanan, keputusan, kebijakan, lulusan, reputasi, atau dampak sosial.

Dalam kerangka sistem terbuka, terdapat beberapa unsur utama. Pertama, input atau masukan. Input dapat berupa sumber daya manusia, modal, informasi, teknologi, bahan baku, energi, regulasi, nilai sosial, legitimasi, dan kebutuhan pelanggan. Kedua, throughput atau proses transformasi. Ini adalah aktivitas internal organisasi yang mengubah input menjadi output. Proses ini mencakup produksi, pelayanan, pembelajaran, koordinasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan inovasi. Ketiga, output atau keluaran. Output dapat berupa barang, jasa, kebijakan, lulusan, pelayanan

kesehatan, publikasi ilmiah, manfaat sosial, atau perubahan perilaku masyarakat. Keempat, feedback atau umpan balik. Umpan balik memberi informasi apakah output organisasi sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Kelima, environment atau lingkungan. Lingkungan adalah konteks luas tempat organisasi memperoleh sumber daya, menghadapi tuntutan, dan mempertahankan legitimasi.

Sebagai contoh, sebuah perguruan tinggi menerima input berupa mahasiswa, dosen, kurikulum, dana, teknologi pembelajaran, regulasi pendidikan tinggi, dan kebutuhan masyarakat. Melalui proses internal seperti perkuliahan, penelitian, bimbingan akademik, pengabdian masyarakat, dan tata kelola, perguruan tinggi menghasilkan output berupa lulusan, karya ilmiah, inovasi, layanan masyarakat, dan reputasi akademik. Lingkungan kemudian memberi umpan balik melalui akreditasi, minat calon mahasiswa, penyerapan lulusan, publikasi, kerja sama industri, dan kepercayaan masyarakat.

Jika umpan balik menunjukkan bahwa lulusan kurang relevan dengan kebutuhan dunia kerja, maka perguruan tinggi harus melakukan adaptasi. Adaptasi dapat berupa pembaruan kurikulum, penguatan magang, kolaborasi industri, peningkatan literasi digital, atau perubahan metode pembelajaran. Dengan demikian, organisasi sebagai sistem terbuka tidak hanya bekerja berdasarkan rutinitas internal, tetapi belajar dari respons lingkungan.

Dalam rumah sakit, logika yang sama berlaku. Input berupa dokter, perawat, obat, alat medis, pasien, teknologi, standar klinis, dan regulasi kesehatan. Proses internal mencakup diagnosis, tindakan medis, pelayanan keperawatan, administrasi, farmasi, laboratorium, rekam medis, dan sistem keselamatan pasien. Output berupa kesembuhan, kepuasan pasien, mutu klinis, efisiensi layanan, dan kepercayaan publik. Umpan balik dapat muncul dari survei pasien, angka infeksi, waktu tunggu, klaim asuransi, audit medis, dan reputasi rumah sakit. Rumah sakit yang sehat menggunakan umpan balik untuk memperbaiki proses.

Organisasi yang menutup diri dari umpan balik akan mengalami kemunduran. Banyak organisasi gagal bukan karena tidak memiliki sumber daya, tetapi karena tidak mampu membaca perubahan lingkungan. Mereka merasa proses internal berjalan baik, padahal kebutuhan eksternal telah berubah. Mereka merasa loyalitas pelanggan masih kuat, padahal pelanggan mulai beralih. Mereka merasa kurikulum masih relevan, padahal kompetensi masa depan sudah berbeda. Mereka merasa teknologi hanyalah alat tambahan, padahal teknologi telah mengubah model kerja secara mendasar.

Pandangan sistem terbuka mengajarkan bahwa organisasi harus menjaga keseimbangan antara stabilitas internal dan adaptasi eksternal. Organisasi membutuhkan struktur, prosedur, dan identitas agar tidak kacau. Namun organisasi juga membutuhkan fleksibilitas agar tidak membeku. Tantangan manajemen adalah menemukan keseimbangan tersebut.

---

3. Lingkungan Organisasi: Sumber Peluang dan Ancaman

Lingkungan organisasi adalah seluruh faktor di luar organisasi yang memengaruhi keberlangsungan, kinerja, dan perkembangan organisasi. Lingkungan dapat dibagi menjadi lingkungan umum dan lingkungan tugas. Lingkungan umum mencakup faktor ekonomi, politik, hukum, sosial-budaya, teknologi, demografi, ekologis, dan global. Lingkungan tugas mencakup pelanggan, pemasok, pesaing, mitra, regulator, serikat pekerja, lembaga pembiayaan, komunitas lokal, dan pemangku kepentingan lain yang berhubungan langsung dengan organisasi.

Lingkungan ekonomi memengaruhi daya beli, biaya modal, inflasi, investasi, nilai tukar, dan permintaan. Dalam organisasi bisnis, perubahan ekonomi dapat langsung memengaruhi penjualan dan biaya produksi. Dalam organisasi pendidikan, kondisi ekonomi keluarga dapat memengaruhi kemampuan membayar uang kuliah. Dalam rumah sakit,

kondisi ekonomi memengaruhi pola pembiayaan kesehatan, permintaan layanan, dan kemampuan pasien memilih fasilitas kesehatan.

Lingkungan politik dan hukum memengaruhi organisasi melalui kebijakan, regulasi, perizinan, pajak, standar mutu, perlindungan konsumen, aturan ketenagakerjaan, dan kebijakan sektoral. Organisasi yang gagal memahami regulasi dapat menghadapi risiko hukum dan reputasi. Sebaliknya, organisasi yang mampu membaca arah kebijakan dapat menyiapkan adaptasi lebih awal.

Lingkungan sosial-budaya memengaruhi nilai, gaya hidup, harapan pelanggan, etika kerja, preferensi generasi, dan legitimasi organisasi. Misalnya, generasi muda cenderung mengharapkan organisasi yang lebih terbuka, digital, fleksibel, dan bermakna. Pelanggan semakin memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Masyarakat semakin kritis terhadap transparansi dan keadilan.

Lingkungan teknologi merupakan salah satu faktor paling disruptif. Teknologi digital, AI, otomasi, cloud computing, big data, internet of things, dan platform digital mengubah cara organisasi menciptakan nilai. Organisasi yang tidak mengikuti perkembangan teknologi dapat kehilangan efisiensi dan relevansi. Namun teknologi juga dapat menjadi ancaman jika organisasi tidak memiliki kompetensi untuk mengelolanya.

Lingkungan ekologis semakin penting karena perubahan iklim, bencana alam, krisis energi, dan tuntutan keberlanjutan memengaruhi strategi organisasi. Perusahaan harus memikirkan efisiensi energi, emisi, limbah, dan rantai pasok hijau. Rumah sakit harus mengelola limbah medis. Perguruan tinggi harus memasukkan keberlanjutan dalam kurikulum dan tata kelola kampus.

Lingkungan global memengaruhi organisasi melalui perdagangan internasional, rantai pasok, kompetisi global, standar internasional, mobilitas tenaga kerja, dan geopolitik. Bahkan organisasi lokal pun tidak sepenuhnya terlepas dari pengaruh global. Harga bahan baku, teknologi,

tren pendidikan, standar layanan, dan ekspektasi masyarakat sering dipengaruhi oleh dinamika global.

Lingkungan bukan hanya ancaman, tetapi juga peluang. Teknologi digital dapat mengancam model bisnis lama, tetapi juga membuka pasar baru. Regulasi dapat membatasi, tetapi juga menciptakan standar mutu. Perubahan sosial dapat mengguncang budaya lama, tetapi juga membuka peluang inovasi. Krisis dapat menekan organisasi, tetapi juga memaksa pembaruan.

Karena itu, organisasi harus memiliki kemampuan scanning lingkungan. Environmental scanning adalah proses memantau, mengumpulkan, dan menafsirkan informasi eksternal untuk mendukung pengambilan keputusan. Organisasi perlu membaca sinyal kuat dan sinyal lemah. Sinyal kuat adalah perubahan yang sudah jelas terlihat, seperti perubahan regulasi atau penurunan permintaan. Sinyal lemah adalah gejala awal yang belum tampak besar, tetapi dapat berkembang menjadi perubahan penting.

Sebagai contoh, sebelum pembelajaran daring menjadi kebutuhan luas, beberapa perguruan tinggi telah membaca sinyal perubahan berupa meningkatnya penggunaan platform digital, pembelajaran jarak jauh, dan kebutuhan fleksibilitas mahasiswa pekerja. Perguruan tinggi yang membaca sinyal ini lebih siap ketika krisis memaksa pembelajaran daring. Sebaliknya, organisasi yang hanya bereaksi setelah krisis terjadi harus beradaptasi secara tergesa-gesa.

---

4. Ketidakpastian Lingkungan

Lingkungan organisasi tidak selalu mudah dipahami. Kadang lingkungan stabil dan relatif dapat diprediksi. Namun dalam banyak situasi, lingkungan berubah cepat, kompleks, dan ambigu. Kondisi ini disebut ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian muncul ketika organisasi tidak memiliki

informasi yang cukup tentang faktor eksternal, tidak dapat memprediksi dampak perubahan, atau menghadapi banyak faktor yang saling berhubungan.

Robert B. Duncan mengembangkan kajian tentang karakteristik lingkungan organisasi dan ketidakpastian yang dirasakan manajer. Dalam penelitiannya, ketidakpastian lingkungan dipahami melalui dimensi kompleksitas dan dinamika lingkungan. Lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis cenderung meningkatkan kesulitan pengambilan keputusan. (SCIRP)

Kompleksitas lingkungan mengacu pada banyaknya unsur eksternal yang harus dipertimbangkan organisasi. Sebuah UMKM lokal mungkin menghadapi lingkungan yang relatif sederhana jika hanya berhubungan dengan beberapa pemasok dan pelanggan lokal. Namun ketika UMKM masuk ke perdagangan digital, ia menghadapi platform marketplace, algoritma promosi, logistik, pembayaran digital, ulasan pelanggan, kompetitor nasional, dan perubahan kebijakan platform. Lingkungannya menjadi lebih kompleks.

Dinamika lingkungan mengacu pada kecepatan perubahan faktor eksternal. Industri teknologi memiliki dinamika tinggi karena produk, platform, dan preferensi pengguna berubah cepat. Pendidikan tinggi juga semakin dinamis karena perkembangan AI, kebutuhan kompetensi baru, akreditasi, internasionalisasi, dan ekspektasi mahasiswa. Rumah sakit menghadapi dinamika teknologi medis, sistem pembiayaan, epidemiologi penyakit, dan regulasi kesehatan.

Ketidakpastian lingkungan membuat perencanaan organisasi menjadi lebih sulit. Dalam lingkungan stabil, organisasi dapat menggunakan rencana jangka panjang yang relatif tetap. Dalam lingkungan dinamis, organisasi membutuhkan strategi adaptif, skenario alternatif, sistem informasi cepat, dan struktur yang fleksibel. Ketidakpastian tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, tetapi dapat dikelola.

Ada beberapa cara organisasi mengelola ketidakpastian. Pertama, meningkatkan kualitas informasi. Organisasi perlu mengumpulkan data dari pelanggan, pasar, teknologi, regulasi, dan kompetitor. Kedua, membangun fleksibilitas struktur dan proses. Organisasi yang terlalu birokratis sulit merespons perubahan cepat. Ketiga, memperkuat jejaring eksternal. Melalui kemitraan, organisasi dapat memperoleh informasi dan sumber daya lebih luas. Keempat, mengembangkan kapabilitas pembelajaran. Organisasi harus mampu belajar dari eksperimen, kegagalan, dan umpan balik. Kelima, membangun skenario. Skenario membantu organisasi mempersiapkan berbagai kemungkinan masa depan.

Ketidakpastian juga menuntut perubahan gaya kepemimpinan. Pemimpin tidak lagi cukup mengandalkan komando berdasarkan pengalaman masa lalu. Pemimpin harus mampu mengelola ambiguitas, mendengarkan berbagai perspektif, membuat keputusan berbasis data, dan tetap menjaga makna serta kepercayaan anggota organisasi.

Dalam konteks pengembangan organisasi, ketidakpastian bukan hanya masalah eksternal. Ketidakpastian juga menciptakan dampak psikologis internal. Anggota organisasi dapat merasa cemas, ragu, atau defensif. Oleh karena itu, adaptasi organisasi harus mencakup komunikasi yang jelas, dukungan pembelajaran, dan kepemimpinan yang memberi rasa aman.

---

5. Adaptasi Organisasi

Adaptasi organisasi adalah kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan agar tetap relevan, efektif, dan berkelanjutan. Adaptasi bukan berarti mengikuti semua perubahan. Adaptasi berarti membaca perubahan, memilih respons strategis, memperbarui cara kerja, dan menjaga keselarasan antara organisasi dan lingkungannya.

Adaptasi dapat bersifat reaktif atau proaktif. Adaptasi reaktif terjadi ketika organisasi berubah setelah menghadapi tekanan atau krisis. Adaptasi proaktif terjadi ketika organisasi membaca perubahan sejak dini dan memperbarui diri sebelum dipaksa oleh keadaan. Organisasi yang kuat biasanya berusaha mengembangkan adaptasi proaktif.

Adaptasi juga dapat bersifat incremental atau transformational. Adaptasi incremental adalah penyesuaian kecil dan bertahap, seperti memperbaiki prosedur, melatih pegawai, atau menambah kanal layanan digital. Adaptasi transformational adalah perubahan besar yang menyentuh model bisnis, struktur, budaya, teknologi, dan strategi. Keduanya diperlukan dalam situasi berbeda.

Sebagai contoh, sebuah toko buku yang menambahkan layanan pemesanan online melakukan adaptasi incremental. Namun ketika toko buku tersebut mengubah dirinya menjadi platform komunitas literasi, penerbitan digital, pelatihan menulis, dan distribusi konten, ia melakukan adaptasi transformational. Demikian pula, perguruan tinggi yang menambahkan kelas daring melakukan adaptasi incremental. Tetapi perguruan tinggi yang mendesain ulang kurikulum, metode belajar, sistem asesmen, layanan mahasiswa, literasi AI, dan kolaborasi industri sedang melakukan transformasi organisasi.

Adaptasi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya. Budaya yang terbuka terhadap pembelajaran akan memudahkan adaptasi. Budaya yang defensif akan menghambat adaptasi. Organisasi yang menganggap kritik sebagai ancaman akan sulit belajar. Organisasi yang menganggap kritik sebagai informasi akan lebih mudah memperbaiki diri.

Adaptasi juga dipengaruhi oleh struktur. Struktur yang terlalu kaku memperlambat respons. Struktur yang terlalu longgar menimbulkan kekacauan. Organisasi membutuhkan struktur yang cukup jelas untuk menjaga akuntabilitas, tetapi cukup fleksibel untuk memungkinkan inovasi. Di sinilah teori kontingensi menjadi relevan.

---

6. Teori Kontingensi: Tidak Ada Satu Struktur Terbaik

Teori kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu bentuk organisasi yang terbaik untuk semua situasi. Struktur yang efektif bergantung pada kondisi lingkungan, teknologi, ukuran organisasi, strategi, dan karakteristik tugas. Lawrence dan Lorsch, melalui studi tentang diferensiasi dan integrasi dalam organisasi kompleks, menunjukkan bahwa subunit organisasi dapat menghadapi lingkungan yang berbeda sehingga membutuhkan orientasi dan struktur berbeda; namun organisasi tetap memerlukan integrasi agar keseluruhan sistem berjalan efektif. (SCIRP)

Dalam lingkungan stabil, struktur mekanistik dapat bekerja dengan baik. Struktur mekanistik ditandai oleh hierarki jelas, pembagian tugas formal, prosedur standar, dan kontrol terpusat. Struktur ini cocok ketika pekerjaan dapat diprediksi, risiko harus dikendalikan, dan efisiensi menjadi prioritas. Namun dalam lingkungan dinamis, struktur organik lebih sesuai. Struktur organik lebih fleksibel, komunikasi lebih lateral, peran lebih adaptif, dan keputusan lebih dekat dengan sumber informasi. Burns dan Stalker menjadi rujukan klasik dalam membedakan struktur mekanistik dan organik dalam kaitannya dengan perubahan lingkungan. (OUP Academic)

Namun penting dicatat bahwa organisasi modern sering membutuhkan kombinasi keduanya. Rumah sakit, misalnya, membutuhkan struktur mekanistik untuk keselamatan pasien, protokol klinis, standar infeksi, dan akuntabilitas. Namun rumah sakit juga membutuhkan struktur organik untuk inovasi layanan, respons krisis, koordinasi lintas profesi, dan pengembangan teknologi. Perguruan tinggi membutuhkan aturan akademik dan tata kelola formal, tetapi juga membutuhkan fleksibilitas riset, kolaborasi lintas disiplin, dan inovasi pembelajaran.

Dalam perspektif kontingensi, desain organisasi harus sesuai dengan tuntutan lingkungan. Organisasi tidak boleh meniru struktur organisasi lain

secara mentah-mentah. Apa yang berhasil di perusahaan teknologi belum tentu cocok untuk rumah sakit. Apa yang cocok untuk startup belum tentu cocok untuk lembaga pemerintah. Apa yang cocok untuk universitas riset besar belum tentu cocok untuk perguruan tinggi vokasional kecil.

Teori kontingensi memberi pelajaran penting bagi pengembangan organisasi: perubahan struktur harus berdasarkan diagnosis konteks. Banyak organisasi melakukan restrukturisasi karena mengikuti tren, bukan karena analisis. Mereka membentuk unit baru, menggabungkan departemen, atau mengubah jabatan tanpa memahami masalah sebenarnya. Akibatnya, perubahan struktur tidak menghasilkan peningkatan kinerja.

Desain organisasi yang baik harus menjawab beberapa pertanyaan. Seberapa stabil lingkungan organisasi? Seberapa kompleks tugas yang dihadapi? Seberapa cepat organisasi harus merespons pelanggan? Seberapa besar kebutuhan koordinasi lintas fungsi? Seberapa penting inovasi? Seberapa besar risiko jika prosedur dilanggar? Seberapa matang kompetensi anggota organisasi? Jawaban atas pertanyaan ini menentukan bentuk struktur yang tepat.

---

7. Ketergantungan Sumber Daya dan Relasi Kekuasaan

Sebagai sistem terbuka, organisasi bergantung pada sumber daya dari lingkungan. Sumber daya dapat berupa dana, tenaga kerja, teknologi, informasi, bahan baku, legitimasi, izin, pelanggan, reputasi, dan dukungan politik. Karena sumber daya berada di luar kendali penuh organisasi, organisasi harus mengelola hubungan dengan pihak-pihak eksternal.

Teori ketergantungan sumber daya yang dikembangkan oleh Pfeffer dan Salancik menjelaskan bahwa organisasi dipengaruhi oleh ketergantungan terhadap sumber daya eksternal serta hubungan kekuasaan yang muncul dari ketergantungan tersebut. Buku klasik mereka membahas bagaimana

kendala eksternal memengaruhi organisasi dan bagaimana organisasi dapat merancang serta mengelola diri di bawah kendala tersebut. (SSRN)

Ketergantungan sumber daya dapat menimbulkan kerentanan. Jika organisasi bergantung pada satu pemasok utama, maka gangguan pemasok dapat melumpuhkan operasi. Jika perguruan tinggi bergantung pada satu sumber mahasiswa atau satu skema pembiayaan, maka perubahan demografi atau kebijakan dapat mengancam keberlanjutan. Jika rumah sakit bergantung pada satu sistem klaim pembiayaan, maka perubahan aturan klaim dapat memengaruhi arus kas.

Organisasi dapat mengurangi ketergantungan dengan diversifikasi sumber daya, membangun kemitraan, mengembangkan kapasitas internal, memperkuat reputasi, membangun aliansi, melakukan integrasi vertikal, atau menciptakan inovasi. Misalnya, perguruan tinggi dapat mengurangi ketergantungan pada uang kuliah dengan mengembangkan riset terapan, pelatihan profesional, kerja sama industri, dan dana abadi. UMKM dapat mengurangi ketergantungan pada satu marketplace dengan membangun kanal penjualan sendiri, komunitas pelanggan, dan jejaring distribusi.

Ketergantungan juga berkaitan dengan legitimasi. Organisasi tidak hanya membutuhkan sumber daya material, tetapi juga pengakuan sosial. Rumah sakit membutuhkan kepercayaan pasien. Perguruan tinggi membutuhkan kepercayaan masyarakat dan akreditasi. Pemerintah membutuhkan legitimasi warga. Perusahaan membutuhkan reputasi di mata pelanggan, investor, dan regulator.

Dalam sistem terbuka, hubungan eksternal adalah bagian dari strategi organisasi. Organisasi tidak cukup hanya memperbaiki efisiensi internal. Ia harus membangun jejaring, reputasi, kolaborasi, dan legitimasi. Daya saing organisasi sering ditentukan oleh kualitas ekosistem tempat organisasi berada.

---

8. Kapabilitas Dinamis: Kemampuan Memperbarui Diri

Daya saing dalam lingkungan dinamis tidak cukup dibangun melalui sumber daya yang dimiliki saat ini. Organisasi juga membutuhkan kemampuan memperbarui sumber daya tersebut. Di sinilah konsep kapabilitas dinamis menjadi penting. Teece, Pisano, dan Shuen menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis berkaitan dengan kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal maupun eksternal dalam lingkungan yang berubah cepat. (Wiley Online Library)

Kapabilitas dinamis berbeda dari kapabilitas operasional. Kapabilitas operasional adalah kemampuan menjalankan kegiatan rutin dengan baik. Kapabilitas dinamis adalah kemampuan mengubah kegiatan rutin ketika lingkungan berubah. Sebuah perusahaan dapat sangat efisien dalam memproduksi barang tertentu, tetapi jika permintaan pasar berubah dan perusahaan tidak mampu mengembangkan produk baru, maka efisiensi itu tidak cukup. Perguruan tinggi dapat sangat baik dalam menyelenggarakan perkuliahan konvensional, tetapi jika kebutuhan pembelajaran berubah dan institusi tidak mampu mengembangkan model belajar baru, maka keunggulan lama menjadi tidak memadai.

Kapabilitas dinamis sering dijelaskan melalui tiga kemampuan utama: sensing, seizing, dan transforming. Sensing adalah kemampuan merasakan dan membaca peluang atau ancaman. Seizing adalah kemampuan mengambil peluang melalui keputusan, investasi, dan alokasi sumber daya. Transforming adalah kemampuan mengubah struktur, proses, budaya, dan sumber daya agar organisasi sesuai dengan arah baru.

Dalam konteks perguruan tinggi, sensing berarti membaca kebutuhan kompetensi masa depan, perkembangan AI, tuntutan akreditasi, dan perubahan karakter mahasiswa. Seizing berarti mengembangkan program studi baru, kurikulum fleksibel, kerja sama industri, dan platform pembelajaran digital. Transforming berarti mengubah budaya akademik, sistem penilaian dosen, proses administrasi, dan kepemimpinan institusi.

Dalam rumah sakit, sensing berarti membaca perubahan epidemiologi, teknologi medis, harapan pasien, dan kebijakan pembiayaan. Seizing berarti mengembangkan layanan unggulan, telemedicine, sistem antrean digital, atau integrasi rekam medis. Transforming berarti mengubah alur layanan, melatih tenaga kesehatan, memperkuat budaya keselamatan, dan mengembangkan tata kelola data.

Kapabilitas dinamis tidak muncul tiba-tiba. Ia dibangun melalui pembelajaran organisasi, kepemimpinan strategis, investasi SDM, budaya inovasi, sistem informasi, dan kemitraan eksternal. Organisasi yang hanya mengejar efisiensi jangka pendek sering mengabaikan investasi kapabilitas dinamis. Akibatnya, mereka efisien hari ini tetapi rapuh menghadapi perubahan esok.

---

9. Daya Saing Organisasi

Daya saing adalah kemampuan organisasi menciptakan nilai yang lebih baik, lebih relevan, atau lebih berkelanjutan dibandingkan alternatif lain. Dalam perusahaan bisnis, daya saing sering diukur melalui kualitas produk, harga, inovasi, merek, kepuasan pelanggan, efisiensi, dan profitabilitas. Namun dalam perspektif lebih luas, daya saing juga berlaku untuk organisasi nonbisnis.

Perguruan tinggi bersaing dalam kualitas lulusan, reputasi akademik, relevansi kurikulum, penelitian, akreditasi, jejaring industri, internasionalisasi, dan pengalaman mahasiswa. Rumah sakit bersaing dalam mutu klinis, keselamatan pasien, kecepatan layanan, teknologi medis, empati pelayanan, efisiensi biaya, dan kepercayaan publik. Pemerintah daerah bersaing dalam kualitas layanan publik, kemudahan investasi, tata kelola, inovasi kebijakan, dan kualitas hidup warga. Organisasi sosial bersaing dalam kepercayaan, dampak program, transparansi, dan kemampuan mobilisasi komunitas.

Daya saing tidak hanya bersumber dari aset fisik. Daya saing juga lahir dari pengetahuan, budaya, reputasi, relasi, proses, data, inovasi, dan kepemimpinan. Organisasi dengan modal besar dapat kalah dari organisasi yang lebih kecil tetapi lebih adaptif dan inovatif. Sebaliknya, organisasi kecil dapat bertahan jika memiliki kedekatan pelanggan, fleksibilitas, dan keunikan nilai.

Dalam sistem terbuka, daya saing bergantung pada kesesuaian antara organisasi dan lingkungan. Organisasi harus memahami apa yang dihargai oleh pemangku kepentingan. Jika pelanggan menghargai kecepatan, organisasi harus memperbaiki proses. Jika mahasiswa menghargai relevansi karier, perguruan tinggi harus memperkuat kurikulum dan jejaring industri. Jika pasien menghargai kepastian dan empati, rumah sakit harus memperbaiki komunikasi dan koordinasi layanan.

Daya saing juga harus berkelanjutan. Keunggulan yang hanya bertumpu pada harga murah dapat mudah ditiru. Keunggulan yang bertumpu pada manipulasi, eksploitasi, atau pengabaian etika akan merusak legitimasi. Daya saing berkelanjutan harus dibangun melalui kapabilitas yang sulit ditiru, seperti budaya pembelajaran, reputasi, integritas, inovasi, jejaring, dan kemampuan adaptasi.

Daya saing kontemporer juga semakin berkaitan dengan keberlanjutan. Organisasi yang mengabaikan lingkungan, keadilan sosial, dan tata kelola dapat kehilangan kepercayaan. Masyarakat semakin menuntut organisasi yang bertanggung jawab. Dengan demikian, daya saing tidak boleh dipisahkan dari etika dan keberlanjutan.

---

10. Umpan Balik sebagai Mekanisme Pembelajaran

Dalam sistem terbuka, umpan balik adalah mekanisme vital. Tanpa umpan balik, organisasi tidak mengetahui apakah output yang dihasilkan sesuai dengan harapan lingkungan. Umpan balik dapat bersifat formal atau

informal. Umpan balik formal mencakup survei pelanggan, akreditasi, laporan audit, data kinerja, indikator mutu, keluhan tertulis, dan evaluasi program. Umpan balik informal mencakup percakapan pelanggan, opini publik, media sosial, pengalaman pegawai, dan pengamatan lapangan.

Organisasi yang matang memperlakukan umpan balik sebagai sumber pembelajaran. Organisasi yang defensif memperlakukan umpan balik sebagai ancaman. Perbedaan ini sangat menentukan kemampuan adaptasi. Jika keluhan pelanggan ditolak, organisasi kehilangan kesempatan memperbaiki diri. Jika kritik mahasiswa dianggap gangguan, perguruan tinggi kehilangan kesempatan meningkatkan mutu. Jika laporan insiden di rumah sakit dihukum, staf akan menyembunyikan masalah dan keselamatan pasien terancam.

Umpan balik harus dikelola secara sistematis. Pertama, organisasi harus menyediakan kanal umpan balik yang mudah diakses. Kedua, data umpan balik harus dianalisis. Ketiga, hasil analisis harus dikomunikasikan kepada unit terkait. Keempat, organisasi harus mengambil tindakan perbaikan. Kelima, organisasi harus memeriksa apakah tindakan perbaikan menghasilkan perubahan.

Umpan balik juga harus dipilah. Tidak semua masukan harus diikuti. Ada masukan yang bersifat subjektif, emosional, atau tidak sejalan dengan misi organisasi. Namun semua masukan perlu didengarkan dan ditafsirkan. Organisasi yang baik mampu membedakan antara keluhan individual dan pola masalah sistemik.

Dalam konteks digital, umpan balik menjadi lebih cepat dan terbuka. Media sosial dapat mempercepat penyebaran pujian maupun keluhan. Platform digital memungkinkan pelanggan memberi rating secara langsung. Hal ini menciptakan tekanan reputasi, tetapi juga peluang pembelajaran. Organisasi yang responsif dapat menggunakan data digital untuk memperbaiki layanan lebih cepat.

11. Adaptasi dan Inersia Organisasi

Meskipun adaptasi penting, organisasi sering mengalami inersia. Inersia organisasi adalah kecenderungan organisasi mempertahankan pola lama meskipun lingkungan telah berubah. Hannan dan Freeman menjelaskan konsep structural inertia, yaitu kecenderungan struktur organisasi sulit berubah karena berbagai tekanan internal dan eksternal. Penelitian klasik mereka menunjukkan bahwa organisasi sering menghadapi hambatan besar untuk mengubah struktur secara cepat. (ResearchGate)

Inersia dapat muncul karena beberapa alasan. Pertama, investasi masa lalu. Organisasi telah mengeluarkan banyak biaya untuk sistem, struktur, atau teknologi tertentu sehingga enggan berubah. Kedua, rutinitas. Kebiasaan lama memberi rasa aman. Ketiga, kepentingan. Ada kelompok yang diuntungkan oleh sistem lama. Keempat, budaya. Nilai dan asumsi lama dapat menghambat cara berpikir baru. Kelima, keterbatasan kompetensi. Orang menolak perubahan karena tidak yakin mampu menjalankan cara baru. Keenam, ketakutan. Perubahan dapat menimbulkan kecemasan kehilangan status, pekerjaan, atau identitas.

Inersia tidak selalu buruk. Stabilitas diperlukan agar organisasi dapat dipercaya. Rumah sakit tidak boleh berubah sembarangan dalam prosedur keselamatan. Perguruan tinggi harus menjaga standar akademik. Pemerintah harus menjaga kepastian hukum. Namun inersia menjadi masalah ketika organisasi mempertahankan hal yang sudah tidak relevan.

Tantangan pengembangan organisasi adalah membedakan antara nilai inti yang harus dipertahankan dan praktik lama yang harus diperbarui. Nilai inti seperti integritas, mutu, pelayanan, dan tanggung jawab harus dijaga. Namun cara mewujudkannya dapat berubah. Perguruan tinggi tetap menjaga integritas akademik, tetapi metode pembelajaran dapat diperbarui dengan teknologi. Rumah sakit tetap menjaga keselamatan

pasien, tetapi sistem rekam medis dapat didigitalisasi. Pemerintah tetap menjaga akuntabilitas, tetapi prosedur layanan dapat disederhanakan.

Mengatasi inersia membutuhkan kepemimpinan, komunikasi, partisipasi, pelatihan, dan kemenangan awal. Organisasi perlu menunjukkan bahwa perubahan bukan ancaman terhadap identitas, tetapi cara baru untuk mempertahankan misi dalam konteks yang berubah.

---

12. Organisasi Pembelajar dalam Sistem Terbuka

Organisasi yang mampu bertahan dalam sistem terbuka adalah organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar tidak hanya mengumpulkan informasi, tetapi mengubah informasi menjadi pengetahuan, pengetahuan menjadi keputusan, dan keputusan menjadi tindakan perbaikan.

Pembelajaran organisasi terjadi ketika organisasi mampu merefleksikan pengalaman. Keberhasilan dianalisis agar dapat direplikasi. Kegagalan dianalisis agar tidak terulang. Keluhan pelanggan dianalisis agar proses diperbaiki. Perubahan lingkungan dianalisis agar strategi diperbarui. Pembelajaran organisasi membutuhkan budaya yang terbuka terhadap pertanyaan dan kritik.

Dalam organisasi pembelajar, data tidak hanya menjadi laporan administratif. Data menjadi dasar dialog. Misalnya, data penurunan jumlah mahasiswa baru tidak hanya dilihat sebagai masalah promosi, tetapi dianalisis bersama dengan reputasi program studi, relevansi kurikulum, pengalaman mahasiswa, biaya pendidikan, dan perubahan demografi. Data peningkatan waktu tunggu pasien tidak hanya dibebankan pada petugas loket, tetapi dianalisis melalui keseluruhan alur layanan.

Organisasi pembelajar juga mampu melakukan double-loop learning. Pembelajaran tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga menguji asumsi dasar. Jika sebuah organisasi selalu menyelesaikan masalah dengan menambah aturan, ia perlu bertanya: apakah masalahnya memang kurang

aturan, atau justru terlalu banyak aturan yang membuat orang tidak bertanggung jawab? Jika perguruan tinggi selalu meningkatkan promosi untuk menarik mahasiswa, ia perlu bertanya: apakah masalahnya promosi, atau relevansi akademik? Jika perusahaan selalu menurunkan harga untuk mempertahankan pelanggan, ia perlu bertanya: apakah masalahnya harga, atau nilai produk?

Pembelajaran organisasi sangat erat dengan daya saing. Organisasi yang belajar lebih cepat dapat beradaptasi lebih cepat. Namun pembelajaran membutuhkan disiplin. Organisasi harus memiliki mekanisme evaluasi, forum refleksi, dokumentasi pengetahuan, komunitas praktik, dan sistem berbagi pengetahuan.

---

13. Digitalisasi sebagai Lingkungan Baru Organisasi

Digitalisasi bukan lagi sekadar alat bantu. Ia telah menjadi lingkungan baru tempat organisasi hidup. Pelanggan mencari informasi melalui internet, mahasiswa belajar melalui platform digital, pasien mendaftar melalui aplikasi, pegawai bekerja melalui sistem kolaborasi daring, dan masyarakat menilai reputasi organisasi melalui media sosial.

Sebagai sistem terbuka, organisasi harus memahami bahwa digitalisasi mengubah batas organisasi. Interaksi organisasi dengan lingkungan menjadi lebih cepat, terbuka, dan terdokumentasi. Pelanggan dapat membandingkan produk dalam hitungan detik. Mahasiswa dapat mengakses kursus global. Pasien dapat membaca ulasan rumah sakit. Pegawai dapat bekerja dari tempat berbeda. Data mengalir lintas unit dan lintas organisasi.

Digitalisasi juga mengubah sumber daya strategis. Data menjadi aset penting. Namun data hanya bernilai jika organisasi memiliki kemampuan mengelola, menganalisis, dan menggunakan data secara etis. Organisasi yang memiliki banyak data tetapi tidak memiliki budaya data akan tetap

lemah. Sebaliknya, organisasi yang mampu menggunakan data untuk memahami pelanggan, memperbaiki proses, dan mendukung keputusan akan memiliki daya saing baru.

AI memperkuat perubahan ini. AI dapat membantu organisasi membaca pola, membuat prediksi, mengotomasi tugas rutin, dan menyediakan layanan personal. Namun AI juga menuntut tata kelola baru. Organisasi harus memperhatikan bias algoritma, privasi, keamanan data, transparansi, dan dampak terhadap pekerjaan manusia.

Digitalisasi sebagai lingkungan baru menuntut adaptasi organisasi. Struktur harus mendukung aliran data. Proses harus disederhanakan sebelum didigitalisasi. SDM harus dilatih. Budaya harus mendukung eksperimen dan pembelajaran. Kepemimpinan harus memahami teknologi tanpa kehilangan dimensi kemanusiaan.

Organisasi yang gagal memahami digitalisasi sering melakukan kesalahan: membeli teknologi tanpa mengubah proses, membuat aplikasi tanpa memperhatikan pengalaman pengguna, mengumpulkan data tanpa tata kelola, atau mengotomasi pekerjaan tanpa komunikasi dengan pegawai. Akibatnya, digitalisasi menjadi beban, bukan transformasi.

---

14. Daya Saing dalam Perspektif Ekosistem

Dalam dunia kontemporer, daya saing semakin ditentukan oleh ekosistem. Organisasi tidak bersaing sendirian. Ia berada dalam jaringan pemasok, mitra, pelanggan, regulator, komunitas, teknologi, dan lembaga pendukung. Daya saing organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas ekosistem ini.

Perusahaan teknologi berkembang karena ekosistem developer, investor, pengguna, infrastruktur digital, dan regulasi. Perguruan tinggi berkembang karena ekosistem riset, industri, alumni, pemerintah, jurnal ilmiah, dan komunitas akademik. Rumah sakit berkembang karena ekosistem dokter,

perawat, laboratorium, farmasi, asuransi, teknologi medis, dan sistem rujukan. UMKM berkembang karena ekosistem pembiayaan, marketplace, logistik, pelatihan, komunitas pelanggan, dan kebijakan lokal.

Dalam perspektif ekosistem, organisasi harus mampu berkolaborasi. Daya saing tidak selalu berarti mengalahkan pihak lain. Dalam banyak kasus, daya saing muncul melalui kerja sama. Perguruan tinggi dan industri dapat bersama-sama mengembangkan kurikulum. Rumah sakit dan fasilitas kesehatan primer dapat bekerja sama dalam sistem rujukan. UMKM dapat membentuk koperasi atau jejaring distribusi. Pemerintah, swasta, dan masyarakat dapat berkolaborasi dalam pelayanan publik.

Namun kolaborasi membutuhkan kepercayaan, tata kelola, pembagian manfaat, dan tujuan bersama. Organisasi yang terlalu tertutup akan sulit berkolaborasi. Organisasi yang hanya mengejar kepentingan sendiri akan kehilangan mitra. Oleh karena itu, pengembangan organisasi harus mencakup kemampuan membangun relasi eksternal.

Ekosistem juga membuat reputasi semakin penting. Reputasi adalah modal sosial organisasi. Reputasi dibangun melalui konsistensi mutu, integritas, pelayanan, dan kontribusi. Dalam sistem terbuka, reputasi dapat memperkuat akses sumber daya. Organisasi yang dipercaya lebih mudah mendapatkan mahasiswa, pelanggan, mitra, investor, donatur, dan dukungan masyarakat.

---

15. Contoh Kasus Naratif: Perguruan Tinggi sebagai Sistem Terbuka

Sebuah perguruan tinggi swasta di kota besar mengalami penurunan jumlah mahasiswa baru selama tiga tahun berturut-turut. Pada awalnya, pimpinan menganggap penyebab utama adalah lemahnya promosi. Maka kampus meningkatkan anggaran iklan, membuat konten media sosial, dan mengadakan pameran pendidikan. Namun hasilnya tetap belum memuaskan.

Melalui diagnosis sistem terbuka, perguruan tinggi tersebut mulai melihat bahwa masalahnya tidak hanya promosi. Lingkungan eksternal telah berubah. Calon mahasiswa dan orang tua semakin mempertanyakan relevansi program studi terhadap pekerjaan masa depan. Industri membutuhkan lulusan dengan literasi digital, kemampuan komunikasi, data literacy, problem solving, dan etika profesional. Kompetitor menawarkan program fleksibel, sertifikasi tambahan, dan kerja sama magang. Teknologi pembelajaran berkembang cepat. Mahasiswa menginginkan layanan akademik yang responsif dan digital.

Di sisi internal, kurikulum belum diperbarui secara serius. Dosen masih banyak menggunakan metode ceramah satu arah. Layanan administrasi lambat. Sistem informasi akademik tidak terintegrasi. Alumni belum dilibatkan. Kerja sama industri masih seremonial. Dengan perspektif sistem terbuka, kampus menyadari bahwa output yang dihasilkan tidak lagi sepenuhnya cocok dengan kebutuhan lingkungan.

Adaptasi kemudian dilakukan secara menyeluruh. Kurikulum diperbarui dengan melibatkan industri dan alumni. Program magang diperkuat. Dosen dilatih dalam pembelajaran aktif dan penggunaan AI secara etis. Sistem informasi akademik disederhanakan. Unit karier diperkuat. Alumni dilibatkan sebagai mentor. Promosi kampus tidak lagi hanya menampilkan gedung, tetapi menunjukkan bukti relevansi, jejaring, karya mahasiswa, dan keberhasilan lulusan.

Perubahan ini menunjukkan bahwa daya saing perguruan tinggi tidak hanya berasal dari iklan, tetapi dari kesesuaian antara strategi internal dan kebutuhan lingkungan. Promosi menjadi efektif ketika didukung mutu nyata. Inilah inti organisasi sebagai sistem terbuka.

---

16. Contoh Kasus Naratif: Rumah Sakit dan Adaptasi Lingkungan

Sebuah rumah sakit menghadapi keluhan pasien tentang waktu tunggu yang lama. Manajemen awalnya mengira masalahnya adalah kurangnya petugas pendaftaran. Namun setelah diagnosis, ditemukan bahwa masalahnya bersifat sistemik. Jadwal dokter sering berubah tanpa informasi cepat. Rekam medis belum sepenuhnya terintegrasi. Pasien harus mengisi data berulang. Laboratorium dan farmasi tidak terhubung dengan baik. Sistem klaim pembiayaan memperlambat proses. Pasien tidak mendapat estimasi waktu layanan.

Lingkungan eksternal rumah sakit juga berubah. Pasien semakin terbiasa dengan layanan digital di sektor lain, seperti perbankan, transportasi, dan belanja online. Mereka mengharapkan kepastian, transparansi, dan kecepatan. Kompetitor mulai menawarkan pendaftaran online dan informasi antrean real-time. Regulator menuntut peningkatan mutu dan keselamatan pasien.

Dengan perspektif sistem terbuka, rumah sakit menyadari bahwa pengalaman pasien adalah hasil interaksi antara proses internal dan ekspektasi eksternal. Adaptasi dilakukan melalui pendaftaran online, integrasi rekam medis, notifikasi jadwal dokter, perbaikan koordinasi laboratorium dan farmasi, pelatihan komunikasi petugas, serta dashboard waktu tunggu.

Hasilnya bukan hanya waktu tunggu menurun, tetapi kepercayaan pasien meningkat. Pegawai juga lebih mudah bekerja karena proses lebih jelas. Kasus ini menunjukkan bahwa adaptasi organisasi harus melihat hubungan antara lingkungan, proses, teknologi, SDM, dan budaya pelayanan.

---

17. Contoh Kasus Naratif: UMKM dalam Ekosistem Digital

Sebuah usaha kecil makanan tradisional awalnya menjual produk melalui toko fisik dan pesanan dari pelanggan sekitar. Usaha ini stabil selama bertahun-tahun. Namun setelah perubahan perilaku konsumen dan

meningkatnya penggunaan platform digital, penjualan toko mulai menurun. Pemilik usaha awalnya menganggap penurunan ini sebagai akibat melemahnya daya beli. Namun setelah mengamati lingkungan, ia menyadari bahwa pelanggan muda lebih banyak mencari produk melalui media sosial dan aplikasi pesan antar.

UMKM tersebut mulai beradaptasi. Produk difoto secara profesional. Kemasan diperbaiki. Penjualan dilakukan melalui marketplace dan media sosial. Sistem pembayaran digital disediakan. Pelanggan diminta memberi ulasan. Pemilik belajar membaca data penjualan dan jam pemesanan. Menu tertentu dikembangkan berdasarkan umpan balik pelanggan.

Namun adaptasi digital juga membawa tantangan baru. Persaingan menjadi lebih luas. Ulasan negatif dapat memengaruhi reputasi. Keterlambatan pengiriman dapat merusak pengalaman pelanggan. Platform mengambil komisi. Maka UMKM harus membangun kapabilitas baru: manajemen stok, layanan pelanggan digital, hubungan dengan kurir, strategi konten, dan pengendalian mutu.

Kasus ini menunjukkan bahwa organisasi kecil pun merupakan sistem terbuka. Daya saing UMKM tidak hanya ditentukan oleh rasa produk, tetapi juga oleh kemampuan membaca lingkungan digital, beradaptasi, dan membangun hubungan dengan pelanggan.

---

18. Implikasi Manajerial

Perspektif sistem terbuka memiliki beberapa implikasi penting bagi manajemen.

Pertama, manajer harus mengembangkan orientasi eksternal. Manajer tidak boleh hanya sibuk dengan laporan internal. Ia harus memahami pelanggan, pesaing, teknologi, regulasi, masyarakat, dan tren global. Organisasi yang terlalu inward-looking mudah kehilangan relevansi.

Kedua, manajer harus membangun sistem informasi yang baik. Data lingkungan harus dikumpulkan dan dianalisis. Namun data tidak cukup. Organisasi harus memiliki kemampuan menafsirkan data dan mengubahnya menjadi keputusan.

Ketiga, struktur organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan. Lingkungan stabil membutuhkan efisiensi, sedangkan lingkungan dinamis membutuhkan fleksibilitas. Namun banyak organisasi membutuhkan kombinasi keduanya.

Keempat, organisasi harus mengelola ketergantungan sumber daya. Ketergantungan pada satu sumber dana, pemasok, pelanggan, atau teknologi menciptakan risiko. Diversifikasi dan jejaring menjadi penting.

Kelima, organisasi harus membangun kapabilitas dinamis. Keunggulan masa lalu harus terus diperbarui. Organisasi harus mampu sensing, seizing, dan transforming.

Keenam, daya saing harus dipahami secara luas. Daya saing bukan hanya harga murah atau ukuran besar. Daya saing adalah kemampuan menciptakan nilai yang relevan, dipercaya, sulit ditiru, dan berkelanjutan.

Ketujuh, umpan balik harus dilembagakan. Organisasi harus memiliki mekanisme mendengar, menganalisis, dan bertindak atas masukan dari lingkungan.

Kedelapan, adaptasi harus menjaga nilai inti. Organisasi tidak boleh kehilangan identitas hanya karena mengikuti tren. Nilai inti harus menjadi jangkar dalam perubahan.

---

19. Tantangan Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Menjadi sistem terbuka tidak berarti organisasi harus menerima semua tekanan lingkungan tanpa seleksi. Ada beberapa tantangan.

Pertama, banjir informasi. Organisasi dapat kewalahan oleh terlalu banyak data. Tidak semua informasi relevan. Organisasi perlu kemampuan memilah sinyal penting.

Kedua, tekanan jangka pendek. Lingkungan sering menuntut respons cepat. Namun respons cepat yang tidak strategis dapat merusak arah jangka panjang.

Ketiga, konflik pemangku kepentingan. Pelanggan menginginkan harga rendah, pegawai menginginkan kesejahteraan, investor menginginkan keuntungan, regulator menginginkan kepatuhan, masyarakat menginginkan tanggung jawab sosial. Organisasi harus menyeimbangkan tuntutan ini.

Keempat, risiko kehilangan identitas. Organisasi yang terlalu reaktif dapat berubah mengikuti semua tren dan kehilangan karakter. Adaptasi harus tetap berakar pada misi.

Kelima, ketimpangan kapabilitas. Tidak semua organisasi memiliki sumber daya untuk beradaptasi cepat. UMKM, sekolah kecil, atau organisasi sosial mungkin menghadapi keterbatasan dana, teknologi, dan SDM. Karena itu, adaptasi harus realistis dan bertahap.

Keenam, resistensi internal. Perubahan eksternal sering menuntut perubahan internal. Namun anggota organisasi dapat menolak karena takut, tidak siap, atau merasa kehilangan.

Ketujuh, kompleksitas etis. Teknologi dan data membuka peluang, tetapi juga risiko privasi, bias, dan penyalahgunaan. Organisasi harus menyeimbangkan inovasi dengan tanggung jawab.

---

20. Strategi Membangun Organisasi Adaptif dan Berdaya Saing

Untuk membangun organisasi yang adaptif dan berdaya saing, beberapa strategi dapat dilakukan.

Pertama, membangun budaya pembelajaran. Organisasi harus mendorong orang bertanya, bereksperimen, berbagi pengetahuan, dan belajar dari kegagalan.

Kedua, memperkuat kepemimpinan adaptif. Pemimpin harus mampu membaca lingkungan, mengelola ketidakpastian, membangun makna, dan memobilisasi perubahan.

Ketiga, mengembangkan struktur fleksibel. Organisasi perlu memperkuat koordinasi lintas fungsi, tim proyek, dan jejaring kolaborasi.

Keempat, memperkuat literasi data dan digital. Organisasi harus mampu menggunakan data untuk memahami lingkungan dan memperbaiki keputusan.

Kelima, membangun kemitraan strategis. Dalam ekosistem kompleks, organisasi tidak dapat bekerja sendiri. Kolaborasi dengan mitra eksternal menjadi sumber daya saing.

Keenam, melakukan inovasi berkelanjutan. Inovasi tidak harus selalu radikal. Perbaikan kecil yang konsisten dapat menciptakan nilai besar.

Ketujuh, mengelola reputasi dan legitimasi. Organisasi harus menjaga integritas, mutu, transparansi, dan tanggung jawab sosial.

Kedelapan, menyusun skenario masa depan. Organisasi harus mempersiapkan alternatif strategi untuk menghadapi ketidakpastian.

Kesembilan, memperkuat resiliensi. Organisasi perlu memiliki kemampuan bertahan dan pulih dari krisis melalui sistem risiko, cadangan sumber daya, dan jejaring dukungan.

Kesepuluh, menjaga keseimbangan antara adaptasi dan identitas. Organisasi harus berubah dalam cara, tetapi tetap setia pada nilai inti.

---

21. Kesimpulan

Organisasi sebagai sistem terbuka adalah organisasi yang hidup dalam hubungan dinamis dengan lingkungannya. Ia menerima input, mengolahnya, menghasilkan output, menerima umpan balik, dan melakukan adaptasi. Pandangan ini menegaskan bahwa efektivitas organisasi tidak dapat dipahami hanya dari faktor internal. Lingkungan eksternal, ketidakpastian, sumber daya, teknologi, regulasi, pemangku kepentingan, dan perubahan sosial sangat memengaruhi keberhasilan organisasi.

Adaptasi menjadi kemampuan utama organisasi modern. Namun adaptasi harus strategis, bukan reaktif semata. Organisasi harus mampu membaca perubahan, memilih respons yang tepat, memperbarui kapabilitas, dan menjaga nilai inti. Teori kontingensi mengingatkan bahwa tidak ada satu struktur terbaik untuk semua situasi. Teori ketergantungan sumber daya mengingatkan bahwa organisasi harus mengelola relasi eksternal. Kapabilitas dinamis mengingatkan bahwa daya saing bergantung pada kemampuan memperbarui diri.

Daya saing organisasi tidak hanya berlaku bagi perusahaan bisnis. Perguruan tinggi, rumah sakit, pemerintah, UMKM, dan organisasi sosial juga membutuhkan daya saing dalam arti kemampuan menciptakan nilai yang relevan, dipercaya, efektif, dan berkelanjutan. Dalam era digital, AI, globalisasi baru, dan ketidakpastian lingkungan, organisasi yang unggul bukan hanya organisasi yang besar, tetapi organisasi yang mampu belajar, beradaptasi, berkolaborasi, dan membangun masa depan secara sadar.

Dengan demikian, pengembangan organisasi harus selalu dimulai dari pemahaman bahwa organisasi adalah sistem terbuka. Organisasi yang menutup diri dari lingkungan akan tertinggal. Organisasi yang terbuka tetapi tanpa identitas akan kehilangan arah. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara keterbukaan, adaptasi, nilai inti, dan daya saing berkelanjutan.

Glossarium

Adaptasi Organisasi
Kemampuan organisasi menyesuaikan strategi, struktur, proses, budaya, dan sumber daya terhadap perubahan lingkungan.

Batas Organisasi
Garis pembeda antara organisasi dan lingkungannya, meskipun dalam sistem terbuka batas ini bersifat relatif dan permeabel.

Daya Saing
Kemampuan organisasi menciptakan nilai yang relevan, dipercaya, efektif, dan berkelanjutan dibandingkan alternatif lain.

Diferensiasi
Perbedaan orientasi, struktur, atau proses antarunit organisasi karena masing-masing menghadapi tuntutan lingkungan yang berbeda.

Ekosistem Organisasi
Jaringan pemangku kepentingan, mitra, pemasok, pelanggan, regulator, komunitas, dan teknologi yang memengaruhi keberhasilan organisasi.

Environmental Scanning
Proses memantau dan menafsirkan informasi eksternal untuk mendukung keputusan strategis.

Feedback atau Umpan Balik
Informasi dari lingkungan atau pemangku kepentingan mengenai hasil, mutu, relevansi, atau dampak keluaran organisasi.

Inersia Organisasi
Kecenderungan organisasi mempertahankan pola lama sehingga sulit berubah meskipun lingkungan telah berubah.

Input
Masukan yang diperoleh organisasi dari lingkungan, seperti manusia, modal, informasi, teknologi, bahan baku, dan legitimasi.

Integrasi
Mekanisme koordinasi yang menyatukan berbagai unit organisasi agar bekerja menuju tujuan bersama.

Kapabilitas Dinamis
Kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dalam lingkungan yang berubah cepat.

Ketergantungan Sumber Daya
Kondisi ketika organisasi bergantung pada pihak eksternal untuk memperoleh sumber daya penting.

Ketidakpastian Lingkungan
Kondisi ketika organisasi sulit memprediksi perubahan eksternal karena kurangnya informasi, kompleksitas, atau dinamika lingkungan.

Lingkungan Organisasi
Seluruh faktor eksternal yang memengaruhi keberlangsungan, kinerja, dan perkembangan organisasi.

Organisasi sebagai Sistem Terbuka
Pandangan bahwa organisasi berinteraksi secara terus-menerus dengan lingkungan melalui input, proses, output, umpan balik, dan adaptasi.

Output
Keluaran organisasi berupa produk, jasa, layanan, kebijakan, lulusan, reputasi, atau dampak sosial.

Sensing
Kemampuan organisasi membaca peluang, ancaman, dan perubahan lingkungan.

Seizing
Kemampuan organisasi mengambil peluang melalui keputusan, investasi, dan alokasi sumber daya.

Transforming
Kemampuan organisasi mengubah struktur, proses, budaya, dan sumber daya agar sesuai dengan perubahan strategis.

Throughput
Proses internal organisasi yang mengubah input menjadi output.

Teori Kontingensi
Teori yang menyatakan bahwa efektivitas struktur dan praktik organisasi bergantung pada kesesuaiannya dengan kondisi lingkungan dan situasi tertentu.

Daftar Pustaka

Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). Mechanistic and organic systems of management. In *The Management of Innovation* (pp. 96–125). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.003.0006

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), 313–327. https://doi.org/10.2307/2392145

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review, 49*(2), 149–164. https://doi.org/10.2307/2095567

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
Catatan: buku klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal, 34*(3), 591–612. https://doi.org/10.5465/256407

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. https://doi.org/10.2307/2391211

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press. https://doi.org/10.2307/2391270

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
Catatan: buku klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Tung, R. L. (1979). Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure. *Academy of Management Journal, 22*(4), 672–693. https://doi.org/10.5465/255808

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

INFOGRAFIK AKADEMIK

Bab 3. Diagnosis Organisasi

Membaca Masalah, Potensi, dan Kesiapan Perubahan

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



A Pengertian

- Diagnosis organisasi adalah proses sistematis untuk memahami kondisi, masalah, potensi, dan kesiapan perubahan.
- Diagnosis membantu membedakan gejala, akar masalah, dan prioritas intervensi.

GEJALA → ANALISIS → SOLUSI

B Tujuan Utama

1. Mengidentifikasi masalah nyata
2. Menemukan akar penyebab
3. Membaca potensi organisasi
4. Memilai kesiapan perubahan

C Apa yang Didiagnosis?

- Strategi
- Struktur
- Proses kerja
- Budaya
- Kepemimpinan
- SDM
- Sistem penghargaan
- Teknologi & komunikasi

D Metode Diagnosis

- Wawancara
- Survei
- Observasi
- Analisis dokumen
- FGD
- Data kinerja

E Kesiapan Perubahan

- Kesadaran akan kebutuhan perubahan
- Keyakinan bahwa solusi tepat
- Kemampuan untuk berubah
- Dukungan pimpinan
- Manfaat yang dirasakan

F Siklus Diagnosis Organisasi

1. Gejala masalah
2. Pengumpulan data
3. Analisis & interpretasi
4. Akar masalah
5. Validasi temuan
6. Prioritas intervensi

Diagnosis Organisasi

G Inti Pesan

> *Organisasi yang mampu mendiagnosis dirinya secara jujur akan lebih siap membaca masalah, mengembangkan potensi, dan melakukan perubahan yang tepat.*

Strategi Pengembangan Organisasi

Membangun organisasi yang belajar, adaptif, dan siap berubah.

Bab 3

Diagnosis Organisasi: Membaca Masalah, Potensi, dan Kesiapan Perubahan ******

Abstrak

Diagnosis organisasi merupakan tahap fundamental dalam pengembangan organisasi karena setiap intervensi perubahan yang efektif harus berangkat dari pemahaman yang benar mengenai kondisi aktual organisasi. Diagnosis tidak boleh dipahami secara sempit sebagai aktivitas mencari kesalahan, melainkan sebagai proses sistematis untuk membaca gejala, menemukan akar masalah, mengidentifikasi potensi, memahami dinamika manusia, menilai kesiapan perubahan, serta merumuskan prioritas tindakan. Dalam perspektif pengembangan organisasi, diagnosis berperan seperti pemeriksaan klinis dalam dunia kesehatan: sebelum terapi diberikan, kondisi pasien harus dipahami secara menyeluruh. Demikian pula organisasi perlu dianalisis sebagai sistem sosial terbuka yang terdiri dari strategi, struktur, budaya, proses kerja, kepemimpinan, sumber daya manusia, sistem penghargaan, teknologi, relasi antarunit, dan hubungan dengan lingkungan eksternal.

Bab ini membahas hakikat diagnosis organisasi, tujuan dan manfaatnya, prinsip-prinsip dasar, pendekatan dan metode pengumpulan data, model-model diagnosis organisasi, serta cara membaca masalah, potensi, dan kesiapan perubahan. Pembahasan mencakup model Weisbord Six-Box, Burke–Litwin Causal Model, Nadler–Tushman Congruence Model, action research, organizational silence, dan konsep readiness for change. Diagnosis organisasi dijelaskan sebagai proses analitis sekaligus proses sosial. Secara analitis, diagnosis memerlukan data yang valid, kerangka

konseptual, serta kemampuan membedakan gejala dan akar masalah. Secara sosial, diagnosis membutuhkan kepercayaan, keterbukaan, partisipasi, etika, dan komunikasi yang bijaksana agar anggota organisasi bersedia menyampaikan realitas yang sebenarnya.

Bab ini menegaskan bahwa organisasi yang tidak mampu mendiagnosis dirinya secara jujur akan mudah terjebak dalam solusi yang salah. Sebaliknya, organisasi yang mampu membaca masalah dan potensi secara sistemik akan memiliki dasar yang kuat untuk melakukan perubahan. Diagnosis organisasi bukan tahap administratif, melainkan fondasi strategis bagi transformasi yang manusiawi, efektif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *diagnosis organisasi, pengembangan organisasi, akar masalah, kesiapan perubahan, potensi organisasi, model Burke–Litwin, model Weisbord, model kongruensi, organizational silence, action research, intervensi perubahan.*

---

1. Pendahuluan

Dalam setiap proses pengembangan organisasi, pertanyaan pertama yang harus diajukan bukanlah “program apa yang harus dibuat?”, melainkan “apa yang sebenarnya sedang terjadi dalam organisasi ini?” Pertanyaan ini sederhana, tetapi sangat menentukan. Banyak organisasi gagal berubah bukan karena tidak memiliki niat baik, bukan karena kekurangan sumber daya, dan bukan pula karena tidak memiliki pemimpin yang bersemangat. Kegagalan sering terjadi karena organisasi terlalu cepat melompat pada solusi sebelum memahami masalahnya secara benar.

Dalam praktik manajemen, gejala sering disalahartikan sebagai akar masalah. Turunnya produktivitas pegawai langsung dianggap sebagai masalah disiplin. Menurunnya jumlah mahasiswa baru dianggap semata-mata sebagai masalah promosi. Lambatnya pelayanan pasien dianggap

sebagai masalah petugas loket. Menurunnya penjualan dianggap hanya sebagai akibat rendahnya daya beli. Padahal di balik gejala tersebut mungkin terdapat persoalan yang lebih mendasar: strategi yang tidak relevan, proses kerja yang berbelit, struktur yang tidak mendukung koordinasi, budaya organisasi yang defensif, kepemimpinan yang kurang dipercaya, sistem penghargaan yang tidak adil, atau kompetensi yang tidak lagi sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Diagnosis organisasi hadir untuk mencegah kesalahan semacam itu. Diagnosis organisasi adalah proses sistematis untuk memahami kondisi organisasi sebelum intervensi perubahan dirancang. Dalam pengembangan organisasi, diagnosis bukan sekadar aktivitas teknis pengumpulan data, melainkan suatu proses pembelajaran kolektif. Organisasi diajak melihat dirinya sendiri secara lebih jujur, menyeluruh, dan berbasis bukti. Melalui diagnosis, organisasi dapat membedakan antara gejala dan akar masalah, antara persepsi dan fakta, antara masalah individu dan masalah sistem, antara kelemahan yang harus diperbaiki dan kekuatan yang dapat dikembangkan.

Pentingnya diagnosis organisasi dapat dibandingkan dengan diagnosis medis. Seorang dokter yang bijaksana tidak langsung memberi obat hanya karena pasien mengeluh demam. Ia akan menanyakan gejala lain, memeriksa riwayat kesehatan, melakukan pemeriksaan fisik, mungkin meminta tes laboratorium, lalu menyimpulkan kemungkinan penyebab. Demam bisa disebabkan oleh infeksi ringan, penyakit serius, reaksi imun, atau sebab lain. Obat yang keliru dapat memperburuk keadaan. Demikian pula dalam organisasi, tindakan perubahan yang tidak didasarkan pada diagnosis dapat menimbulkan biaya tinggi, resistensi, kebingungan, dan bahkan kerusakan budaya.

Dalam literatur pengembangan organisasi, diagnosis sering dikaitkan dengan model sistem terbuka, action research, teori organisasi, dan ilmu perilaku. Weisbord, misalnya, mengembangkan kerangka enam kotak yang menuntun praktisi untuk memeriksa tujuan, struktur, hubungan,

penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme pendukung organisasi. Artikel klasik Weisbord menekankan bahwa diagnosis organisasi perlu memperhatikan konsep sistem formal dan informal, organisasi-lingkungan, serta sistem sosioteknis. (Sage Journals) Burke dan Litwin mengembangkan model kausal kinerja dan perubahan organisasi yang membedakan faktor transformasional seperti lingkungan eksternal, misi, strategi, kepemimpinan, dan budaya dari faktor transaksional seperti struktur, sistem, praktik manajemen, iklim kerja, dan motivasi. (Sage Journals)

Diagnosis organisasi juga berkaitan erat dengan kesiapan perubahan. Armenakis, Harris, dan Mossholder menjelaskan bahwa readiness for change berkaitan dengan keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi terhadap kebutuhan perubahan, serta membedakannya dari sekadar resistensi terhadap perubahan. (Sage Journals) Dengan demikian, diagnosis tidak hanya bertanya "apa masalahnya?", tetapi juga "apakah organisasi siap berubah?", "siapa yang mendukung?", "siapa yang khawatir?", "apa sumber ketakutan?", dan "kapabilitas apa yang diperlukan agar perubahan berhasil?"

Bab ini membahas diagnosis organisasi sebagai jantung dari strategi pengembangan organisasi. Pembahasan dimulai dari pengertian dan tujuan diagnosis, dilanjutkan dengan prinsip-prinsip dasar, pendekatan sistemik, model-model diagnosis, metode pengumpulan data, cara membaca masalah dan potensi, penilaian kesiapan perubahan, serta implikasi etis dan manajerial. Bab ini juga menyajikan contoh naratif agar konsep diagnosis dapat dipahami dalam konteks nyata organisasi pendidikan tinggi, rumah sakit, bisnis, dan organisasi publik.

---

2. Hakikat Diagnosis Organisasi

Diagnosis organisasi adalah proses memahami organisasi secara sistematis dengan menggunakan data, teori, kerangka analisis, dan dialog partisipatif

untuk mengidentifikasi masalah, potensi, kesenjangan, dan kesiapan perubahan. Kata “diagnosis” mengandung makna membaca secara mendalam. Diagnosis tidak berhenti pada apa yang tampak di permukaan, tetapi berusaha memahami hubungan antarunsur organisasi yang melahirkan kondisi tertentu.

Dalam pengembangan organisasi, diagnosis memiliki beberapa ciri penting. Pertama, diagnosis bersifat sistemik. Organisasi dilihat sebagai satu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian saling berhubungan. Masalah pada satu bagian dapat bersumber dari bagian lain. Rendahnya kinerja pegawai mungkin bukan hanya masalah individu, tetapi berkaitan dengan tujuan yang tidak jelas, struktur yang tumpang tindih, proses yang tidak efisien, atau budaya yang tidak mendukung.

Kedua, diagnosis berbasis data. Data dapat berupa angka, dokumen, wawancara, observasi, survei, keluhan pelanggan, indikator kinerja, laporan audit, hasil evaluasi, maupun pengalaman anggota organisasi. Diagnosis yang baik tidak hanya mengandalkan kesan pimpinan atau cerita yang beredar. Ia memerlukan bukti yang dapat diperiksa, dibandingkan, dan ditafsirkan.

Ketiga, diagnosis bersifat interpretatif. Data tidak berbicara sendiri. Data harus diberi makna melalui kerangka konseptual. Dua organisasi dapat memiliki data serupa tetapi memerlukan tafsir berbeda karena konteksnya berbeda. Misalnya, tingkat turnover pegawai yang tinggi dapat menunjukkan masalah kepuasan kerja, tetapi bisa juga menunjukkan perubahan pasar tenaga kerja, proses seleksi yang tidak tepat, gaya kepemimpinan yang bermasalah, atau sistem karier yang tidak jelas.

Keempat, diagnosis bersifat partisipatif. Organisasi bukan benda mati. Ia terdiri dari manusia yang memiliki pengalaman, persepsi, kepentingan, dan suara. Karena itu, diagnosis sebaiknya melibatkan orang-orang yang memahami realitas lapangan. Pimpinan puncak dapat melihat gambaran strategis, tetapi pegawai garis depan sering melihat masalah operasional yang tidak terlihat dalam laporan formal. Mahasiswa memahami

pengalaman akademik dari sisi pengguna layanan. Pasien memahami alur pelayanan dari sudut penerima layanan. Pelanggan memahami nilai produk dari perspektif pasar.

Kelima, diagnosis bersifat etis. Proses diagnosis dapat membuka masalah sensitif, konflik internal, kelemahan kepemimpinan, ketidakadilan, atau kegagalan sistem. Oleh sebab itu, diagnosis harus dilakukan dengan menjaga kerahasiaan, menghindari stigmatisasi, tidak menjadikan data sebagai alat menghukum, dan tetap berorientasi pada pembelajaran.

Diagnosis organisasi bukan audit administratif biasa. Audit biasanya menilai kepatuhan terhadap standar tertentu. Diagnosis organisasi lebih luas karena berusaha memahami mengapa kondisi tertentu terjadi, bagaimana unsur organisasi saling memengaruhi, dan apa yang perlu dilakukan agar organisasi lebih sehat dan efektif. Diagnosis juga bukan survei kepuasan semata. Survei dapat menjadi bagian dari diagnosis, tetapi diagnosis memerlukan interpretasi yang lebih dalam.

Diagnosis organisasi juga bukan sekadar konsultasi top-down. Dalam pendekatan pengembangan organisasi, diagnosis idealnya menjadi proses bersama antara fasilitator, pimpinan, dan anggota organisasi. Pendekatan action research yang berakar pada pemikiran Kurt Lewin menekankan siklus pengumpulan fakta, tindakan, evaluasi, dan pembelajaran. Burnes menegaskan bahwa pendekatan Lewin terhadap perubahan terencana tetap relevan karena menekankan dinamika kelompok, partisipasi, dan hubungan antara teori serta praktik perubahan. (Wiley Online Library)

Dengan demikian, hakikat diagnosis organisasi adalah membaca organisasi secara jujur, menyeluruh, dan bertanggung jawab. Diagnosis adalah tahap refleksi. Organisasi berhenti sejenak dari rutinitas untuk bertanya: “Apa yang sebenarnya sedang terjadi?”, “Mengapa hal itu terjadi?”, “Apa yang kita miliki sebagai kekuatan?”, “Apa yang menghambat kita?”, “Apa yang perlu diubah?”, dan “Apakah kita siap berubah?”

3. Tujuan Diagnosis Organisasi

Diagnosis organisasi memiliki beberapa tujuan utama. Tujuan pertama adalah mengidentifikasi masalah aktual. Organisasi sering memiliki banyak keluhan, tetapi tidak semua keluhan menunjukkan masalah yang sama. Diagnosis membantu memetakan masalah agar organisasi tidak tersesat dalam asumsi. Misalnya, jika pelanggan mengeluh pelayanan lambat, diagnosis perlu mengetahui apakah lambatnya pelayanan disebabkan oleh kekurangan pegawai, sistem informasi yang buruk, prosedur terlalu panjang, koordinasi antarunit yang lemah, atau ketidakjelasan wewenang pengambilan keputusan.

Tujuan kedua adalah menemukan akar masalah. Akar masalah berbeda dari gejala. Gejala adalah tanda yang terlihat, sedangkan akar masalah adalah penyebab mendasar yang membuat gejala muncul. Jika organisasi hanya menangani gejala, masalah akan muncul kembali. Misalnya, rendahnya partisipasi rapat dapat dianggap sebagai masalah motivasi individu. Namun akar masalahnya mungkin karena rapat tidak efektif, keputusan sudah ditentukan sebelumnya, kritik tidak dihargai, atau anggota rapat merasa pendapatnya tidak berdampak.

Tujuan ketiga adalah mengidentifikasi potensi organisasi. Diagnosis bukan hanya mencari kelemahan. Organisasi juga perlu menemukan kekuatan, sumber daya, praktik baik, talenta, jaringan, budaya positif, dan peluang yang dapat digunakan sebagai modal perubahan. Pendekatan yang hanya berfokus pada kekurangan dapat membuat organisasi merasa defensif. Sebaliknya, diagnosis yang seimbang membantu organisasi melihat bahwa perubahan dapat dibangun dari kekuatan yang sudah ada.

Tujuan keempat adalah memahami kesiapan perubahan. Organisasi mungkin memiliki masalah yang jelas, tetapi belum tentu siap melakukan perubahan. Kesiapan mencakup pemahaman terhadap urgensi,

kepercayaan terhadap pimpinan, keyakinan bahwa solusi tepat, kapasitas menjalankan perubahan, dukungan sumber daya, dan manfaat yang dirasakan anggota organisasi. Armenakis dan kolega menegaskan bahwa readiness for change berhubungan dengan keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi; hal ini membuat kesiapan perubahan menjadi objek diagnosis yang sangat penting sebelum intervensi dilakukan. (Sage Journals)

Tujuan kelima adalah menentukan prioritas intervensi. Tidak semua masalah dapat diselesaikan sekaligus. Diagnosis membantu organisasi memilih masalah yang paling strategis, paling mendesak, dan paling mungkin ditangani dengan sumber daya yang tersedia. Prioritas diperlukan agar perubahan tidak menjadi daftar panjang program tanpa fokus.

Tujuan keenam adalah membangun kesadaran kolektif. Diagnosis yang dilakukan secara partisipatif dapat membantu anggota organisasi memahami kondisi yang sama. Sering kali setiap unit memiliki persepsi berbeda. Bagian pemasaran menyalahkan produksi, produksi menyalahkan keuangan, keuangan menyalahkan kebijakan pimpinan, dan pimpinan menyalahkan budaya pegawai. Diagnosis yang baik membantu organisasi membangun gambaran bersama, bukan sekadar saling menyalahkan.

Tujuan ketujuh adalah menciptakan dasar legitimasi bagi perubahan. Perubahan yang didasarkan pada data dan dialog lebih mudah diterima dibandingkan perubahan yang dipaksakan tanpa penjelasan. Ketika anggota organisasi melihat bukti bahwa perubahan diperlukan, mereka lebih mungkin mendukung proses perubahan.

Tujuan kedelapan adalah memperkuat pembelajaran organisasi. Melalui diagnosis, organisasi belajar membaca dirinya sendiri. Kemampuan ini sangat penting karena perubahan bukan peristiwa sekali selesai. Organisasi yang mampu mendiagnosis diri secara berkala akan lebih adaptif menghadapi lingkungan yang berubah.

4. Diagnosis sebagai Jembatan antara Masalah dan Intervensi

Dalam pengembangan organisasi, diagnosis berfungsi sebagai jembatan antara masalah dan intervensi. Tanpa diagnosis, intervensi sering dipilih berdasarkan kebiasaan, tren, tekanan pimpinan, atau solusi yang sedang populer. Banyak organisasi langsung memilih pelatihan, restrukturisasi, digitalisasi, atau kampanye budaya kerja tanpa memastikan apakah tindakan itu sesuai dengan akar masalah.

Sebagai contoh, sebuah organisasi yang mengalami rendahnya inovasi mungkin langsung mengadakan pelatihan kreativitas. Pelatihan tersebut mungkin menarik, tetapi setelah pelatihan selesai, tidak ada inovasi yang terjadi. Mengapa? Karena akar masalahnya bukan kurangnya ide kreatif, melainkan budaya menghukum kesalahan, birokrasi persetujuan yang panjang, tidak adanya anggaran eksperimen, dan sistem penghargaan yang hanya menghargai kepatuhan. Dalam kasus seperti ini, pelatihan kreativitas hanya menyentuh permukaan.

Contoh lain adalah digitalisasi. Banyak organisasi membeli aplikasi baru dengan harapan proses menjadi lebih cepat. Namun jika proses lama masih berbelit, data tidak bersih, unit kerja tidak mau berbagi informasi, dan pegawai tidak dilatih, maka aplikasi baru justru menambah beban. Diagnosis perlu dilakukan sebelum digitalisasi agar organisasi memahami proses mana yang perlu disederhanakan, data apa yang perlu diperbaiki, dan budaya kerja apa yang harus dibangun.

Michael Beer, Russell Eisenstat, dan Bert Spector dalam artikel Harvard Business Review yang terkenal “Why Change Programs Don’t Produce Change” menunjukkan bahwa banyak program perubahan gagal karena dimulai dari program formal, bukan dari pemecahan masalah bisnis nyata dan perubahan cara kerja. (Harvard Business Review) Pesan ini sangat

relevan bagi diagnosis organisasi: perubahan yang efektif harus berangkat dari masalah nyata, bukan dari paket program yang tampak modern.

Diagnosis membantu organisasi menghindari tiga kesalahan. Pertama, kesalahan jenis masalah, yaitu menganggap masalah teknis sebagai masalah manusia, atau sebaliknya menganggap masalah sistem sebagai masalah individu. Kedua, kesalahan level analisis, yaitu menyelesaikan masalah organisasi hanya pada level individu, padahal akar masalah berada pada struktur, budaya, atau strategi. Ketiga, kesalahan intervensi, yaitu memilih tindakan yang tidak sesuai dengan penyebab masalah.

Diagnosis juga membantu organisasi membedakan antara masalah yang bersifat adaptif dan masalah yang bersifat teknis. Masalah teknis dapat diselesaikan dengan prosedur, keahlian, atau teknologi yang sudah tersedia. Masalah adaptif memerlukan perubahan nilai, perilaku, pola relasi, dan cara berpikir. Misalnya, memperbaiki sistem antrean mungkin masalah teknis. Tetapi membangun budaya pelayanan yang menghargai pasien sebagai manusia adalah masalah adaptif. Keduanya membutuhkan pendekatan berbeda.

Dengan demikian, diagnosis bukan tahap yang boleh dilewati. Ia adalah proses yang menentukan kualitas seluruh pengembangan organisasi. Intervensi yang baik lahir dari diagnosis yang baik. Sebaliknya, diagnosis yang dangkal akan menghasilkan perubahan yang dangkal.

---

5. Prinsip-Prinsip Dasar Diagnosis Organisasi

Agar diagnosis organisasi bermanfaat, terdapat beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan.

Prinsip pertama adalah melihat organisasi sebagai sistem. Tidak ada masalah organisasi yang berdiri sendiri. Kinerja unit kerja dipengaruhi oleh strategi, struktur, kepemimpinan, proses, teknologi, budaya, dan

lingkungan. Diagnosis harus menghindari pendekatan yang terlalu sempit. Jika masalah hanya dilihat dari satu sisi, solusi yang dihasilkan juga sempit.

Prinsip kedua adalah membedakan gejala dan akar masalah. Gejala sering paling mudah terlihat, tetapi akar masalah sering tersembunyi. Keterlambatan laporan, konflik antarunit, atau rendahnya kepuasan pelanggan hanyalah pintu masuk. Diagnosis perlu bertanya lebih dalam: mengapa hal itu terjadi, bagaimana pola kejadiannya, siapa yang terlibat, sistem apa yang mendukung atau menghambat, dan konsekuensi apa yang muncul.

Prinsip ketiga adalah menggunakan data beragam. Satu jenis data jarang cukup. Survei dapat menunjukkan pola umum, tetapi wawancara dapat menjelaskan makna di balik angka. Dokumen formal dapat menunjukkan aturan, tetapi observasi dapat menunjukkan praktik nyata. Data kinerja dapat menunjukkan hasil, tetapi diskusi kelompok dapat menunjukkan persepsi dan hambatan. Diagnosis yang kuat biasanya menggunakan triangulasi data.

Prinsip keempat adalah melibatkan pemangku kepentingan. Diagnosis yang hanya mendengar suara pimpinan cenderung bias. Diagnosis perlu mendengar suara pegawai, pelanggan, mahasiswa, pasien, alumni, mitra, regulator, atau pihak lain sesuai konteks organisasi. Partisipasi memperkaya informasi dan memperkuat legitimasi perubahan.

Prinsip kelima adalah menjaga keamanan psikologis. Orang hanya akan menyampaikan realitas yang sebenarnya jika mereka merasa aman. Jika anggota organisasi takut dihukum karena berkata jujur, data diagnosis akan palsu. Morrison dan Milliken menyebut organizational silence sebagai kecenderungan kolektif anggota organisasi menahan informasi tentang masalah atau isu penting; mereka menekankan bahwa keheningan semacam ini dapat menghambat kemampuan organisasi untuk berubah dan berkembang. (ResearchGate)

Prinsip keenam adalah netral tetapi tidak buta nilai. Diagnostik harus berusaha objektif, tetapi tetap berpegang pada nilai pembelajaran, keadilan, dan perbaikan. Diagnosis tidak boleh dipakai sebagai alat politik untuk menjatuhkan pihak tertentu. Data harus digunakan untuk memahami sistem, bukan mencari kambing hitam.

Prinsip ketujuh adalah menghubungkan diagnosis dengan tindakan. Diagnosis yang baik harus menghasilkan implikasi praktis. Jika diagnosis terlalu akademik tetapi tidak menunjukkan prioritas tindakan, organisasi akan bingung. Namun tindakan juga tidak boleh tergesa-gesa. Diagnosis perlu menghasilkan peta masalah, potensi, kesiapan, dan alternatif intervensi.

Prinsip kedelapan adalah bersifat berkelanjutan. Diagnosis bukan hanya dilakukan saat krisis. Organisasi yang sehat melakukan diagnosis berkala melalui evaluasi kinerja, survei budaya, forum refleksi, audit proses, dan dialog dengan pemangku kepentingan. Dengan demikian, organisasi dapat menangkap sinyal masalah sebelum menjadi krisis besar.

---

6. Objek Diagnosis: Apa yang Perlu Dibaca?

Diagnosis organisasi dapat mencakup banyak aspek. Karena organisasi adalah sistem kompleks, objek diagnosis perlu dirumuskan dengan jelas. Beberapa aspek utama yang perlu diperiksa adalah strategi, struktur, proses, budaya, kepemimpinan, SDM, sistem penghargaan, teknologi, komunikasi, relasi antarunit, kinerja, dan hubungan dengan lingkungan.

Pertama, strategi. Diagnosis strategi bertanya apakah organisasi memiliki arah yang jelas, apakah visi dan misi dipahami, apakah prioritas strategis relevan dengan lingkungan, dan apakah strategi diterjemahkan ke dalam program serta indikator. Banyak organisasi memiliki dokumen strategi tetapi tidak memiliki pemahaman strategis bersama. Strategi tertulis tidak selalu menjadi strategi yang hidup.

Kedua, struktur. Diagnosis struktur memeriksa apakah pembagian tugas jelas, apakah wewenang sesuai tanggung jawab, apakah koordinasi berjalan, apakah hierarki terlalu panjang, dan apakah struktur mendukung strategi. Struktur yang tidak sesuai dapat menimbulkan tumpang tindih, konflik, atau kelambanan.

Ketiga, proses kerja. Diagnosis proses menelaah alur pekerjaan dari input sampai output. Apakah proses terlalu panjang? Apakah terjadi duplikasi? Apakah ada bottleneck? Apakah keputusan terlalu lambat? Apakah pelanggan atau pengguna layanan mengalami kesulitan? Analisis proses sangat penting karena banyak masalah organisasi sebenarnya adalah masalah alur kerja.

Keempat, budaya organisasi. Diagnosis budaya bertanya nilai apa yang benar-benar hidup, bukan hanya nilai yang tertulis. Apakah organisasi menghargai inovasi atau hanya kepatuhan? Apakah kritik diterima atau dibungkam? Apakah kolaborasi nyata atau hanya slogan? Apakah kesalahan dipakai untuk belajar atau untuk menghukum?

Kelima, kepemimpinan. Diagnosis kepemimpinan melihat gaya kepemimpinan, kredibilitas, komunikasi, keteladanan, kemampuan membangun visi, dan kepercayaan anggota organisasi. Kepemimpinan bukan hanya jabatan, tetapi pengaruh. Pemimpin yang tidak dipercaya akan sulit memimpin perubahan.

Keenam, SDM dan kompetensi. Diagnosis SDM memeriksa apakah organisasi memiliki kompetensi yang dibutuhkan, apakah pelatihan efektif, apakah karier jelas, apakah beban kerja seimbang, dan apakah talenta dikembangkan. Dalam era digital, diagnosis kompetensi harus mencakup literasi data, literasi teknologi, kemampuan kolaborasi, dan kemampuan belajar.

Ketujuh, sistem penghargaan. Sistem penghargaan membentuk perilaku. Diagnosis perlu memeriksa apakah penghargaan selaras dengan nilai dan strategi. Jika organisasi ingin kolaborasi tetapi penghargaan hanya

individual, maka sistem menciptakan kontradiksi. Jika organisasi ingin inovasi tetapi hanya menghargai kepatuhan, maka inovasi akan lemah.

Kedelapan, teknologi dan sistem informasi. Diagnosis teknologi memeriksa apakah teknologi mendukung proses atau justru menjadi beban. Apakah data terintegrasi? Apakah sistem mudah digunakan? Apakah pegawai dilatih? Apakah teknologi sesuai kebutuhan organisasi?

Kesembilan, komunikasi. Diagnosis komunikasi melihat aliran informasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Apakah informasi mengalir lancar? Apakah keputusan dikomunikasikan jelas? Apakah bawahan berani menyampaikan masalah? Apakah unit kerja saling berbagi informasi?

Kesepuluh, relasi antarunit. Banyak masalah organisasi muncul karena silo. Diagnosis perlu melihat apakah unit kerja bekerja sebagai bagian dari sistem atau hanya mengejar target sendiri. Relasi antarunit yang buruk dapat merusak pengalaman pelanggan dan efektivitas organisasi.

Kesebelas, hubungan dengan lingkungan. Organisasi sebagai sistem terbuka harus membaca pelanggan, mitra, pesaing, regulator, teknologi, dan masyarakat. Diagnosis eksternal penting agar organisasi tidak hanya memperbaiki internal tetapi tetap kehilangan relevansi.

---

7. Model Weisbord Six-Box

Salah satu model diagnosis organisasi yang terkenal adalah Weisbord Six-Box Model. Model ini sederhana tetapi berguna untuk melihat organisasi secara menyeluruh. Weisbord mengusulkan enam area diagnosis: purposes, structure, relationships, rewards, leadership, dan helpful mechanisms. Dalam bahasa Indonesia, keenam area itu dapat diterjemahkan sebagai tujuan, struktur, hubungan, penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme pendukung. Artikel Weisbord menyatakan bahwa keenam kategori tersebut dapat digunakan untuk “mencari masalah” dalam organisasi dengan atau tanpa teori besar. (Sage Journals)

Area pertama adalah tujuan. Diagnosis tujuan bertanya apakah anggota organisasi memahami alasan keberadaan organisasi, arah strategis, dan sasaran utama. Organisasi yang tujuannya kabur akan sulit mengoordinasikan tindakan. Unit kerja dapat berjalan sendiri-sendiri karena tidak ada orientasi bersama.

Area kedua adalah struktur. Diagnosis struktur bertanya apakah pembagian kerja, hierarki, dan koordinasi mendukung tujuan. Struktur yang tidak sesuai dapat membuat pekerjaan lambat atau tumpang tindih.

Area ketiga adalah hubungan. Hubungan mencakup relasi antarindividu, antarkelompok, dan antarunit. Diagnosis melihat apakah konflik bersifat produktif atau destruktif, apakah komunikasi terbuka, dan apakah kolaborasi berjalan.

Area keempat adalah penghargaan. Diagnosis penghargaan menilai apakah sistem insentif, pengakuan, promosi, dan apresiasi mendukung perilaku yang diharapkan. Banyak organisasi mengalami kesenjangan antara nilai resmi dan perilaku yang dihargai.

Area kelima adalah kepemimpinan. Dalam model Weisbord, kepemimpinan menjadi pusat yang menghubungkan area lain. Pemimpin bertugas menjaga keseimbangan antara tujuan, struktur, hubungan, penghargaan, dan mekanisme pendukung.

Area keenam adalah mekanisme pendukung. Ini mencakup prosedur, sistem informasi, rapat, teknologi, anggaran, pelatihan, dan alat manajerial yang membantu organisasi bekerja. Jika mekanisme pendukung lemah, pekerjaan menjadi sulit meskipun orang memiliki niat baik.

Kekuatan model Weisbord adalah kesederhanaannya. Model ini mudah digunakan oleh praktisi, pimpinan organisasi, dan tim internal. Namun kesederhanaan juga menjadi keterbatasan. Untuk masalah kompleks, organisasi mungkin memerlukan model yang lebih rinci seperti Burke–Litwin atau Nadler–Tushman. Meski demikian, Weisbord Six-Box sangat berguna sebagai alat awal untuk memetakan area diagnosis.

---

8. Model Burke–Litwin: Faktor Transformasional dan Transaksional

Burke–Litwin Causal Model of Organizational Performance and Change merupakan model diagnosis yang lebih kompleks. Model ini memandang organisasi sebagai sistem yang dipengaruhi oleh faktor eksternal, faktor transformasional, faktor transaksional, motivasi, dan kinerja. Artikel Burke dan Litwin menyatakan bahwa perubahan transformasional terjadi sebagai respons terhadap lingkungan eksternal dan memengaruhi misi, strategi, kepemimpinan, dan budaya; faktor-faktor ini kemudian memengaruhi faktor transaksional seperti struktur, sistem, praktik manajemen, dan iklim kerja. (Sage Journals)

Faktor transformasional adalah unsur yang mengubah identitas dan arah organisasi. Termasuk di dalamnya lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, dan budaya. Jika organisasi menghadapi disrupsi digital, perubahan regulasi, atau krisis kepercayaan, maka diagnosis harus memeriksa apakah misi, strategi, kepemimpinan, dan budaya masih sesuai.

Faktor transaksional adalah unsur yang berkaitan dengan operasi sehari-hari, seperti struktur, sistem, praktik manajemen, iklim unit kerja, tugas, keterampilan, kebutuhan individu, dan motivasi. Faktor ini memengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan.

Model Burke–Litwin membantu organisasi membedakan perubahan yang bersifat permukaan dari perubahan yang bersifat mendalam. Misalnya, perubahan prosedur layanan adalah perubahan transaksional. Namun jika organisasi ingin mengubah orientasi dari birokrasi internal menjadi pelayanan pelanggan, maka perubahan budaya dan kepemimpinan diperlukan; ini adalah perubahan transformasional.

Dalam diagnosis, model ini berguna untuk menelusuri hubungan sebab-akibat. Misalnya, rendahnya motivasi pegawai mungkin dipengaruhi oleh iklim kerja. Iklim kerja mungkin dipengaruhi oleh praktik manajemen.

Praktik manajemen mungkin dipengaruhi oleh struktur. Struktur mungkin dipengaruhi oleh strategi yang tidak jelas. Strategi mungkin tidak sesuai dengan lingkungan eksternal. Dengan demikian, diagnosis tidak berhenti pada motivasi individu, tetapi menelusuri rantai penyebab.

Model Burke–Litwin sangat relevan bagi organisasi besar, perguruan tinggi, rumah sakit, dan lembaga pemerintahan yang memiliki kompleksitas tinggi. Namun penggunaannya memerlukan data cukup luas dan kemampuan analisis sistemik. Jika digunakan secara dangkal, model ini hanya menjadi daftar variabel tanpa pemahaman kausal.

---

9. Model Nadler–Tushman: Kongruensi Organisasi

Nadler dan Tushman mengembangkan congruence model atau model kongruensi untuk mendiagnosis perilaku organisasi. Model ini menekankan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian atau fit antara berbagai komponen organisasi, terutama tugas, individu, struktur formal, dan organisasi informal. Nadler dan Tushman mempublikasikan model ini dalam artikel "A Model for Diagnosing Organizational Behavior" di *Organizational Dynamics*. (Harvard Business School)

Inti model kongruensi adalah bahwa organisasi dapat berkinerja buruk bukan karena satu komponen lemah, tetapi karena ketidaksesuaian antar komponen. Misalnya, tugas menuntut kolaborasi, tetapi struktur formal mendorong kerja individual. Individu memiliki kemampuan inovatif, tetapi budaya informal menghukum ide baru. Strategi menuntut respons cepat, tetapi struktur hierarkis membuat keputusan lambat. Dalam kasus-kasus seperti itu, masalah utama adalah ketidakselarasan.

Model ini sangat berguna karena banyak organisasi gagal bukan karena tidak memiliki sumber daya, tetapi karena sumber daya tidak selaras. Organisasi mungkin memiliki pegawai kompeten, teknologi modern, dan

strategi bagus, tetapi jika sistem penghargaan tidak mendukung perilaku yang diharapkan, kinerja tetap rendah.

Dalam diagnosis, model Nadler–Tushman membantu organisasi mengajukan pertanyaan: apakah tugas sesuai dengan kompetensi individu? Apakah struktur formal sesuai dengan kebutuhan pekerjaan? Apakah budaya informal mendukung strategi? Apakah sistem penghargaan sesuai dengan perilaku yang diinginkan? Apakah proses kerja sesuai dengan teknologi yang digunakan?

Contoh sederhana dapat dilihat pada organisasi pendidikan tinggi. Kurikulum baru menuntut pembelajaran berbasis proyek, tetapi struktur jadwal masih kaku, ruang kelas tidak mendukung kolaborasi, dosen belum dilatih, dan sistem penilaian masih berbasis ujian hafalan. Di sini masalahnya bukan hanya kurikulum, tetapi ketidaksesuaian antara tugas pendidikan, kompetensi dosen, sistem formal, dan budaya akademik.

Model kongruensi mengajarkan bahwa diagnosis organisasi harus mencari keselarasan. Perubahan yang baik bukan hanya memperbaiki satu bagian, tetapi menata kembali hubungan antarbagian agar organisasi bekerja sebagai sistem yang koheren.

---

10. Action Research sebagai Kerangka Diagnosis Partisipatif

Action research atau penelitian tindakan merupakan pendekatan penting dalam pengembangan organisasi. Dalam action research, diagnosis tidak dilakukan sebagai observasi eksternal yang terpisah dari tindakan, melainkan sebagai bagian dari siklus perubahan. Prosesnya biasanya mencakup identifikasi masalah, pengumpulan data, umpan balik kepada organisasi, perencanaan tindakan, implementasi, evaluasi, dan pembelajaran ulang.

Kekuatan action research terletak pada partisipasi. Anggota organisasi tidak hanya menjadi objek penelitian, tetapi ikut memahami dan

memecahkan masalah. Hal ini penting karena mereka yang hidup dalam organisasi sering memiliki pengetahuan tacit yang tidak tertulis dalam dokumen formal. Selain itu, partisipasi meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan.

Dalam diagnosis partisipatif, fasilitator atau konsultan tidak datang dengan jawaban siap pakai. Ia membantu organisasi mengajukan pertanyaan yang tepat, mengumpulkan data, menafsirkan informasi, dan merancang tindakan. Pendekatan ini cocok dengan semangat pengembangan organisasi yang humanistik dan demokratis.

Action research juga mengurangi jarak antara pengetahuan dan tindakan. Dalam banyak organisasi, riset atau survei dilakukan tetapi tidak menghasilkan perubahan. Data disimpan dalam laporan, sementara praktik tetap sama. Dalam action research, data harus kembali ke organisasi sebagai bahan dialog dan tindakan.

Namun action research juga memiliki tantangan. Proses partisipatif membutuhkan waktu, keterbukaan, dan kepercayaan. Jika organisasi sangat hierarkis dan defensif, anggota mungkin tidak berani berbicara. Jika pimpinan hanya menginginkan pembenaran terhadap keputusan yang sudah dibuat, action research kehilangan makna. Karena itu, keberhasilan action research sangat bergantung pada komitmen etis dan politik organisasi untuk benar-benar belajar.

---

11. Membaca Masalah: Dari Gejala ke Akar Penyebab

Salah satu tugas paling penting dalam diagnosis organisasi adalah membedakan gejala dan akar masalah. Gejala adalah apa yang terlihat: penurunan produktivitas, konflik, keterlambatan, keluhan pelanggan, turnover tinggi, rendahnya inovasi, atau kegagalan program. Akar masalah adalah penyebab mendasar yang membuat gejala muncul.

Untuk membaca akar masalah, organisasi perlu menggunakan pertanyaan mendalam. Salah satu pendekatan sederhana adalah bertanya “mengapa” berulang kali. Misalnya, mengapa laporan terlambat? Karena data dari unit kerja tidak masuk tepat waktu. Mengapa data tidak masuk tepat waktu? Karena unit kerja menggunakan format berbeda. Mengapa format berbeda? Karena tidak ada standar bersama. Mengapa tidak ada standar? Karena sistem informasi belum terintegrasi dan tidak ada unit yang bertanggung jawab mengoordinasikan data. Dari sini terlihat bahwa masalah bukan sekadar keterlambatan individu, tetapi masalah standar, sistem, dan koordinasi.

Pendekatan lain adalah analisis sebab-akibat. Organisasi dapat memetakan faktor manusia, proses, teknologi, kebijakan, lingkungan, dan budaya yang berkontribusi terhadap masalah. Dalam kasus rumah sakit, keluhan waktu tunggu pasien dapat dianalisis dari faktor jumlah pasien, jadwal dokter, sistem pendaftaran, rekam medis, farmasi, laboratorium, komunikasi petugas, dan sistem klaim. Dengan cara ini, organisasi menghindari kecenderungan menyalahkan satu pihak.

Membaca masalah juga memerlukan data longitudinal. Satu peristiwa belum tentu menunjukkan pola. Jika kepuasan pelanggan turun dalam satu bulan, mungkin ada faktor sementara. Tetapi jika turun selama beberapa kuartal, organisasi perlu meneliti pola sistemik. Data tren membantu organisasi membedakan insiden dari masalah struktural.

Diagnosis masalah juga harus memperhatikan level analisis. Ada masalah pada level individu, seperti kompetensi atau motivasi. Ada masalah pada level kelompok, seperti konflik tim. Ada masalah pada level organisasi, seperti struktur dan budaya. Ada masalah pada level ekosistem, seperti perubahan pasar atau regulasi. Kesalahan level analisis akan menghasilkan intervensi salah. Masalah ekosistem tidak dapat diselesaikan hanya dengan pelatihan individu. Masalah budaya tidak dapat diselesaikan hanya dengan memo pimpinan.

Membaca masalah juga membutuhkan keberanian melihat hal yang tidak nyaman. Kadang akar masalah berada pada kepemimpinan, ketidakadilan, atau keputusan strategis yang keliru. Jika diagnosis hanya diarahkan ke pegawai bawah, organisasi tidak akan menemukan akar masalah. Diagnosis yang jujur harus bersedia memeriksa semua level, termasuk pimpinan puncak.

---

12. Membaca Potensi: Kekuatan sebagai Modal Perubahan

Diagnosis organisasi tidak boleh hanya berfokus pada masalah. Organisasi juga perlu membaca potensi. Potensi adalah kekuatan, sumber daya, praktik baik, nilai positif, talenta, jejaring, reputasi, pengalaman, dan peluang yang dapat menjadi modal perubahan. Jika diagnosis hanya mencari kekurangan, proses perubahan dapat menciptakan suasana defensif. Orang merasa disalahkan, bukan diajak berkembang.

Membaca potensi berarti bertanya: apa yang sudah berjalan baik? Unit mana yang berkinerja tinggi? Praktik apa yang dapat direplikasi? Siapa agen perubahan potensial? Nilai apa yang masih kuat? Relasi eksternal apa yang dapat dimanfaatkan? Teknologi apa yang sudah tersedia? Pengalaman krisis apa yang pernah membuat organisasi belajar?

Dalam sebuah perguruan tinggi, potensi dapat berupa dosen muda yang kreatif, alumni yang berhasil, program studi yang memiliki jejaring industri, budaya kekeluargaan, atau reputasi historis. Dalam rumah sakit, potensi dapat berupa dokter yang dipercaya pasien, tim perawat yang solid, sistem mutu yang mulai berjalan, atau komitmen manajemen terhadap keselamatan pasien. Dalam UMKM, potensi dapat berupa kedekatan dengan pelanggan, fleksibilitas produksi, kearifan lokal, dan loyalitas komunitas.

Membaca potensi penting karena perubahan membutuhkan energi positif. Organisasi lebih mudah bergerak ketika melihat bahwa ia tidak mulai dari

nol. Potensi juga membantu merancang intervensi yang realistis. Jika organisasi memiliki budaya gotong royong yang kuat, perubahan dapat dirancang berbasis tim. Jika organisasi memiliki talenta digital muda, transformasi digital dapat dimulai dari komunitas internal. Jika organisasi memiliki alumni kuat, pengembangan jejaring dapat menjadi strategi.

Pendekatan appreciative inquiry menekankan pentingnya menemukan hal terbaik dalam organisasi sebagai dasar perubahan. Meskipun diagnosis tetap perlu membaca masalah, perspektif apresiatif membantu organisasi menghindari "patologi organisasi" yang berlebihan. Organisasi bukan hanya kumpulan masalah, tetapi juga kumpulan kemungkinan.

Diagnosis yang baik menyeimbangkan problem orientation dan strength orientation. Ia jujur terhadap kelemahan, tetapi juga menghargai kekuatan. Ia tidak menutup masalah, tetapi juga tidak mematikan harapan. Inilah diagnosis yang manusiawi.

---

13. Kesiapan Perubahan: Dimensi Kognitif, Emosional, dan Perilaku

Kesiapan perubahan adalah kondisi ketika anggota organisasi memahami perlunya perubahan, percaya bahwa perubahan tepat, yakin bahwa organisasi mampu melaksanakannya, melihat adanya dukungan pimpinan, dan merasa perubahan membawa manfaat. Kesiapan bukan sekadar tidak adanya penolakan. Orang dapat diam bukan karena siap, tetapi karena takut berbicara.

Armenakis, Harris, dan Mossholder menjelaskan readiness for change sebagai keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi terkait kebutuhan perubahan dan kapasitas untuk menjalankan perubahan. (Sage Journals) Dalam praktik, kesiapan perubahan dapat dibaca melalui beberapa dimensi.

Dimensi pertama adalah discrepancy atau kesadaran akan kesenjangan. Anggota organisasi perlu memahami bahwa kondisi saat ini tidak lagi

memadai. Tanpa kesadaran kesenjangan, perubahan dianggap tidak perlu. Misalnya, dosen mungkin tidak merasa perlu mengubah metode mengajar jika tidak melihat perubahan karakter mahasiswa dan kebutuhan kompetensi masa depan.

Dimensi kedua adalah appropriateness atau keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan tepat. Orang dapat setuju bahwa masalah ada, tetapi tidak setuju dengan solusi yang ditawarkan. Karena itu, diagnosis harus memeriksa apakah anggota organisasi memahami dan menerima arah perubahan.

Dimensi ketiga adalah efficacy atau keyakinan bahwa individu dan organisasi mampu berubah. Jika orang merasa tidak mampu menggunakan teknologi baru, mereka akan cemas. Jika unit kerja merasa tidak punya sumber daya, mereka akan skeptis. Kesiapan membutuhkan pelatihan, dukungan, dan sumber daya.

Dimensi keempat adalah principal support atau keyakinan bahwa pimpinan benar-benar mendukung perubahan. Dukungan pimpinan tidak cukup berupa pidato. Anggota organisasi melihat apakah pimpinan menyediakan anggaran, waktu, kebijakan, keteladanan, dan perlindungan.

Dimensi kelima adalah valence atau manfaat yang dirasakan. Orang bertanya, “Apa artinya perubahan ini bagi saya, bagi tim, dan bagi organisasi?” Jika perubahan hanya tampak menguntungkan pimpinan tetapi membebani pegawai, kesiapan akan rendah.

Dimensi keenam adalah trust atau kepercayaan. Kepercayaan menjadi dasar emosional kesiapan perubahan. Jika organisasi memiliki sejarah perubahan yang gagal, janji yang tidak ditepati, atau komunikasi yang manipulatif, kesiapan akan terganggu.

Diagnosis kesiapan perubahan dapat dilakukan melalui survei, wawancara, forum dialog, analisis perilaku, dan observasi. Namun hasilnya harus ditafsirkan hati-hati. Dalam budaya hierarkis, orang mungkin menyatakan

setuju di permukaan tetapi menahan keraguan. Karena itu, data formal perlu dilengkapi dengan pembacaan budaya.

---

14. Resistensi, Ambivalensi, dan Keheningan Organisasi

Dalam diagnosis perubahan, resistensi sering dianggap masalah utama. Namun pandangan modern melihat resistensi secara lebih kompleks. Resistensi tidak selalu irasional dan tidak selalu buruk. Kadang resistensi adalah sinyal bahwa perubahan belum dijelaskan dengan baik, solusi belum tepat, proses tidak adil, atau risiko belum dikelola.

Ford, Ford, dan D'Amelio berargumen bahwa pandangan umum tentang resistensi sering terlalu sepihak karena menyalahkan penerima perubahan; mereka menekankan bahwa agen perubahan juga dapat berkontribusi terhadap munculnya resistensi melalui tindakan atau kelalaiannya. (ResearchGate) Perspektif ini penting bagi diagnosis organisasi. Ketika orang menolak, organisasi perlu bertanya bukan hanya "mengapa mereka menolak?", tetapi juga "apa yang dalam cara kita merancang dan mengomunikasikan perubahan membuat mereka menolak?"

Piderit juga mengajukan pandangan multidimensional tentang respons terhadap perubahan. Ia menekankan bahwa sikap terhadap perubahan dapat mengandung komponen kognitif, emosional, dan intensional yang tidak selalu sejalan. Seseorang dapat secara rasional memahami perlunya perubahan, tetapi secara emosional merasa takut, dan secara perilaku menunda. (ResearchGate) Karena itu, diagnosis tidak boleh menyederhanakan manusia menjadi "mendukung" atau "menolak".

Selain resistensi, keheningan organisasi juga penting. Dalam banyak organisasi, masalah terbesar bukan orang menolak secara terbuka, tetapi orang diam. Mereka tahu ada masalah, tetapi tidak menyampaikan. Mereka punya ide, tetapi tidak mengemukakan. Mereka melihat risiko, tetapi memilih aman. Morrison dan Milliken menyebut fenomena ini

organizational silence dan menjelaskan bahwa konteks organisasi dapat membuat anggota merasa berbicara itu tidak bijaksana atau tidak aman. (ResearchGate)

Keheningan organisasi sangat berbahaya bagi diagnosis. Jika orang diam, data yang terkumpul akan bias. Pimpinan merasa semua baik-baik saja karena tidak ada keluhan, padahal organisasi sedang menyimpan masalah. Dalam rumah sakit, keheningan dapat mengancam keselamatan pasien. Dalam perguruan tinggi, keheningan dapat menurunkan mutu akademik. Dalam bisnis, keheningan dapat membuat organisasi terlambat membaca pasar.

Karena itu, diagnosis harus menciptakan ruang aman untuk suara. Mekanisme anonim, wawancara rahasia, forum dialog, fasilitator netral, dan jaminan non-retaliasi dapat membantu. Namun yang paling penting adalah budaya kepemimpinan. Jika pimpinan benar-benar mendengar dan menindaklanjuti masukan, orang akan mulai percaya. Jika masukan hanya dikumpulkan tetapi tidak digunakan, keheningan akan kembali.

---

15. Metode Pengumpulan Data dalam Diagnosis Organisasi

Diagnosis organisasi memerlukan data. Data dapat dikumpulkan melalui berbagai metode. Tidak ada satu metode yang paling baik untuk semua situasi. Pilihan metode tergantung tujuan diagnosis, ukuran organisasi, jenis masalah, waktu, sumber daya, dan sensitivitas isu.

Metode pertama adalah wawancara. Wawancara memungkinkan peneliti atau konsultan memahami pengalaman, persepsi, dan makna yang tidak tampak dalam angka. Wawancara dapat dilakukan dengan pimpinan, manajer, pegawai, pelanggan, mahasiswa, pasien, mitra, atau pemangku kepentingan lain. Kekuatan wawancara adalah kedalaman. Kelemahannya adalah membutuhkan waktu dan dapat dipengaruhi bias narasumber maupun pewawancara.

Metode kedua adalah survei. Survei berguna untuk mendapatkan gambaran luas mengenai persepsi anggota organisasi. Survei dapat mengukur kepuasan kerja, budaya organisasi, kesiapan perubahan, iklim komunikasi, kepemimpinan, keterlibatan pegawai, atau persepsi layanan. Kekuatan survei adalah cakupan luas dan kemudahan analisis kuantitatif. Kelemahannya adalah jawaban dapat dangkal jika pertanyaan tidak dirancang baik.

Metode ketiga adalah observasi. Observasi memungkinkan diagnostik melihat praktik nyata, bukan hanya apa yang dikatakan orang. Dalam organisasi, sering ada perbedaan antara prosedur formal dan praktik sehari-hari. Observasi alur pelayanan, rapat, interaksi pelanggan, atau proses kerja dapat mengungkap masalah tersembunyi.

Metode keempat adalah analisis dokumen. Dokumen seperti struktur organisasi, SOP, laporan kinerja, laporan keuangan, hasil audit, data pelanggan, notulen rapat, kebijakan SDM, dan laporan keluhan dapat memberi gambaran formal. Namun dokumen perlu dibandingkan dengan praktik nyata.

Metode kelima adalah focus group discussion. Diskusi kelompok dapat membantu menggali persepsi bersama dan dinamika antaranggota. FGD berguna untuk menguji temuan awal, mengumpulkan ide solusi, dan membangun pemahaman kolektif. Namun fasilitasi harus hati-hati agar peserta tidak takut atau didominasi pihak tertentu.

Metode keenam adalah analisis data kinerja. Data seperti produktivitas, kualitas layanan, waktu tunggu, turnover, absensi, kepuasan pelanggan, capaian akademik, atau biaya operasional sangat penting untuk diagnosis. Data kinerja membantu menghindari diagnosis berbasis opini semata.

Metode ketujuh adalah social network analysis. Dalam organisasi modern, aliran informasi tidak selalu mengikuti struktur formal. Analisis jejaring dapat menunjukkan siapa yang menjadi penghubung, siapa yang terisolasi,

dan bagaimana pengetahuan mengalir. Ini berguna untuk diagnosis kolaborasi dan komunikasi.

Metode kedelapan adalah benchmarking. Organisasi dapat membandingkan kinerjanya dengan organisasi sejenis untuk memahami posisi relatif. Namun benchmarking harus memperhatikan konteks. Meniru praktik organisasi lain tanpa memahami perbedaan konteks dapat menyesatkan.

Diagnosis yang kuat biasanya menggunakan triangulasi, yaitu menggabungkan beberapa sumber dan metode data. Jika survei, wawancara, observasi, dan data kinerja menunjukkan pola yang sama, temuan menjadi lebih kuat. Jika data berbeda, perbedaan itu sendiri perlu dianalisis.

---

16. Validitas, Bias, dan Etika Diagnosis

Diagnosis organisasi tidak bebas dari bias. Bias dapat muncul dari pimpinan, konsultan, responden, instrumen, maupun budaya organisasi. Karena itu, validitas dan etika menjadi hal penting.

Bias pertama adalah confirmation bias. Diagnostik mungkin mencari data yang mendukung asumsi awal. Misalnya, pimpinan yakin masalahnya adalah disiplin pegawai, lalu hanya memperhatikan data yang mendukung pandangan tersebut. Untuk menghindarinya, diagnosis harus terbuka terhadap temuan yang tidak diharapkan.

Bias kedua adalah political bias. Dalam organisasi, data dapat digunakan untuk memperkuat posisi kelompok tertentu. Unit A mungkin menyalahkan Unit B. Pimpinan lama menyalahkan pimpinan baru. Pegawai menyalahkan manajemen. Diagnosis harus menjaga jarak dari pertarungan politik internal sambil tetap memahami bahwa politik organisasi nyata adanya.

Bias ketiga adalah fear bias. Jika responden takut, mereka akan memberi jawaban aman. Ini sangat umum dalam organisasi hierarkis. Oleh sebab itu, kerahasiaan dan keamanan psikologis penting.

Bias keempat adalah sampling bias. Diagnosis yang hanya mendengar suara kelompok tertentu akan timpang. Misalnya, hanya mendengar pimpinan tanpa mendengar pegawai garis depan. Atau hanya mendengar pelanggan yang puas tanpa mendengar yang kecewa.

Bias kelima adalah instrument bias. Pertanyaan survei yang tidak jelas atau terlalu mengarahkan dapat menghasilkan data buruk. Instrumen harus dirancang dengan baik dan sesuai konteks bahasa serta budaya.

Etika diagnosis mencakup beberapa prinsip. Pertama, informed consent. Orang perlu memahami tujuan diagnosis dan bagaimana data digunakan. Kedua, confidentiality. Identitas responden harus dilindungi terutama untuk isu sensitif. Ketiga, non-maleficence. Diagnosis tidak boleh membahayakan peserta. Keempat, transparency. Temuan utama sebaiknya dikomunikasikan dengan jujur. Kelima, fairness. Diagnosis tidak boleh digunakan untuk menghukum pihak tertentu tanpa proses yang adil.

Diagnosis juga harus memperhatikan ownership data. Data organisasi bukan milik konsultan semata. Organisasi perlu memiliki akses terhadap hasil diagnosis. Namun akses harus dikelola agar tidak membahayakan individu. Misalnya, kutipan wawancara sensitif sebaiknya dianonimkan.

Validitas diagnosis juga diperkuat melalui feedback session. Temuan awal dapat disampaikan kepada kelompok representatif untuk diuji: apakah temuan ini sesuai realitas? Apa yang kurang? Apa interpretasi lain? Proses ini membantu memperbaiki diagnosis dan membangun rasa memiliki.

---

17. Diagnosis Organisasi dalam Era Digital dan AI

Era digital dan artificial intelligence mengubah cara diagnosis organisasi dilakukan. Data organisasi semakin banyak tersedia: data transaksi, log komunikasi, data pelanggan, data pembelajaran, data pasien, data produksi, data absensi, data kinerja, dan data media sosial. Teknologi analitik dapat membantu organisasi menemukan pola yang sebelumnya sulit terlihat.

Dalam perguruan tinggi, learning analytics dapat membantu membaca pola kehadiran, partisipasi, capaian belajar, dan risiko mahasiswa putus studi. Dalam rumah sakit, data antrean dan rekam medis dapat membantu membaca bottleneck layanan. Dalam bisnis, data pelanggan dapat menunjukkan perubahan preferensi dan perilaku pembelian. Dalam organisasi publik, data layanan dapat menunjukkan wilayah atau proses yang bermasalah.

Namun diagnosis digital harus dilakukan hati-hati. Data besar tidak selalu berarti pemahaman besar. Data dapat bias, tidak lengkap, salah tafsir, atau tidak mencerminkan pengalaman manusia. Misalnya, data kehadiran pegawai tidak otomatis menunjukkan keterlibatan. Data klik mahasiswa di platform pembelajaran tidak otomatis menunjukkan pemahaman. Data rating pelanggan tidak selalu menjelaskan akar ketidakpuasan.

AI dapat membantu mengelompokkan keluhan, mendeteksi anomali, menganalisis sentimen, dan membuat prediksi. Namun AI tidak menggantikan kebijaksanaan diagnosis. Diagnosis organisasi tetap membutuhkan konteks, etika, interpretasi manusia, dan dialog. Tanpa itu, organisasi dapat membuat keputusan berdasarkan angka tetapi kehilangan makna.

Diagnosis digital juga menimbulkan isu privasi dan kepercayaan. Jika pegawai merasa semua aktivitasnya diawasi, mereka dapat menjadi defensif. Jika data digunakan untuk menghukum, orang akan mencari cara menyembunyikan realitas. Oleh karena itu, penggunaan data digital harus transparan, proporsional, dan etis.

Dalam era AI, diagnosis organisasi juga harus menilai kesiapan digital. Apakah organisasi memiliki literasi data? Apakah proses sudah siap didigitalisasi? Apakah data terintegrasi? Apakah ada tata kelola data? Apakah pegawai memahami penggunaan AI? Apakah risiko bias dan keamanan diperhatikan? Apakah teknologi mendukung nilai organisasi?

Digitalisasi dapat memperkuat diagnosis jika digunakan sebagai alat pembelajaran. Tetapi jika digunakan sebagai alat kontrol semata, ia dapat merusak kepercayaan. Prinsipnya: data membantu melihat, tetapi manusia membantu memahami.

---

18. Studi Kasus Naratif 1: Diagnosis Perguruan Tinggi

Sebuah perguruan tinggi swasta mengalami penurunan jumlah mahasiswa baru selama empat tahun. Pimpinan awalnya menyimpulkan bahwa masalahnya adalah promosi yang kurang kuat. Maka anggaran promosi ditambah, media sosial diaktifkan, brosur diperbarui, dan pameran pendidikan diikuti. Hasilnya hanya sedikit membaik, tetapi tidak menyelesaikan masalah.

Tim diagnosis kemudian dibentuk. Data dikumpulkan melalui wawancara pimpinan program studi, survei mahasiswa, diskusi dengan alumni, analisis data penerimaan mahasiswa, observasi layanan akademik, dan benchmarking dengan perguruan tinggi pesaing. Temuan menunjukkan bahwa masalah tidak tunggal. Pertama, beberapa program studi belum memperbarui kurikulum sesuai kebutuhan industri. Kedua, metode pembelajaran masih dominan ceramah. Ketiga, layanan administrasi lambat dan tidak ramah digital. Keempat, mahasiswa merasa kurang mendapat bimbingan karier. Kelima, alumni tidak terlibat sebagai jejaring strategis. Keenam, citra kampus di masyarakat kurang jelas karena tidak memiliki positioning akademik yang kuat.

Diagnosis juga menemukan potensi. Beberapa dosen muda memiliki kemampuan digital dan jejaring industri. Ada alumni sukses yang bersedia membantu. Kampus memiliki lokasi strategis dan sejarah kelembagaan yang cukup baik. Mahasiswa menghargai suasana kekeluargaan. Potensi ini menjadi modal perubahan.

Kesiapan perubahan dinilai campuran. Pimpinan puncak sangat mendukung. Dosen muda antusias. Sebagian dosen senior khawatir terhadap perubahan metode pembelajaran dan tuntutan publikasi. Tenaga kependidikan khawatir digitalisasi akan menambah beban kerja. Mahasiswa mendukung perubahan layanan, tetapi skeptis apakah kampus benar-benar konsisten.

Berdasarkan diagnosis, intervensi tidak lagi difokuskan hanya pada promosi. Prioritas perubahan adalah pembaruan kurikulum, pengembangan dosen, digitalisasi layanan akademik, penguatan unit karier, pelibatan alumni, dan branding berbasis keunggulan nyata. Promosi tetap dilakukan, tetapi sebagai akibat dari perbaikan mutu, bukan sebagai solusi tunggal.

Kasus ini menunjukkan bahwa diagnosis membantu organisasi melihat bahwa gejala penurunan mahasiswa baru berakar pada relevansi akademik, layanan, budaya pembelajaran, dan hubungan dengan lingkungan.

---

19. Studi Kasus Naratif 2: Diagnosis Rumah Sakit

Sebuah rumah sakit menerima banyak keluhan tentang waktu tunggu pasien rawat jalan. Manajemen awalnya menambah petugas pendaftaran. Namun keluhan tetap terjadi. Diagnosis kemudian dilakukan dengan memetakan alur pasien dari kedatangan sampai pulang.

Data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara pasien, diskusi dengan petugas pendaftaran, dokter, perawat, farmasi, laboratorium, dan bagian klaim. Data waktu tunggu diukur pada setiap titik layanan. Hasil

diagnosis menunjukkan bahwa bottleneck terjadi bukan hanya di pendaftaran. Jadwal dokter sering berubah tanpa informasi cepat. Rekam medis belum sepenuhnya terintegrasi. Pasien harus mengulang data. Pemeriksaan laboratorium tidak tersinkron dengan jadwal konsultasi. Proses farmasi memerlukan waktu lama karena verifikasi resep dan klaim. Komunikasi kepada pasien kurang jelas sehingga pasien merasa menunggu tanpa kepastian.

Diagnosis budaya menunjukkan adanya silo antarunit. Setiap unit merasa sudah bekerja keras, tetapi kurang melihat pengalaman pasien secara utuh. Petugas pendaftaran menyalahkan dokter, dokter menyalahkan administrasi, administrasi menyalahkan sistem, dan pasien merasa diabaikan.

Diagnosis potensi menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki tenaga kesehatan kompeten, komitmen mutu, dan sistem digital yang dapat dikembangkan. Kesiapan perubahan cukup baik, tetapi ada kekhawatiran bahwa integrasi sistem akan menambah pekerjaan.

Intervensi kemudian dirancang sebagai perbaikan proses lintas unit, bukan hanya penambahan petugas. Rumah sakit membuat sistem pendaftaran online, dashboard antrean, integrasi jadwal dokter, perbaikan alur farmasi, pelatihan komunikasi pasien, dan forum koordinasi lintas unit. Indikator waktu tunggu dipantau mingguan.

Kasus ini menunjukkan bahwa diagnosis organisasi harus melihat proses dari perspektif pengguna layanan. Masalah pasien bukan masalah satu unit, tetapi hasil keseluruhan sistem.

---

20. Studi Kasus Naratif 3: Diagnosis Perusahaan Keluarga

Sebuah perusahaan keluarga generasi kedua mengalami stagnasi. Penjualan tidak turun drastis, tetapi pertumbuhan berhenti. Pegawai lama loyal, tetapi pegawai muda banyak keluar. Pemilik merasa pegawai muda

tidak tahan bekerja keras. Pegawai muda merasa perusahaan tidak memberi ruang berkembang.

Diagnosis dilakukan melalui wawancara, survei kepuasan kerja, analisis struktur, dan diskusi keluarga pemilik. Hasilnya menunjukkan bahwa masalah utama bukan semata-mata mentalitas generasi muda. Struktur organisasi masih sangat bergantung pada keputusan keluarga. Tidak ada jalur karier jelas. Ide baru harus menunggu persetujuan pemilik. Sistem penghargaan lebih banyak berdasarkan kedekatan dan masa kerja, bukan kontribusi. Teknologi pemasaran digital belum digunakan serius. Pegawai muda merasa tidak didengar.

Namun diagnosis juga menemukan potensi besar. Perusahaan memiliki merek lokal kuat, pelanggan loyal, kualitas produk baik, dan nilai kekeluargaan yang positif. Generasi kedua memiliki pendidikan manajemen dan minat digital, tetapi belum diberi ruang penuh oleh generasi pertama.

Kesiapan perubahan kompleks. Generasi pertama ingin perusahaan maju tetapi takut kehilangan kendali. Generasi kedua ingin perubahan tetapi khawatir dianggap tidak menghormati orang tua. Pegawai lama takut tersisih. Pegawai muda ingin sistem lebih profesional.

Intervensi yang diusulkan bukan revolusi mendadak, melainkan profesionalisasi bertahap. Perusahaan mulai membuat struktur peran yang lebih jelas, forum ide bulanan, sistem penilaian kinerja sederhana, proyek digital kecil, dan mekanisme mentoring antara pegawai senior dan muda. Nilai kekeluargaan tidak dihapus, tetapi diterjemahkan menjadi budaya saling mendukung yang lebih profesional.

Kasus ini menunjukkan bahwa diagnosis organisasi harus membaca masalah, potensi, dan emosi perubahan. Perubahan tidak hanya teknis, tetapi juga menyentuh identitas dan relasi kekuasaan.

---

21. Langkah-Langkah Praktis Melakukan Diagnosis Organisasi

Diagnosis organisasi dapat dilakukan melalui beberapa langkah praktis. Langkah pertama adalah menentukan tujuan diagnosis. Organisasi perlu menjelaskan mengapa diagnosis dilakukan. Apakah untuk memperbaiki layanan, menyiapkan transformasi digital, mengatasi konflik, meningkatkan kinerja, memperbarui strategi, atau menilai kesiapan perubahan? Tujuan yang jelas membantu menentukan ruang lingkup dan metode.

Langkah kedua adalah menentukan sponsor dan tata kelola diagnosis. Sponsor biasanya pimpinan yang memberi mandat. Namun tim diagnosis sebaiknya melibatkan perwakilan berbagai unit agar perspektifnya luas. Jika isu sensitif, dapat digunakan fasilitator eksternal.

Langkah ketiga adalah merancang kerangka diagnosis. Organisasi dapat menggunakan model Weisbord, Burke–Litwin, Nadler–Tushman, atau kerangka yang disesuaikan. Kerangka membantu menentukan aspek yang diperiksa.

Langkah keempat adalah mengumpulkan data. Data dapat diperoleh melalui survei, wawancara, observasi, dokumen, data kinerja, dan diskusi kelompok. Pengumpulan data harus etis dan menjaga kerahasiaan.

Langkah kelima adalah menganalisis data. Analisis mencari pola, hubungan sebab-akibat, kesenjangan, kekuatan, kelemahan, dan area prioritas. Data kuantitatif dan kualitatif perlu diintegrasikan.

Langkah keenam adalah memvalidasi temuan. Temuan awal dapat diuji melalui forum terbatas. Validasi membantu memastikan bahwa interpretasi tidak keliru dan meningkatkan rasa memiliki.

Langkah ketujuh adalah merumuskan diagnosis inti. Diagnosis inti berisi pernyataan masalah, akar penyebab, potensi, kesiapan perubahan, dan risiko. Diagnosis harus jelas dan tidak terlalu umum. Pernyataan seperti “komunikasi kurang baik” terlalu luas. Perlu dijelaskan komunikasi apa, antara siapa, dalam proses apa, dan akibatnya apa.

Langkah kedelapan adalah menentukan prioritas intervensi. Tidak semua temuan harus langsung ditangani. Prioritas dapat ditentukan berdasarkan dampak, urgensi, kelayakan, dan kesiapan.

Langkah kesembilan adalah menyampaikan hasil diagnosis. Penyampaian harus jujur tetapi konstruktif. Bahasa yang menyalahkan harus dihindari. Fokus pada sistem, pembelajaran, dan masa depan.

Langkah kesepuluh adalah menghubungkan diagnosis dengan rencana perubahan. Diagnosis yang tidak ditindaklanjuti akan menimbulkan sinisme. Setelah orang memberi masukan, mereka berharap ada tindakan. Karena itu, organisasi harus menunjukkan bahwa diagnosis menjadi dasar keputusan.

---

22. Tantangan Diagnosis Organisasi

Diagnosis organisasi menghadapi berbagai tantangan. Tantangan pertama adalah keterbatasan akses data. Tidak semua data tersedia, rapi, atau valid. Banyak organisasi memiliki data tersebar dalam berbagai sistem. Ada pula data yang tidak terdokumentasi.

Tantangan kedua adalah budaya defensif. Organisasi yang terbiasa menyembunyikan masalah akan sulit didiagnosis. Orang takut berbicara, pimpinan tidak ingin mendengar kabar buruk, dan laporan cenderung dibuat positif.

Tantangan ketiga adalah konflik kepentingan. Diagnosis dapat mengancam kelompok tertentu. Jika temuan menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak adil atau kepemimpinan lemah, pihak yang berkepentingan mungkin menolak hasil.

Tantangan keempat adalah ekspektasi solusi cepat. Pimpinan sering menginginkan diagnosis singkat dan solusi instan. Padahal masalah organisasi kompleks membutuhkan waktu untuk dipahami.

Tantangan kelima adalah bias konsultan. Konsultan dapat membawa model favorit dan memaksakan solusi tertentu. Diagnosis harus terbuka terhadap konteks, bukan sekadar menerapkan kerangka standar.

Tantangan keenam adalah ketakutan pegawai. Jika pegawai mengira diagnosis akan digunakan untuk pemutusan hubungan kerja atau hukuman, mereka tidak akan jujur.

Tantangan ketujuh adalah data berlebih. Dalam era digital, organisasi dapat memiliki terlalu banyak data. Tantangannya bukan hanya mengumpulkan data, tetapi memilih data relevan dan menafsirkannya dengan benar.

Tantangan kedelapan adalah kegagalan tindak lanjut. Diagnosis yang baik dapat kehilangan makna jika tidak diikuti tindakan. Bahkan, organisasi dapat kehilangan kepercayaan karena anggota merasa pendapat mereka diabaikan.

Menghadapi tantangan ini, organisasi perlu membangun komitmen pimpinan, menjamin keamanan psikologis, menggunakan metode beragam, menjaga etika, dan memastikan diagnosis terhubung dengan tindakan nyata.

---

23. Diagnosis sebagai Proses Pembelajaran dan Pembangunan Kepercayaan

Diagnosis organisasi bukan hanya menghasilkan laporan. Proses diagnosis itu sendiri dapat menjadi intervensi awal. Ketika anggota organisasi diajak berbicara, didengar, dan dilibatkan, mereka mulai merasakan bahwa organisasi serius belajar. Ketika data dibuka dan dibahas bersama, organisasi mulai membangun kesadaran kolektif. Ketika pimpinan bersedia menerima kritik, kepercayaan mulai tumbuh.

Namun efek positif ini hanya terjadi jika diagnosis dilakukan dengan integritas. Jika diagnosis hanya formalitas, anggota organisasi akan

semakin sinis. Jika orang memberi masukan tetapi tidak ada tindak lanjut, mereka akan semakin diam. Jika data digunakan untuk menghukum, kepercayaan runtuh.

Diagnosis sebagai pembelajaran berarti organisasi mengakui bahwa tidak semua jawaban dimiliki pimpinan. Pengetahuan tersebar di seluruh organisasi. Pegawai garis depan mengetahui pengalaman pelanggan. Dosen mengetahui dinamika kelas. Perawat mengetahui alur pasien. Staf administrasi mengetahui hambatan prosedur. Pelanggan, mahasiswa, pasien, dan mitra juga memiliki perspektif penting.

Diagnosis sebagai pembangunan kepercayaan berarti prosesnya harus transparan. Organisasi perlu menjelaskan tujuan diagnosis, bagaimana data digunakan, kapan hasil dibagikan, dan bagaimana tindak lanjut dilakukan. Kepercayaan tumbuh ketika kata dan tindakan konsisten.

Dalam pengembangan organisasi, diagnosis bukan tahap pasif. Ia adalah awal perubahan. Saat organisasi mulai melihat dirinya dengan jujur, perubahan sudah dimulai.

---

24. Implikasi Manajerial

Bagi pimpinan organisasi, Bab ini memberi beberapa implikasi penting. Pertama, jangan terburu-buru memilih solusi. Masalah organisasi sering lebih kompleks daripada yang tampak. Luangkan waktu untuk diagnosis.

Kedua, hindari menyalahkan individu sebelum memeriksa sistem. Kinerja buruk sering merupakan hasil sistem yang buruk. Tanyakan apakah tujuan jelas, proses mendukung, sumber daya cukup, dan penghargaan selaras.

Ketiga, bangun ruang aman untuk suara. Diagnosis membutuhkan informasi jujur. Jika orang takut berbicara, pimpinan akan mengambil keputusan berdasarkan data palsu.

Keempat, gunakan kerangka diagnosis. Model seperti Weisbord, Burke–Litwin, dan Nadler–Tushman membantu menghindari pandangan parsial.

Kelima, baca potensi, bukan hanya masalah. Perubahan lebih kuat jika dibangun dari kekuatan organisasi.

Keenam, ukur kesiapan perubahan. Perubahan yang benar secara strategis dapat gagal jika organisasi tidak siap secara emosional, kognitif, dan operasional.

Ketujuh, libatkan pemangku kepentingan. Diagnosis yang hanya dilakukan oleh elite organisasi akan kehilangan realitas lapangan.

Kedelapan, jaga etika data. Data diagnosis harus digunakan untuk pembelajaran, bukan pembalasan.

Kesembilan, komunikasikan hasil secara konstruktif. Bahasa diagnosis harus membantu organisasi memahami, bukan mempermalukan.

Kesepuluh, pastikan tindak lanjut. Diagnosis tanpa tindakan akan merusak kredibilitas perubahan.

---

25. Kesimpulan

Diagnosis organisasi adalah fondasi pengembangan organisasi. Tanpa diagnosis, perubahan mudah menjadi reaktif, simbolik, atau salah sasaran. Diagnosis membantu organisasi membaca masalah, menemukan akar penyebab, mengidentifikasi potensi, memahami dinamika manusia, dan menilai kesiapan perubahan.

Diagnosis yang baik bersifat sistemik, berbasis data, partisipatif, etis, dan berorientasi tindakan. Ia tidak hanya melihat struktur formal, tetapi juga budaya informal, relasi kekuasaan, komunikasi, keheningan, emosi, dan harapan anggota organisasi. Model Weisbord membantu organisasi melihat enam area dasar. Model Burke–Litwin membantu membedakan faktor transformasional dan transaksional. Model Nadler–Tushman

membantu membaca kongruensi antar komponen organisasi. Konsep readiness for change membantu menilai apakah organisasi siap bergerak menuju perubahan.

Dalam era digital dan AI, diagnosis organisasi semakin kaya karena data semakin banyak. Namun data tidak menggantikan dialog dan kebijaksanaan. Organisasi tetap perlu memahami makna di balik angka, suara di balik survei, dan konteks di balik indikator. Diagnosis organisasi yang baik bukan hanya menghasilkan laporan, tetapi membangun kesadaran, kepercayaan, dan arah perubahan.

Organisasi yang matang adalah organisasi yang berani melihat dirinya secara jujur. Ia tidak takut menemukan kelemahan karena kelemahan adalah pintu pembelajaran. Ia tidak hanya mencari kesalahan, tetapi juga menemukan potensi. Ia tidak hanya bertanya "apa yang salah?", tetapi juga "apa yang mungkin?", "apa yang siap tumbuh?", dan "bagaimana kita berubah bersama?" Dengan demikian, diagnosis organisasi adalah seni dan ilmu membaca organisasi sebagai sistem hidup yang terus belajar, beradaptasi, dan berkembang.

Glossarium

Action Research
Pendekatan penelitian tindakan yang menghubungkan diagnosis, tindakan, evaluasi, dan pembelajaran dalam siklus partisipatif untuk memperbaiki organisasi.

Akar Masalah
Penyebab mendasar yang melahirkan gejala atau masalah tampak dalam organisasi.

Ambivalensi Perubahan
Kondisi ketika seseorang memiliki respons campuran terhadap perubahan, misalnya secara rasional setuju tetapi secara emosional khawatir.

Burke–Litwin Model
Model diagnosis organisasi yang menjelaskan hubungan kausal antara lingkungan eksternal, faktor transformasional, faktor transaksional, motivasi, dan kinerja.

Congruence Model
Model Nadler–Tushman yang menekankan pentingnya kesesuaian antara tugas, individu, struktur formal, dan organisasi informal.

Diagnosis Organisasi
Proses sistematis untuk memahami kondisi organisasi, masalah, potensi, akar penyebab, dan kesiapan perubahan sebelum intervensi dilakukan.

Discrepancy
Kesadaran anggota organisasi bahwa terdapat kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan.

Efficacy
Keyakinan bahwa individu dan organisasi memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan.

Feedback Session
Forum untuk menyampaikan dan memvalidasi temuan diagnosis bersama anggota organisasi atau pemangku kepentingan.

Gejala Organisasi
Tanda-tanda tampak dari masalah organisasi, seperti penurunan kinerja, konflik, keluhan pelanggan, atau keterlambatan proses.

Helpful Mechanisms
Mekanisme pendukung dalam model Weisbord, seperti sistem informasi, prosedur, rapat, anggaran, dan teknologi yang membantu organisasi bekerja.

Kesiapan Perubahan
Keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi untuk menerima, mendukung, dan menjalankan perubahan.

Organizational Silence
Fenomena ketika anggota organisasi menahan informasi, ide, atau kekhawatiran karena merasa berbicara tidak aman atau tidak berguna.

Partisipasi
Keterlibatan anggota organisasi dalam proses diagnosis, interpretasi masalah, dan perumusan tindakan perubahan.

Potensi Organisasi
Kekuatan, sumber daya, talenta, nilai positif, praktik baik, reputasi, dan jejaring yang dapat menjadi modal perubahan.

Psychological Safety
Kondisi ketika anggota organisasi merasa aman untuk berbicara, bertanya, menyampaikan kesalahan, dan mengemukakan gagasan tanpa takut dihukum.

Readiness for Change
Kesiapan perubahan; kondisi psikologis dan sosial yang mencerminkan sejauh mana anggota organisasi siap menerima perubahan.

Resistensi Perubahan
Respons menolak, menunda, mempertanyakan, atau menghambat perubahan, yang dapat bersumber dari ketakutan, ketidakpercayaan, ketidakjelasan, atau pengalaman buruk.

Triangulasi Data
Penggunaan berbagai sumber atau metode data untuk meningkatkan validitas diagnosis.

Weisbord Six-Box Model
Model diagnosis organisasi yang memeriksa enam area: tujuan, struktur, hubungan, penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme pendukung.

Daftar Pustaka

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46*(6), 681–703. https://doi.org/10.1177/001872679304600601

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review, 68*(6), 158–166.
Catatan: artikel HBR klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management, 18*(3), 523–545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies, 41*(6), 977–1002. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362–377. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193235

Harrison, M. I., & Shirom, A. (1999). *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781452224787

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues, 2*(4), 34–46. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725. https://doi.org/10.2307/259200

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics, 9*(2), 35–51. https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review, 25*(4), 783–794. https://doi.org/10.2307/259206

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Management, 1*(4), 430–447. https://doi.org/10.1177/105960117600100405

Bab 4. Strategi Perubahan Organisasi: Dari Resistensi Menuju Transformasi

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Membangun kesiapan, mengelola resistensi, dan melembagakan transformasi berkelanjutan.



1 MENGAPA PERUBAHAN DIPERLUKAN?

1. Disrupsi teknologi & AI
2. Tuntutan pelanggan/ mahasiswa/ pasien
3. Persaingan & efisiensi
4. Regulasi & tata kelola
5. Keberlanjutan & adaptasi

2 BENTUK RESISTENSI

1. Ketakutan kehilangan status
2. Ketidakpastian & kecemasan
3. Kurang informasi
4. Rendahnya kepercayaan
5. Pengalaman buruk masa lalu

3 STRATEGI PERUBAHAN

1. Diagnosis kebutuhan perubahan
2. Bangun urgensi & makna
3. Bentuk koalisi perubahan
4. Komunikasi yang jelas & dialogis
5. Libatkan partisipasi anggota
6. Sediakan pelatihan & dukungan
7. Ciptakan kemenangan awal
8. Lembagakan perubahan dalam budaya

4 PERAN KEPEMIMPINAN

- Menjadi teladan
- Membangun kepercayaan
- Menyediakan sumber daya
- Menjaga arah transformasi

5 DARI RESISTENSI KE TRANSFORMASI

Resistensi → Kesiapan → Partisipasi → Pembelajaran → Transformasi

6 HASIL YANG DIHARAPKAN

1. Organisasi lebih adaptif
2. Budaya kolaboratif
3. Proses kerja lebih efektif
4. Inovasi berkelanjutan
5. Kinerja & nilai publik meningkat

> *"Transformasi organisasi tidak lahir dari paksaan semata, tetapi dari makna bersama, kepemimpinan yang kredibel, dan pembelajaran yang berkelanjutan."*

Ilmu manajemen untuk perubahan yang bermakna dan berdampak.

Belajar • Berubah • Berkolaborasi Bersama menuju transformasi.

Mewujudkan organisasi unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

Bab 4 ******

Strategi Perubahan Organisasi: Dari Resistensi Menuju Transformasi

---

Abstrak

Perubahan organisasi merupakan keniscayaan dalam dunia yang ditandai oleh disrupsi teknologi, tekanan persaingan, perubahan sosial, dinamika regulasi, transformasi digital, artificial intelligence, serta tuntutan keberlanjutan. Namun perubahan tidak selalu berjalan mudah. Banyak organisasi memiliki strategi perubahan yang tampak baik di atas kertas, tetapi gagal dalam implementasi karena mengabaikan dimensi manusia, budaya, kepemimpinan, komunikasi, partisipasi, kesiapan perubahan, dan legitimasi sosial di dalam organisasi. Bab ini membahas strategi perubahan organisasi dengan menempatkan resistensi bukan sekadar sebagai hambatan, melainkan sebagai sinyal penting yang perlu dipahami secara diagnostik dan dikelola secara konstruktif. Resistensi dapat muncul karena ketakutan kehilangan status, ketidakpastian, kurangnya informasi, rendahnya kepercayaan, pengalaman buruk terhadap perubahan sebelumnya, persepsi ketidakadilan, atau ketidaksesuaian antara perubahan yang ditawarkan dengan nilai organisasi.

Bab ini menguraikan konsep perubahan organisasi, jenis-jenis perubahan, dinamika resistensi, kesiapan perubahan, strategi komunikasi, partisipasi, kepemimpinan, koalisi perubahan, intervensi budaya, serta pelembagaan transformasi. Model-model perubahan seperti Lewin, Kotter, readiness for change, ambivalence toward change, dan pendekatan perubahan berkelanjutan digunakan sebagai dasar konseptual. Perubahan organisasi dipahami bukan hanya sebagai proyek teknis, tetapi sebagai proses sosial,

psikologis, politis, kultural, dan strategis. Transformasi organisasi terjadi ketika perubahan tidak berhenti pada prosedur atau struktur, melainkan menyentuh pola pikir, nilai, perilaku, kapabilitas, proses kerja, dan identitas organisasi. Bab ini menegaskan bahwa organisasi yang berhasil berubah adalah organisasi yang mampu membangun makna, kepercayaan, partisipasi, pembelajaran, dan daya adaptasi. Dengan demikian, strategi perubahan organisasi harus dirancang sebagai perjalanan kolektif dari kesadaran menuju komitmen, dari resistensi menuju partisipasi, dan dari perubahan formal menuju transformasi yang berkelanjutan.

Kata kunci: *perubahan organisasi, resistensi perubahan, transformasi organisasi, kesiapan perubahan, kepemimpinan perubahan, komunikasi perubahan, partisipasi, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, pengembangan organisasi*.

---

1. Pendahuluan

Perubahan adalah kenyataan mendasar dalam kehidupan organisasi. Tidak ada organisasi yang dapat bertahan hanya dengan mengandalkan pola lama. Pasar berubah, teknologi berkembang, regulasi diperbarui, pelanggan memiliki ekspektasi baru, generasi pekerja berganti, kompetitor bergerak lebih cepat, dan masyarakat menuntut akuntabilitas yang lebih tinggi. Dalam situasi seperti ini, organisasi tidak cukup hanya menjaga rutinitas. Ia harus mampu membaca perubahan, menyesuaikan diri, memperbarui strategi, mengembangkan kapabilitas, serta membangun budaya yang mendukung pembelajaran.

Namun perubahan organisasi tidak pernah semata-mata teknis. Perubahan selalu menyentuh manusia. Ketika struktur diubah, ada orang yang kehilangan wewenang. Ketika teknologi baru diterapkan, ada pegawai yang merasa kompetensinya terancam. Ketika strategi diperbarui, ada unit kerja

yang harus meninggalkan cara lama. Ketika budaya organisasi ingin diubah, ada kebiasaan, identitas, dan relasi kekuasaan yang terganggu. Karena itu, perubahan organisasi sering memunculkan ketegangan, kecemasan, ambivalensi, dan resistensi.

Dalam banyak organisasi, resistensi dipahami secara negatif sebagai penolakan terhadap kemajuan. Orang yang menolak perubahan dianggap tidak adaptif, tidak loyal, atau tidak mau berkembang. Pandangan ini terlalu sederhana. Kajian Ford, Ford, dan D'Amelio menekankan bahwa resistensi tidak selalu berada "di pihak penerima perubahan"; agen perubahan juga dapat berkontribusi terhadap munculnya resistensi melalui tindakan, kelalaian, komunikasi yang buruk, atau proses yang tidak adil. Mereka juga menunjukkan bahwa resistensi dapat menjadi sumber informasi yang berguna bagi perubahan. (Academy of Management Journals)

Dalam perspektif pengembangan organisasi, resistensi perlu dibaca sebagai sinyal. Ia dapat menunjukkan bahwa perubahan belum dipahami, belum dipercaya, belum dianggap adil, belum didukung sumber daya, atau belum sesuai dengan konteks organisasi. Resistensi juga dapat menunjukkan adanya pengalaman traumatis terhadap perubahan sebelumnya, misalnya program perubahan yang datang dengan janji besar tetapi tidak menghasilkan perbaikan nyata. Dalam keadaan seperti itu, resistensi bukan sekadar hambatan psikologis, melainkan respon rasional terhadap sejarah organisasi.

Bab ini membahas strategi perubahan organisasi dari resistensi menuju transformasi. Istilah "menuju transformasi" penting karena tidak semua perubahan menghasilkan transformasi. Organisasi dapat mengubah struktur tanpa mengubah perilaku. Organisasi dapat membeli teknologi tanpa mengubah proses. Organisasi dapat meluncurkan nilai baru tanpa mengubah budaya. Organisasi dapat membuat slogan inovasi tanpa memberi ruang bagi eksperimen. Transformasi terjadi ketika perubahan

menyentuh cara organisasi berpikir, bekerja, belajar, memimpin, berkolaborasi, dan menciptakan nilai.

Perubahan organisasi yang berhasil membutuhkan strategi yang menyeluruh. Strategi perubahan tidak cukup hanya berisi jadwal implementasi. Ia harus mencakup diagnosis kebutuhan perubahan, pembentukan kesiapan, komunikasi, partisipasi, penguatan kepemimpinan, pengelolaan resistensi, penyediaan sumber daya, pengembangan kompetensi, penyesuaian struktur, perubahan sistem penghargaan, penciptaan kemenangan awal, evaluasi, dan pelembagaan perubahan dalam budaya organisasi. Stouten, Rousseau, dan De Cremer, dalam tinjauan integratif tentang perubahan organisasi, menekankan pentingnya menghubungkan praktik manajemen perubahan dengan literatur ilmiah agar perubahan tidak hanya menjadi daftar langkah praktis, tetapi berakar pada bukti dan pemahaman perilaku organisasi. (Academy of Management Journals)

Dalam konteks Indonesia, pembahasan ini memiliki relevansi besar. Banyak organisasi bisnis, perguruan tinggi, rumah sakit, lembaga pemerintahan, BUMN, UMKM, dan organisasi sosial sedang menghadapi tekanan perubahan. Digitalisasi, AI, reformasi tata kelola, tuntutan efisiensi, transparansi publik, perubahan generasi kerja, serta tantangan keberlanjutan memaksa organisasi untuk memperbarui diri. Namun tanpa strategi perubahan yang manusiawi dan sistemik, perubahan dapat berubah menjadi formalitas administratif. Bab ini berupaya memberikan kerangka akademik sekaligus praktis untuk memahami bagaimana organisasi dapat bergerak dari resistensi menuju transformasi.

---

2. Hakikat Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah proses pergeseran dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Pergeseran itu dapat menyangkut

strategi, struktur, budaya, proses kerja, teknologi, kompetensi, kepemimpinan, sistem penghargaan, model bisnis, atau hubungan organisasi dengan lingkungannya. Perubahan dapat bersifat kecil dan bertahap, tetapi dapat pula bersifat besar dan mendasar.

Dalam pengertian sederhana, perubahan terjadi ketika organisasi tidak lagi menjalankan sesuatu dengan cara yang sama seperti sebelumnya. Namun dalam perspektif pengembangan organisasi, perubahan tidak hanya dinilai dari adanya sesuatu yang berbeda. Perubahan harus dipahami dari maksud, proses, dampak, dan keberlanjutannya. Mengubah nama unit kerja belum tentu perubahan substantif. Mengganti aplikasi belum tentu transformasi digital. Membuat slogan budaya baru belum tentu mengubah budaya. Perubahan yang bermakna adalah perubahan yang memperbaiki efektivitas organisasi, meningkatkan kemampuan adaptasi, memperkuat nilai, dan menciptakan kinerja yang lebih baik secara berkelanjutan.

Perubahan organisasi biasanya muncul karena adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. Kesenjangan itu dapat bersumber dari lingkungan eksternal maupun masalah internal. Dari sisi eksternal, organisasi mungkin menghadapi persaingan baru, teknologi baru, perubahan regulasi, krisis ekonomi, perubahan pelanggan, atau perubahan sosial. Dari sisi internal, organisasi mungkin menghadapi struktur yang tidak efektif, budaya kerja yang lemah, proses yang lambat, konflik antarunit, rendahnya kompetensi, atau kinerja yang menurun.

Perubahan juga dapat muncul karena aspirasi strategis. Organisasi tidak selalu berubah karena terancam. Organisasi juga dapat berubah karena ingin menjadi lebih unggul, lebih inovatif, lebih relevan, lebih manusiawi, atau lebih berkelanjutan. Perguruan tinggi, misalnya, dapat melakukan perubahan bukan karena krisis mahasiswa baru, tetapi karena ingin menjadi kampus yang lebih adaptif terhadap AI dan kebutuhan masa depan. Rumah sakit dapat berubah bukan hanya karena keluhan pasien, tetapi karena ingin membangun budaya keselamatan pasien yang lebih kuat. Perusahaan dapat berubah bukan hanya karena penjualan turun,

tetapi karena ingin menciptakan model bisnis baru sebelum pesaing melakukannya.

Hakikat perubahan organisasi terletak pada interaksi antara sistem dan manusia. Organisasi terdiri dari struktur, aturan, proses, teknologi, dan strategi, tetapi semua itu dijalankan oleh manusia. Karena itu, perubahan organisasi selalu memiliki dua wajah: wajah teknis dan wajah sosial. Wajah teknis mencakup desain struktur, SOP, sistem informasi, indikator kinerja, dan alokasi sumber daya. Wajah sosial mencakup persepsi, emosi, kepercayaan, komunikasi, identitas, relasi kekuasaan, dan budaya. Kegagalan perubahan sering terjadi ketika organisasi hanya memperhatikan wajah teknis dan mengabaikan wajah sosial.

Sebagai contoh, sebuah organisasi menerapkan sistem digital baru untuk mempercepat proses administrasi. Secara teknis, sistem itu lengkap. Namun pegawai merasa tidak dilibatkan, tidak dilatih, takut kinerjanya diawasi secara berlebihan, dan tidak yakin sistem itu mempermudah pekerjaan. Akibatnya, sistem tidak digunakan optimal. Organisasi kemudian menyimpulkan pegawai menolak teknologi, padahal masalahnya adalah kurangnya kesiapan, komunikasi, dan partisipasi.

Dengan demikian, perubahan organisasi harus dipahami sebagai proses sistemik. Perubahan pada satu unsur akan memengaruhi unsur lain. Teknologi baru memengaruhi kompetensi, proses, struktur, dan budaya. Strategi baru memengaruhi prioritas, anggaran, sistem penghargaan, dan identitas organisasi. Struktur baru memengaruhi relasi kekuasaan dan komunikasi. Oleh karena itu, strategi perubahan harus mengelola keterhubungan antarunsur organisasi.

---

3. Jenis-Jenis Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi dapat diklasifikasikan dalam berbagai bentuk. Klasifikasi ini penting karena setiap jenis perubahan membutuhkan pendekatan yang berbeda.

Pertama, perubahan incremental dan transformational. Perubahan incremental adalah perubahan kecil, bertahap, dan berkelanjutan. Contohnya perbaikan prosedur, peningkatan layanan, pelatihan pegawai, atau penyederhanaan alur kerja. Perubahan transformational adalah perubahan besar yang menyentuh identitas, strategi, struktur, budaya, dan kapabilitas organisasi. Transformasi digital, merger besar, perubahan model bisnis, atau perubahan budaya mendasar termasuk jenis ini.

Kedua, perubahan planned dan emergent. Perubahan planned adalah perubahan yang dirancang secara sadar melalui tahapan diagnosis, perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Perubahan emergent muncul secara lebih organik sebagai respons terhadap dinamika sehari-hari, pembelajaran, eksperimen, dan adaptasi lokal. Weick dan Quinn membedakan perubahan episodik dan perubahan berkelanjutan; perubahan episodik terjadi sebagai intervensi besar pada periode tertentu, sedangkan perubahan berkelanjutan terjadi melalui penyesuaian kecil yang terus-menerus dalam praktik organisasi. (Sage Journals)

Ketiga, perubahan struktural dan perubahan kultural. Perubahan struktural menyangkut desain organisasi, pembagian wewenang, unit kerja, hierarki, dan koordinasi. Perubahan kultural menyangkut nilai, norma, kebiasaan, asumsi, dan perilaku kolektif. Perubahan struktural dapat dilakukan relatif cepat melalui keputusan formal, tetapi perubahan kultural membutuhkan waktu lebih lama karena menyentuh pola pikir dan kebiasaan.

Keempat, perubahan teknologis dan perubahan manusia. Perubahan teknologis meliputi penggunaan sistem informasi, otomasi, AI, digital platform, dan perangkat kerja baru. Perubahan manusia meliputi kompetensi, motivasi, sikap, kepemimpinan, komunikasi, dan cara bekerja. Keduanya harus disatukan. Teknologi tanpa perubahan manusia akan

menjadi alat yang kurang dimanfaatkan. Perubahan manusia tanpa dukungan teknologi dapat kehilangan daya dorong.

Kelima, perubahan reaktif dan proaktif. Perubahan reaktif dilakukan setelah organisasi menghadapi tekanan, krisis, atau ancaman. Perubahan proaktif dilakukan sebelum krisis terjadi, berdasarkan pembacaan tren dan peluang. Organisasi yang matang biasanya berusaha mengembangkan perubahan proaktif agar tidak selalu dipaksa oleh keadaan.

Keenam, perubahan top-down dan participatory. Perubahan top-down berasal dari keputusan pimpinan. Perubahan participatory melibatkan anggota organisasi dalam diagnosis, perencanaan, dan pelaksanaan. Dalam situasi krisis, pendekatan top-down kadang diperlukan untuk kecepatan. Namun dalam perubahan budaya dan transformasi jangka panjang, partisipasi sangat penting karena menciptakan komitmen. Penelitian Lines menunjukkan bahwa partisipasi dalam perubahan strategis berhubungan dengan pencapaian tujuan perubahan dan komitmen organisasi, serta berhubungan negatif dengan resistensi. (Taylor & Francis Online)

Ketujuh, perubahan adaptif dan perubahan inovatif. Perubahan adaptif dilakukan agar organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan. Perubahan inovatif dilakukan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan bahkan mengubah lingkungan. Perusahaan yang mengikuti marketplace digital melakukan adaptasi. Perusahaan yang menciptakan platform baru melakukan inovasi. Perguruan tinggi yang menyesuaikan kurikulum dengan AI melakukan adaptasi. Perguruan tinggi yang menciptakan model pembelajaran baru berbasis kolaborasi manusia-AI melakukan inovasi.

Klasifikasi ini menunjukkan bahwa strategi perubahan tidak boleh seragam. Perubahan kecil tidak perlu dikelola seperti transformasi besar. Perubahan teknis tidak sama dengan perubahan budaya. Perubahan krisis tidak sama dengan perubahan pembelajaran. Pemimpin perubahan harus memahami sifat perubahan sebelum merancang pendekatannya.

---

4. Resistensi Perubahan: Hambatan atau Sinyal?

Resistensi perubahan adalah respons individu atau kelompok yang menunjukkan ketidaksetujuan, keraguan, penundaan, ketidakpatuhan, atau penolakan terhadap perubahan. Resistensi dapat terlihat secara terbuka, misalnya melalui kritik, protes, atau penolakan menjalankan kebijakan. Namun resistensi juga dapat tersembunyi, misalnya melalui kepatuhan formal tanpa komitmen, lambatnya implementasi, sinisme, gosip, atau penggunaan cara lama secara diam-diam.

Dalam pandangan tradisional, resistensi sering dianggap sebagai hambatan yang harus diatasi. Namun dalam perspektif pengembangan organisasi, resistensi perlu dipahami lebih dalam. Resistensi dapat menjadi informasi tentang kondisi organisasi. Jika banyak orang menolak, mungkin perubahan memang belum dijelaskan dengan baik. Jika pegawai cemas, mungkin organisasi belum menyediakan pelatihan. Jika manajer menunda, mungkin struktur insentif tidak mendukung. Jika unit kerja tidak bekerja sama, mungkin perubahan mengancam kepentingan atau identitas mereka.

Piderit mengusulkan pandangan multidimensional tentang respons terhadap perubahan. Ia menekankan bahwa sikap terhadap perubahan dapat mencakup dimensi kognitif, emosional, dan intensional yang tidak selalu selaras. Seseorang dapat secara rasional memahami perlunya perubahan, tetapi secara emosional merasa takut, dan secara perilaku menunda dukungan. (ResearchGate) Karena itu, mengelola resistensi membutuhkan lebih dari sekadar memberi instruksi. Organisasi perlu memahami isi pikiran, perasaan, dan niat perilaku anggota organisasi.

Resistensi juga tidak selalu bersumber dari ketidaktahuan. Kadang resistensi muncul justru karena anggota organisasi memahami risiko yang belum dilihat pimpinan. Pegawai garis depan mungkin tahu bahwa sistem baru tidak cocok dengan realitas lapangan. Dosen mungkin menyadari

bahwa perubahan kurikulum tidak didukung sumber daya. Perawat mungkin melihat bahwa prosedur baru berpotensi mengganggu keselamatan pasien. Dalam kasus seperti ini, resistensi adalah peringatan dini.

Oreg, Vakola, dan Armenakis, dalam tinjauan terhadap studi kuantitatif selama puluhan tahun, menunjukkan bahwa reaksi penerima perubahan sangat penting bagi konsekuensi organisasi; reaksi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti karakteristik individu, konteks perubahan, proses perubahan, dan manfaat yang dirasakan. (Sage Journals) Dengan demikian, resistensi perlu dilihat sebagai fenomena yang dipengaruhi banyak faktor, bukan sekadar sifat pribadi.

Sumber resistensi dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori. Pertama, resistensi kognitif, yaitu penolakan karena orang tidak memahami alasan perubahan atau tidak percaya bahwa solusi yang ditawarkan tepat. Kedua, resistensi emosional, yaitu penolakan karena takut, cemas, marah, kecewa, atau merasa terancam. Ketiga, resistensi politis, yaitu penolakan karena perubahan mengganggu kepentingan, status, kekuasaan, atau sumber daya. Keempat, resistensi kultural, yaitu penolakan karena perubahan bertentangan dengan nilai, norma, dan kebiasaan organisasi. Kelima, resistensi teknis, yaitu penolakan karena kurang kompetensi, kurang waktu, atau sistem pendukung belum tersedia. Keenam, resistensi historis, yaitu penolakan karena pengalaman buruk terhadap program perubahan sebelumnya.

Resistensi tidak boleh ditangani dengan cara tunggal. Resistensi kognitif membutuhkan penjelasan dan data. Resistensi emosional membutuhkan empati dan dukungan. Resistensi politis membutuhkan negosiasi dan keadilan. Resistensi kultural membutuhkan dialog nilai dan keteladanan. Resistensi teknis membutuhkan pelatihan dan sumber daya. Resistensi historis membutuhkan pemulihan kepercayaan.

Dengan demikian, resistensi bukan musuh perubahan. Resistensi adalah bagian dari proses perubahan. Organisasi yang bijaksana tidak hanya

bertanya “bagaimana menghilangkan resistensi?”, tetapi “apa yang resistensi ini ajarkan kepada kita tentang perubahan yang sedang dilakukan?”

---

5. Kesiapan Perubahan sebagai Fondasi Transformasi

Sebelum perubahan dilaksanakan, organisasi perlu membangun kesiapan perubahan. Kesiapan perubahan adalah keadaan ketika anggota organisasi percaya bahwa perubahan diperlukan, solusi yang diusulkan tepat, organisasi mampu menjalankannya, pimpinan mendukung, dan perubahan membawa manfaat. Armenakis, Harris, dan Mossholder membedakan readiness for change dari resistensi; readiness dipahami sebagai keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi terhadap perubahan. (Sage Journals)

Kesiapan perubahan memiliki dimensi kognitif dan emosional. Secara kognitif, anggota organisasi perlu memahami mengapa perubahan diperlukan. Mereka perlu melihat adanya kesenjangan antara kondisi sekarang dan kondisi yang diharapkan. Tanpa kesadaran akan kesenjangan, perubahan akan dianggap sebagai proyek pimpinan semata. Secara emosional, anggota organisasi perlu merasa cukup aman untuk bergerak menuju sesuatu yang belum sepenuhnya pasti. Jika perubahan dipersepsikan sebagai ancaman, kesiapan akan rendah.

Rafferty, Jimmieson, dan Armenakis memperluas konsep kesiapan perubahan ke perspektif multilevel. Mereka menekankan bahwa kesiapan perubahan dapat muncul pada tingkat individu, kelompok kerja, dan organisasi. Mereka juga menekankan pentingnya memasukkan aspek afektif dalam definisi dan pengukuran kesiapan perubahan. (Sage Journals) Hal ini penting karena organisasi sering mengukur kesiapan hanya melalui pemahaman rasional, padahal emosi memiliki pengaruh besar terhadap perilaku perubahan.

Ada beberapa unsur utama dalam kesiapan perubahan. Pertama, kesadaran kebutuhan perubahan. Orang perlu melihat bahwa kondisi lama tidak lagi cukup. Kedua, keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan tepat. Orang dapat setuju bahwa masalah ada, tetapi belum tentu setuju dengan solusi. Ketiga, keyakinan terhadap kemampuan berubah. Jika orang merasa tidak mampu, mereka akan cemas atau menolak. Keempat, dukungan pimpinan. Pidato tidak cukup; dukungan harus terlihat dalam kebijakan, anggaran, waktu, dan keteladanan. Kelima, manfaat yang dirasakan. Anggota organisasi perlu memahami apa arti perubahan bagi pekerjaan, karier, pelanggan, dan organisasi. Keenam, kepercayaan. Tanpa kepercayaan, pesan perubahan mudah dicurigai.

Membangun kesiapan perubahan memerlukan strategi. Organisasi perlu menyampaikan data mengenai urgensi perubahan, tetapi juga memberi ruang dialog. Organisasi perlu menjelaskan arah perubahan, tetapi juga mendengar kekhawatiran. Organisasi perlu menyediakan pelatihan, dukungan, dan sumber daya. Organisasi perlu menunjukkan komitmen pimpinan. Organisasi perlu menciptakan keberhasilan awal agar orang percaya bahwa perubahan mungkin dilakukan.

Dalam perguruan tinggi, kesiapan perubahan dapat dibangun dengan menunjukkan perubahan kebutuhan kompetensi mahasiswa, data lulusan, masukan industri, perkembangan AI, dan tuntutan akreditasi. Namun data saja tidak cukup. Dosen perlu dilibatkan dalam pembaruan kurikulum, diberi pelatihan, diberi ruang eksperimen, dan tidak hanya dibebani tuntutan administratif. Dalam rumah sakit, kesiapan perubahan dapat dibangun dengan menunjukkan data keselamatan pasien, keluhan pasien, dan standar mutu, tetapi tenaga kesehatan juga perlu dilibatkan dalam desain alur baru agar perubahan sesuai realitas klinis.

Kesiapan perubahan adalah investasi. Organisasi yang mengabaikan kesiapan mungkin dapat memaksakan kepatuhan jangka pendek, tetapi sulit memperoleh komitmen jangka panjang. Transformasi membutuhkan komitmen, bukan hanya kepatuhan.

---

6. Model Perubahan Lewin: Unfreezing, Moving, Refreezing

Kurt Lewin sering dikaitkan dengan model perubahan tiga tahap: unfreezing, moving, dan refreezing. Walaupun model ini sering disederhanakan, makna dasarnya tetap relevan. Tahap unfreezing berarti mencairkan pola lama dengan membangun kesadaran bahwa perubahan diperlukan. Tahap moving berarti bergerak menuju perilaku, proses, struktur, atau strategi baru. Tahap refreezing berarti menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari praktik organisasi. Burnes menegaskan bahwa pendekatan Lewin terhadap perubahan terencana lebih kaya daripada gambaran mekanistik sederhana karena berhubungan dengan dinamika kelompok, partisipasi, dan action research. (Sage Journals)

Dalam tahap unfreezing, organisasi perlu mengguncang kenyamanan lama. Namun mengguncang bukan berarti menakut-nakuti secara berlebihan. Unfreezing berarti membantu organisasi melihat kenyataan. Data kinerja, keluhan pelanggan, perubahan teknologi, ancaman kompetitor, atau peluang strategis dapat digunakan untuk membangun kesadaran. Tujuannya adalah membuat orang memahami bahwa mempertahankan cara lama memiliki risiko.

Tahap moving adalah tahap pembelajaran dan eksperimen. Organisasi mulai mencoba cara baru. Pada tahap ini, ketidakpastian tinggi. Orang membutuhkan arahan, pelatihan, dukungan, dan umpan balik. Kesalahan mungkin terjadi. Pemimpin perlu menciptakan ruang aman untuk belajar. Jika setiap kesalahan langsung dihukum, orang akan kembali ke cara lama.

Tahap refreezing adalah pelembagaan perubahan. Perubahan harus masuk ke sistem, prosedur, struktur, budaya, dan sistem penghargaan. Jika tidak, organisasi akan kembali ke pola lama. Misalnya, setelah pelatihan layanan pelanggan, organisasi harus menyesuaikan indikator layanan, mekanisme

keluhan, evaluasi kinerja, dan penghargaan. Jika tidak, pelatihan hanya menjadi kegiatan sesaat.

Namun dalam era perubahan cepat, konsep refreezing perlu dipahami secara lebih fleksibel. Organisasi tidak dapat membekukan diri terlalu lama. Refreezing bukan berarti menciptakan kekakuan baru, melainkan menstabilkan pembelajaran yang berguna sambil tetap membuka ruang adaptasi. Dalam konteks modern, mungkin lebih tepat memahami refreezing sebagai institutionalizing learning, yaitu melembagakan pembelajaran, bukan membekukan organisasi.

Model Lewin memberi pelajaran penting: perubahan tidak dimulai dari tindakan teknis, tetapi dari kesiapan psikologis dan sosial. Orang harus melihat perlunya perubahan, diberi dukungan saat bergerak, dan dibantu menjadikan perubahan sebagai kebiasaan baru.

---

7. Model Kotter: Delapan Langkah Perubahan

John Kotter memperkenalkan model delapan langkah perubahan yang banyak digunakan dalam praktik manajemen. Model ini mencakup membangun urgensi, membentuk koalisi pemandu, mengembangkan visi dan strategi, mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan hasil, dan melembagakan pendekatan baru dalam budaya. Artikel klasik Kotter di *Harvard Business Review* tentang alasan kegagalan transformasi menekankan bahwa proses perubahan besar sering gagal karena organisasi melewati tahapan penting atau tidak menanamkan perubahan dalam budaya. (Academy of Management Journals)

Langkah pertama adalah membangun rasa urgensi. Tanpa urgensi, orang merasa perubahan tidak penting. Namun urgensi harus berbasis data dan makna, bukan kepanikan. Urgensi yang sehat membuat orang sadar bahwa perubahan diperlukan dan mungkin dilakukan.

Langkah kedua adalah membentuk koalisi pemandu. Perubahan tidak dapat bergantung pada satu pemimpin. Koalisi perubahan perlu terdiri dari orang-orang yang memiliki pengaruh formal dan informal, kredibilitas, kompetensi, dan komitmen. Dalam organisasi besar, koalisi ini penting untuk menyebarkan energi perubahan.

Langkah ketiga adalah mengembangkan visi dan strategi perubahan. Visi menjawab pertanyaan "ke mana kita bergerak?" Strategi menjawab "bagaimana kita sampai ke sana?" Tanpa visi, perubahan menjadi daftar kegiatan. Tanpa strategi, visi menjadi slogan.

Langkah keempat adalah mengomunikasikan visi perubahan. Komunikasi harus berulang, konsisten, dan menggunakan berbagai saluran. Komunikasi tidak hanya berupa pengumuman resmi. Pemimpin harus menjelaskan perubahan dalam rapat, dialog, contoh tindakan, cerita, dan keputusan sehari-hari.

Langkah kelima adalah memberdayakan tindakan. Hambatan perlu dihilangkan. Jika struktur, prosedur, atau atasan langsung menghambat perubahan, organisasi harus menanganinya. Orang perlu diberi wewenang, keterampilan, dan sumber daya.

Langkah keenam adalah menciptakan kemenangan jangka pendek. Perubahan besar membutuhkan bukti awal. Kemenangan kecil menunjukkan bahwa perubahan mungkin berhasil. Kemenangan awal juga memperkuat motivasi dan mengurangi sinisme.

Langkah ketujuh adalah mengonsolidasikan hasil. Setelah kemenangan awal, organisasi tidak boleh berhenti. Justru hasil awal harus digunakan untuk memperluas perubahan. Jika organisasi terlalu cepat puas, perubahan mudah mundur.

Langkah kedelapan adalah melembagakan perubahan dalam budaya. Perubahan menjadi kuat ketika menjadi bagian dari nilai, norma, sistem, dan identitas organisasi. Orang baru yang masuk organisasi akan belajar bahwa cara baru adalah bagian dari "cara kita bekerja di sini."

Model Kotter berguna karena memberi panduan praktis. Namun model ini tidak boleh digunakan secara mekanistik. Setiap organisasi memiliki konteks berbeda. Urutan langkah dapat saling tumpang tindih. Dalam lingkungan dinamis, perubahan juga dapat muncul secara emergent. Karena itu, model Kotter sebaiknya dipahami sebagai kerangka berpikir, bukan resep tunggal.

---

8. Komunikasi Perubahan: Dari Informasi Menuju Makna

Komunikasi adalah salah satu unsur paling penting dalam perubahan organisasi. Banyak perubahan gagal bukan karena strateginya salah, tetapi karena orang tidak memahami alasan, arah, dampak, dan perannya dalam perubahan. Komunikasi perubahan bukan sekadar menyampaikan informasi. Komunikasi perubahan adalah proses membangun makna bersama.

Dalam perubahan, anggota organisasi biasanya memiliki beberapa pertanyaan. Mengapa perubahan ini diperlukan? Apa yang salah dengan cara lama? Apa tujuan perubahan? Apa dampaknya terhadap pekerjaan saya? Apakah saya mampu menjalankannya? Apakah pimpinan benar-benar serius? Apakah perubahan ini adil? Apa yang terjadi jika perubahan gagal? Pertanyaan-pertanyaan ini harus dijawab secara jujur.

Komunikasi perubahan yang buruk biasanya memiliki beberapa ciri. Pertama, terlalu terlambat. Orang mendengar kabar dari rumor sebelum mendapat penjelasan resmi. Kedua, terlalu umum. Pimpinan menggunakan slogan besar tanpa menjelaskan dampak konkret. Ketiga, terlalu satu arah. Organisasi hanya memberi instruksi tanpa mendengar kekhawatiran. Keempat, tidak konsisten. Pesan pimpinan berbeda antarunit. Kelima, tidak sesuai tindakan. Pemimpin berbicara tentang perubahan tetapi perilakunya tetap lama.

Komunikasi yang efektif harus jelas, konsisten, berulang, dan dialogis. Jelas berarti menggunakan bahasa yang mudah dipahami, bukan jargon manajemen. Konsisten berarti pesan antar pemimpin selaras. Berulang berarti pesan disampaikan berkali-kali melalui berbagai saluran. Dialogis berarti ada ruang tanya jawab, kritik, dan masukan.

Komunikasi juga harus memperhatikan emosi. Dalam perubahan, orang tidak hanya membutuhkan data; mereka membutuhkan rasa aman. Pemimpin perlu mengakui bahwa perubahan dapat menimbulkan kecemasan. Mengabaikan emosi justru memperkuat resistensi. Pernyataan seperti “tidak perlu takut” sering tidak cukup. Organisasi harus menunjukkan dukungan nyata.

Komunikasi perubahan juga membutuhkan narasi. Data menjelaskan mengapa perubahan penting, tetapi narasi memberi makna. Narasi perubahan yang baik menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan. Ia menghormati kontribusi masa lalu, menjelaskan tantangan masa kini, dan menggambarkan masa depan yang layak diperjuangkan. Tanpa narasi, perubahan terasa seperti perintah administratif.

Sebagai contoh, dalam perguruan tinggi yang menerapkan pembelajaran berbasis AI, komunikasi perubahan tidak cukup mengatakan “dosen harus menggunakan AI.” Narasi yang lebih kuat adalah: “Peran dosen tidak hilang; justru menjadi semakin penting sebagai pembimbing berpikir kritis, etika, dan kreativitas. AI membantu pekerjaan administratif dan eksplorasi materi, tetapi nilai akademik tetap dijaga oleh manusia.” Narasi seperti ini mengurangi ketakutan dan membangun makna.

---

9. Partisipasi dan Keterlibatan Anggota Organisasi

Partisipasi adalah keterlibatan anggota organisasi dalam proses perubahan. Partisipasi dapat terjadi dalam diagnosis, perencanaan, desain solusi, implementasi, evaluasi, atau pelembagaan perubahan. Partisipasi penting

karena orang yang terdampak perubahan sering memiliki pengetahuan praktis yang tidak dimiliki pimpinan. Mereka memahami detail pekerjaan, hambatan lapangan, dan kebutuhan pengguna layanan.

Partisipasi juga meningkatkan rasa memiliki. Orang lebih mudah mendukung perubahan jika mereka merasa ikut membentuknya. Sebaliknya, perubahan yang dipaksakan dari atas dapat menghasilkan kepatuhan formal tetapi tidak selalu komitmen. Lines menemukan bahwa partisipasi dalam perubahan strategis berkaitan dengan pencapaian tujuan perubahan dan komitmen organisasi, serta dapat mengurangi resistensi. (ResearchGate)

Namun partisipasi harus autentik. Partisipasi semu justru dapat merusak kepercayaan. Jika organisasi mengundang masukan tetapi keputusan sudah ditentukan, orang akan merasa dimanipulasi. Jika forum dialog hanya formalitas, sinisme meningkat. Partisipasi yang baik membutuhkan kemauan pimpinan untuk mendengar dan, bila perlu, menyesuaikan rencana perubahan.

Tingkat partisipasi dapat bervariasi. Dalam beberapa situasi, partisipasi berupa konsultasi. Pimpinan meminta masukan sebelum mengambil keputusan. Dalam situasi lain, partisipasi berupa co-design, yaitu anggota organisasi ikut merancang perubahan. Dalam organisasi yang matang, partisipasi dapat berbentuk empowerment, yaitu unit kerja diberi wewenang melakukan eksperimen lokal sesuai arah strategis.

Partisipasi tidak berarti semua keputusan harus demokratis penuh. Organisasi tetap membutuhkan arah dan keputusan. Namun keputusan yang baik sering lahir dari mendengar realitas. Pemimpin yang melibatkan orang bukan berarti kehilangan otoritas; ia justru memperkuat legitimasi.

Partisipasi juga dapat membantu mengubah resistensi menjadi energi transformasi. Orang yang awalnya skeptis dapat menjadi pendukung jika mereka diberi kesempatan menyampaikan kekhawatiran dan melihat

bahwa kekhawatiran itu ditanggapi. Resistensi yang didengarkan dapat berubah menjadi kontribusi.

Dalam perubahan digital, partisipasi sangat penting. Pengguna sistem harus dilibatkan dalam desain dan uji coba. Jika aplikasi dirancang tanpa memahami pekerjaan nyata, sistem akan tidak praktis. Dalam perubahan budaya, partisipasi juga penting karena budaya tidak dapat diperintahkan. Budaya dibentuk melalui praktik bersama.

---

10. Kepemimpinan Perubahan

Kepemimpinan perubahan adalah kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan mendukung orang dalam proses perubahan. Pemimpin perubahan tidak hanya memberi instruksi, tetapi membangun visi, makna, kepercayaan, dan energi kolektif. Kepemimpinan perubahan menjadi sangat penting karena perubahan sering menimbulkan ketidakpastian.

Pemimpin perubahan memiliki beberapa peran. Pertama, sebagai sensemaker. Ia membantu organisasi memahami apa yang sedang terjadi. Dalam lingkungan yang kompleks, orang membutuhkan interpretasi. Pemimpin harus mampu menjelaskan mengapa perubahan diperlukan dan apa konsekuensi jika organisasi tidak berubah.

Kedua, sebagai vision builder. Ia merumuskan gambaran masa depan yang jelas dan menarik. Visi perubahan harus cukup konkret agar dipahami, tetapi cukup inspiratif agar menggerakkan.

Ketiga, sebagai trust builder. Ia membangun kepercayaan melalui integritas, kompetensi, keterbukaan, dan konsistensi. Perubahan membutuhkan kepercayaan karena orang diminta bergerak menuju masa depan yang belum sepenuhnya pasti.

Keempat, sebagai role model. Pemimpin harus menjadi contoh perubahan. Jika pemimpin meminta kolaborasi tetapi tetap bekerja secara silo, pesan

perubahan menjadi lemah. Jika pemimpin meminta disiplin data tetapi mengambil keputusan berdasarkan kedekatan personal, budaya data tidak tumbuh.

Kelima, sebagai resource provider. Pemimpin harus menyediakan sumber daya: waktu, anggaran, pelatihan, sistem, dan perlindungan. Perubahan tidak boleh hanya dituntut tanpa dukungan.

Keenam, sebagai conflict manager. Perubahan dapat memunculkan konflik kepentingan. Pemimpin harus mengelola konflik secara adil, bukan menutupinya.

Ketujuh, sebagai learning sponsor. Pemimpin harus menciptakan ruang untuk belajar. Dalam transformasi, tidak semua jawaban tersedia sejak awal. Organisasi perlu bereksperimen, mengevaluasi, dan memperbaiki.

Kepemimpinan perubahan tidak hanya berada di puncak. Middle managers sering menjadi aktor kunci karena mereka menerjemahkan strategi ke tindakan sehari-hari. Mereka juga menjadi jembatan antara pimpinan dan pegawai. Jika manajer menengah tidak memahami atau tidak percaya pada perubahan, implementasi akan lemah. Karena itu, strategi perubahan harus melibatkan dan memperkuat manajer menengah.

Selain itu, informal leaders juga penting. Dalam organisasi, ada orang-orang yang memiliki pengaruh karena pengalaman, keahlian, atau kepercayaan rekan kerja. Mereka dapat menjadi champion perubahan atau sumber resistensi. Koalisi perubahan perlu melibatkan aktor informal ini.

Kepemimpinan perubahan yang baik menggabungkan ketegasan dan empati. Ketegasan diperlukan agar perubahan tidak kehilangan arah. Empati diperlukan agar perubahan tidak melukai manusia. Pemimpin yang hanya tegas dapat menciptakan ketakutan. Pemimpin yang hanya empatik tetapi tidak tegas dapat membuat perubahan kehilangan disiplin. Transformasi membutuhkan keduanya.

---

11. Budaya Organisasi dan Perubahan

Budaya organisasi adalah pola nilai, norma, keyakinan, asumsi, dan kebiasaan yang membentuk perilaku anggota organisasi. Dalam perubahan organisasi, budaya dapat menjadi penggerak atau penghambat. Strategi perubahan yang tidak memperhatikan budaya biasanya sulit bertahan.

Budaya bekerja secara halus tetapi kuat. Ia menentukan apa yang dianggap wajar, apa yang dihargai, apa yang ditakuti, dan apa yang dihindari. Organisasi dapat menyatakan bahwa inovasi penting, tetapi jika budaya menghukum kesalahan, orang tidak akan bereksperimen. Organisasi dapat menyatakan bahwa pelanggan utama, tetapi jika budaya internal lebih menghargai kepatuhan prosedural daripada pemecahan masalah pelanggan, layanan tidak berubah. Organisasi dapat menyatakan bahwa kolaborasi penting, tetapi jika sistem prestise dan promosi berbasis unit sendiri, silo tetap kuat.

Perubahan budaya membutuhkan lebih dari slogan. Banyak organisasi meluncurkan nilai baru melalui poster, seminar, dan seremoni. Namun setelah itu, perilaku tetap sama karena sistem tidak berubah. Budaya berubah ketika nilai baru diterjemahkan ke praktik, keputusan, penghargaan, rekrutmen, pelatihan, kepemimpinan, dan cerita organisasi.

Budaya juga berkaitan dengan identitas. Ketika perubahan menyentuh budaya, orang mungkin merasa identitasnya terancam. Misalnya, organisasi yang lama bangga pada stabilitas birokratis diminta menjadi lebih agile. Pegawai senior mungkin merasa pengalaman lama tidak lagi dihargai. Dosen yang terbiasa sebagai sumber utama pengetahuan diminta menjadi fasilitator pembelajaran digital. Tenaga administrasi yang terbiasa bekerja manual diminta menggunakan sistem digital. Perubahan budaya harus menghormati identitas lama sambil membangun identitas baru.

Strategi perubahan budaya dapat dilakukan melalui beberapa cara. Pertama, mengidentifikasi nilai inti yang harus dipertahankan dan kebiasaan lama yang harus ditinggalkan. Tidak semua hal lama buruk.

Kedua, membangun simbol dan cerita baru. Cerita tentang keberhasilan perubahan dapat memperkuat budaya baru. Ketiga, mengubah sistem penghargaan. Perilaku yang diinginkan harus dihargai. Keempat, mengembangkan role model. Orang belajar dari contoh nyata. Kelima, menciptakan pengalaman baru yang berulang. Budaya berubah melalui praktik, bukan hanya wacana.

Dalam transformasi organisasi, budaya bukan tahap akhir; budaya harus dipertimbangkan sejak awal. Jika perubahan bertentangan total dengan budaya, strategi perlu menyiapkan jembatan transisi. Jika budaya memiliki nilai positif, perubahan harus memanfaatkannya. Misalnya, budaya kekeluargaan dalam organisasi Indonesia dapat menjadi modal untuk kolaborasi, tetapi juga perlu dikembangkan agar tidak menjadi toleransi terhadap ketidakprofesionalan.

---

12. Sistem Penghargaan dan Perilaku Perubahan

Perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh apa yang dihargai. Jika organisasi ingin perubahan berhasil, sistem penghargaan harus selaras dengan perilaku baru yang diharapkan. Banyak perubahan gagal karena organisasi menginginkan perilaku baru tetapi masih memberi penghargaan pada perilaku lama.

Misalnya, organisasi ingin kolaborasi lintas unit, tetapi bonus kinerja hanya berdasarkan target unit masing-masing. Akibatnya, setiap unit mengejar kepentingannya sendiri. Organisasi ingin inovasi, tetapi promosi diberikan kepada orang yang paling patuh pada prosedur. Organisasi ingin pelayanan pelanggan, tetapi indikator kinerja hanya mengukur volume pekerjaan, bukan kualitas pengalaman pelanggan. Organisasi ingin pembelajaran, tetapi kesalahan langsung dihukum tanpa ruang refleksi.

Sistem penghargaan tidak hanya berupa uang. Penghargaan dapat berupa pengakuan, kesempatan karier, kepercayaan, akses proyek strategis,

kesempatan belajar, otonomi, dan reputasi internal. Dalam perubahan, organisasi perlu memeriksa seluruh sinyal penghargaan. Apa yang benar-benar membuat orang dihargai? Apa yang membuat orang takut? Perilaku apa yang mendapat perhatian pimpinan?

Jika organisasi ingin mendorong perubahan digital, maka pegawai yang belajar dan membantu orang lain menggunakan sistem baru perlu diapresiasi. Jika organisasi ingin membangun budaya mutu, maka unit yang menggunakan data untuk perbaikan perlu diberi pengakuan. Jika organisasi ingin membangun keselamatan pasien, maka pelaporan insiden untuk pembelajaran harus dihargai, bukan dihukum.

Sistem penghargaan juga harus adil. Perubahan yang dipersepsikan tidak adil akan memunculkan resistensi. Jika beban perubahan ditanggung pegawai bawah sementara pimpinan tidak mengubah perilaku, perubahan kehilangan legitimasi. Jika manfaat perubahan hanya dinikmati kelompok tertentu, komitmen melemah. Keadilan prosedural, distributif, dan interpersonal sangat penting dalam perubahan.

Penyelarasan sistem penghargaan tidak selalu mudah. Kadang organisasi harus mengubah indikator kinerja, sistem evaluasi, proses promosi, dan budaya pengakuan. Namun tanpa perubahan sistem penghargaan, perubahan perilaku sulit bertahan.

---

13. Transformasi Digital sebagai Perubahan Organisasi

Transformasi digital adalah salah satu bentuk perubahan organisasi yang paling menonjol pada era kontemporer. Namun transformasi digital sering disalahpahami sebagai pengadaan teknologi. Organisasi membeli aplikasi, perangkat lunak, dashboard, atau sistem informasi, lalu menganggap dirinya telah melakukan transformasi digital. Padahal transformasi digital yang sejati menyentuh proses kerja, budaya data, kompetensi, struktur keputusan, model layanan, dan nilai yang diciptakan.

Dalam transformasi digital, resistensi sering muncul. Pegawai merasa takut pekerjaannya tergantikan. Manajer takut kehilangan kontrol karena data menjadi lebih transparan. Unit kerja takut kehilangan otonomi karena sistem terintegrasi. Pengguna merasa sistem baru lebih rumit. Pelanggan mungkin bingung dengan kanal digital baru. Jika perubahan digital tidak dikelola dengan baik, teknologi menjadi sumber frustrasi.

Strategi transformasi digital harus dimulai dari diagnosis proses. Proses lama yang buruk tidak boleh sekadar didigitalisasi. Jika alur kerja berbelit, aplikasi hanya membuat kerumitan menjadi digital. Organisasi harus menyederhanakan proses, membersihkan data, memperjelas peran, dan melibatkan pengguna sebelum implementasi teknologi.

Transformasi digital juga membutuhkan literasi digital dan literasi data. Pegawai tidak hanya dilatih menekan tombol, tetapi perlu memahami mengapa data penting, bagaimana menjaga kualitas data, bagaimana membaca dashboard, dan bagaimana menggunakan informasi untuk keputusan. Pemimpin juga harus menunjukkan penggunaan data dalam praktik, bukan hanya meminta laporan.

AI menambah tantangan baru. AI dapat membantu analisis, prediksi, otomasi, dan personalisasi. Namun AI juga menimbulkan isu etika, privasi, bias, transparansi, dan dampak terhadap pekerjaan. Karena itu, transformasi AI harus dikelola sebagai perubahan organisasi, bukan hanya proyek teknologi. Organisasi perlu membangun tata kelola data, etika AI, pelatihan ulang, dan dialog tentang peran manusia.

Dalam pendidikan tinggi, transformasi digital bukan hanya penggunaan learning management system. Ia menyangkut desain pembelajaran, integritas akademik, peran dosen, asesmen, layanan mahasiswa, dan literasi AI. Dalam rumah sakit, digitalisasi rekam medis bukan hanya memasukkan data pasien ke sistem, tetapi mengubah alur pelayanan, komunikasi klinis, keamanan data, dan budaya keselamatan. Dalam pemerintahan, e-government bukan hanya memindahkan formulir ke internet, tetapi menyederhanakan birokrasi dan meningkatkan akuntabilitas.

Transformasi digital berhasil ketika teknologi dan manusia bergerak bersama. Teknologi memberi kemungkinan baru, tetapi manusia memberi makna, etika, dan kebijaksanaan.

---

14. Dari Perubahan Formal Menuju Transformasi Substantif

Tidak semua perubahan menghasilkan transformasi. Perubahan formal terjadi ketika organisasi mengubah dokumen, struktur, prosedur, nama program, atau sistem administratif. Transformasi substantif terjadi ketika perubahan itu mengubah cara kerja, perilaku, nilai, kapabilitas, dan hasil organisasi.

Perubahan formal mudah terlihat. Ada dokumen strategi baru, bagan struktur baru, aplikasi baru, slogan baru, atau unit baru. Transformasi substantif lebih sulit karena menyangkut perubahan kebiasaan dan pola pikir. Organisasi dapat memiliki strategi inovasi tetapi tetap menolak ide baru. Organisasi dapat memiliki struktur kolaboratif tetapi tetap bekerja secara silo. Organisasi dapat memiliki sistem digital tetapi tetap mengambil keputusan berdasarkan intuisi hierarkis. Organisasi dapat memiliki nilai integritas tetapi tetap mentoleransi manipulasi.

Transformasi membutuhkan konsistensi antara strategi, struktur, proses, budaya, kepemimpinan, SDM, dan sistem penghargaan. Jika satu unsur berubah tetapi unsur lain tetap lama, transformasi tidak lengkap. Misalnya, organisasi ingin agile tetapi proses persetujuan masih panjang. Organisasi ingin berbasis data tetapi data tidak dipercaya. Organisasi ingin customer-centric tetapi unit pendukung tidak pernah bertemu pelanggan. Organisasi ingin pembelajaran tetapi tidak menyediakan waktu refleksi.

Transformasi juga membutuhkan perubahan identitas. Organisasi mulai melihat dirinya secara baru. Perguruan tinggi tidak lagi melihat dirinya hanya sebagai penyelenggara kuliah, tetapi sebagai ekosistem pembelajaran sepanjang hayat. Rumah sakit tidak lagi melihat pasien

sebagai objek layanan klinis, tetapi sebagai manusia yang mengalami perjalanan layanan. Pemerintah tidak lagi melihat warga sebagai pemohon izin, tetapi sebagai pemilik hak layanan publik. Perusahaan tidak lagi melihat pelanggan sebagai target penjualan, tetapi sebagai mitra penciptaan nilai.

Perubahan identitas tidak dapat dipaksakan. Ia dibentuk melalui narasi, pengalaman, kepemimpinan, simbol, dan keberhasilan nyata. Transformasi terjadi ketika anggota organisasi mulai berkata, "Beginilah cara baru kita bekerja," bukan karena dipaksa, tetapi karena mereka melihat maknanya.

---

15. Strategi Mengelola Resistensi secara Konstruktif

Mengelola resistensi tidak berarti membungkam penolakan. Mengelola resistensi berarti memahami sumbernya, menanggapinya secara tepat, dan mengubah energi penolakan menjadi pembelajaran. Ada beberapa strategi.

Pertama, dengarkan sebelum menjawab. Banyak pemimpin terlalu cepat membela rencana perubahan. Padahal mendengar resistensi dapat memberi informasi penting. Forum dialog, wawancara, survei, dan pertemuan informal dapat membantu memahami kekhawatiran.

Kedua, bedakan jenis resistensi. Resistensi karena tidak paham perlu edukasi. Resistensi karena takut perlu empati dan dukungan. Resistensi karena kurang kompetensi perlu pelatihan. Resistensi karena kepentingan terganggu perlu negosiasi. Resistensi karena solusi memang salah perlu revisi.

Ketiga, komunikasikan alasan perubahan secara jujur. Jangan menyembunyikan kenyataan. Jika perubahan dilakukan karena tekanan eksternal, katakan dengan bijaksana. Jika ada dampak sulit, jelaskan. Kejujuran membangun kepercayaan.

Keempat, libatkan pihak yang terdampak. Orang yang terlibat lebih mudah memahami kompleksitas perubahan. Partisipasi juga membantu memperbaiki desain perubahan.

Kelima, sediakan dukungan. Resistensi sering muncul karena orang merasa tidak mampu. Pelatihan, mentoring, panduan kerja, help desk, dan waktu adaptasi dapat mengurangi kecemasan.

Keenam, tunjukkan kemenangan awal. Bukti keberhasilan kecil dapat mengurangi sinisme. Namun kemenangan awal harus nyata, bukan propaganda.

Ketujuh, lindungi martabat. Perubahan sering membuat orang merasa kehilangan kompetensi atau status. Pemimpin perlu menjaga martabat mereka. Jangan mempermalukan orang yang lambat beradaptasi; bantu mereka belajar.

Kedelapan, kelola keadilan. Perubahan yang dianggap tidak adil akan ditolak. Beban dan manfaat perubahan harus didistribusikan secara wajar.

Kesembilan, gunakan agen perubahan. Orang lebih mudah menerima pesan dari rekan yang dipercaya. Change champions dapat membantu menjembatani perubahan.

Kesepuluh, perbaiki rencana jika resistensi menunjukkan masalah valid. Resistensi bukan selalu salah. Organisasi harus cukup rendah hati untuk mengubah desain perubahan bila data menunjukkan perlunya penyesuaian.

Dengan strategi ini, resistensi tidak dihapus secara paksa, melainkan diolah menjadi bagian dari perjalanan transformasi.

---

16. Pelembagaan Perubahan

Perubahan yang berhasil harus dilembagakan. Pelembagaan berarti perubahan menjadi bagian dari sistem, struktur, budaya, dan praktik sehari-hari. Tanpa pelembagaan, organisasi mudah kembali ke pola lama setelah euforia awal hilang.

Pelembagaan perubahan dapat dilakukan melalui beberapa cara. Pertama, memasukkan perubahan ke prosedur kerja. Jika cara baru tidak masuk SOP, orang akan kembali ke cara lama. Kedua, menyesuaikan struktur. Jika struktur lama menghambat perubahan, struktur harus diperbarui. Ketiga, mengubah indikator kinerja. Apa yang diukur akan diperhatikan. Keempat, menyelaraskan sistem penghargaan. Perilaku baru harus diapresiasi. Kelima, memperbarui pelatihan dan orientasi pegawai baru. Orang baru harus belajar budaya baru sejak awal. Keenam, membangun ritus dan simbol baru. Organisasi membutuhkan simbol yang memperkuat identitas perubahan. Ketujuh, menjaga komunikasi keberhasilan. Cerita keberhasilan membantu memperkuat makna.

Pelembagaan juga membutuhkan evaluasi. Organisasi perlu bertanya apakah perubahan benar-benar menghasilkan dampak. Apakah proses lebih cepat? Apakah pelanggan lebih puas? Apakah pegawai lebih mampu bekerja? Apakah budaya lebih terbuka? Apakah kinerja meningkat? Evaluasi harus berbasis data dan pengalaman.

Namun pelembagaan tidak boleh berubah menjadi kekakuan baru. Organisasi harus menjaga kemampuan adaptasi. Perubahan yang dilembagakan harus tetap terbuka terhadap pembelajaran. Dalam dunia yang dinamis, organisasi perlu membangun budaya continuous improvement. Dengan demikian, pelembagaan perubahan bukan akhir perjalanan, melainkan dasar bagi perubahan berikutnya.

---

17. Studi Kasus Naratif 1: Transformasi Perguruan Tinggi di Era AI

Sebuah perguruan tinggi menyadari bahwa perkembangan AI generatif mengubah cara mahasiswa mencari informasi, menulis tugas, belajar, dan berinteraksi dengan pengetahuan. Pimpinan kampus ingin melakukan transformasi pembelajaran berbasis AI. Pada awalnya, kebijakan yang disiapkan bersifat larangan: mahasiswa dilarang menggunakan AI dalam tugas akademik. Namun kebijakan ini segera menimbulkan kebingungan. Dosen sulit mengawasi, mahasiswa tetap menggunakan AI secara tersembunyi, dan diskusi akademik menjadi defensif.

Diagnosis kemudian dilakukan. Ditemukan bahwa dosen memiliki tingkat literasi AI yang beragam. Sebagian dosen khawatir AI merusak integritas akademik. Sebagian lain melihat AI sebagai alat bantu. Mahasiswa menggunakan AI bukan hanya untuk curang, tetapi juga untuk memahami materi, mencari struktur tulisan, dan memperbaiki bahasa. Sistem asesmen kampus masih banyak berbasis tugas esai yang mudah dibantu AI tanpa refleksi. Kebijakan akademik belum membedakan penggunaan AI yang etis dan tidak etis.

Pimpinan kemudian mengubah strategi. Transformasi tidak lagi dimulai dari larangan, tetapi dari literasi dan etika. Kampus menyusun pedoman penggunaan AI yang membedakan bantuan teknis, eksplorasi ide, dan plagiarisme. Dosen dilatih merancang asesmen berbasis proses, presentasi, studi kasus lokal, refleksi personal, dan diskusi kritis. Mahasiswa diberi pelatihan integritas akademik di era AI. Unit teknologi menyediakan platform pembelajaran. Forum dosen dibentuk untuk berbagi praktik.

Resistensi tetap ada, terutama dari dosen yang merasa AI mengancam otoritas akademik. Namun resistensi dikelola melalui dialog. Dosen diajak memahami bahwa peran mereka tidak hilang; justru berubah menjadi pembimbing berpikir kritis dan etika. Kemenangan awal muncul ketika beberapa kelas menunjukkan peningkatan kualitas diskusi karena mahasiswa menggunakan AI untuk persiapan awal, lalu diuji melalui argumentasi lisan.

Transformasi terjadi ketika kampus mulai melihat AI bukan sebagai ancaman tunggal, melainkan sebagai konteks baru pendidikan. Perubahan tidak hanya pada teknologi, tetapi pada kurikulum, asesmen, etika, peran dosen, dan budaya akademik.

---

18. Studi Kasus Naratif 2: Perubahan Layanan Rumah Sakit

Sebuah rumah sakit menghadapi keluhan pasien tentang waktu tunggu dan kurangnya informasi layanan. Manajemen awalnya ingin menyelesaikan masalah dengan menambah petugas pendaftaran. Namun setelah diagnosis, ditemukan bahwa akar masalah lebih kompleks: jadwal dokter tidak sinkron, rekam medis belum terintegrasi, alur farmasi lambat, pasien tidak mendapat estimasi waktu, dan unit kerja bekerja secara silo.

Rumah sakit merancang perubahan layanan berbasis patient journey. Tujuannya bukan hanya mempercepat satu titik layanan, tetapi memperbaiki pengalaman pasien dari pendaftaran hingga pulang. Perubahan meliputi pendaftaran online, dashboard antrean, integrasi jadwal dokter, alur farmasi yang lebih jelas, pelatihan komunikasi petugas, serta forum koordinasi lintas unit.

Resistensi muncul dari beberapa pihak. Petugas khawatir sistem digital menambah pekerjaan. Dokter khawatir jadwalnya terlalu diawasi. Unit farmasi merasa disalahkan atas keluhan pasien. Manajemen kemudian melakukan pendekatan partisipatif. Setiap unit diajak memetakan hambatan. Data waktu tunggu ditampilkan bukan untuk menyalahkan, tetapi untuk mencari bottleneck. Pelatihan diberikan. Beberapa perubahan diuji coba di satu poliklinik sebelum diperluas.

Kemenangan awal muncul ketika waktu tunggu di poliklinik uji coba menurun dan keluhan pasien berkurang. Unit lain mulai tertarik. Rumah sakit kemudian melembagakan perubahan melalui SOP baru, dashboard

mutu, forum evaluasi mingguan, dan penghargaan bagi tim lintas unit yang berhasil memperbaiki layanan.

Kasus ini menunjukkan bahwa transformasi layanan bukan hanya digitalisasi, tetapi perubahan proses, budaya kolaborasi, komunikasi, dan orientasi terhadap pasien.

---

19. Studi Kasus Naratif 3: Transformasi Perusahaan Keluarga

Sebuah perusahaan keluarga generasi kedua menghadapi stagnasi. Produk masih dikenal, tetapi penjualan tidak tumbuh. Pegawai senior loyal, tetapi pegawai muda sering keluar. Pemilik generasi pertama merasa perubahan digital terlalu berisiko. Generasi kedua ingin memperluas pemasaran online dan memperbaiki tata kelola.

Resistensi utama bukan pada teknologi, tetapi pada identitas dan kontrol. Generasi pertama khawatir nilai kekeluargaan hilang. Pegawai senior takut kalah dari pegawai muda yang lebih digital. Generasi kedua frustrasi karena ide baru lambat disetujui.

Strategi perubahan dimulai dengan membangun narasi bahwa profesionalisasi bukan meninggalkan nilai keluarga, tetapi menjaga warisan keluarga agar relevan. Perubahan dilakukan bertahap. Perusahaan membentuk tim kecil pemasaran digital, memperbaiki pencatatan keuangan, menyusun peran jabatan yang lebih jelas, dan membuat forum ide lintas generasi. Pegawai senior dilibatkan sebagai penjaga kualitas produk, sementara pegawai muda membantu kanal digital.

Kemenangan awal muncul ketika penjualan dari kanal online mulai meningkat tanpa menurunkan kualitas produk. Generasi pertama mulai percaya. Pegawai senior merasa dihargai karena pengetahuan mereka tetap dipakai. Pegawai muda merasa memiliki ruang kontribusi.

Transformasi terjadi bukan karena perusahaan tiba-tiba menjadi startup digital, tetapi karena nilai lama diterjemahkan ke cara kerja baru. Perubahan berhasil karena menghormati identitas sambil memperbarui praktik.

---

20. Strategi Perubahan Organisasi: Kerangka Integratif

Berdasarkan pembahasan di atas, strategi perubahan organisasi dapat dirumuskan dalam kerangka integratif berikut.

Tahap pertama adalah diagnosis kebutuhan perubahan. Organisasi harus memahami mengapa perubahan diperlukan, apa masalah atau peluang utama, siapa yang terdampak, dan apa potensi resistensi. Diagnosis mencegah perubahan salah sasaran.

Tahap kedua adalah membangun urgensi dan makna. Urgensi berbasis data perlu dikombinasikan dengan narasi yang memberi makna. Orang perlu memahami bukan hanya apa yang berubah, tetapi mengapa perubahan penting.

Tahap ketiga adalah membangun koalisi perubahan. Perubahan membutuhkan dukungan pimpinan puncak, manajer menengah, informal leaders, dan agen perubahan dari berbagai unit.

Tahap keempat adalah merumuskan visi dan arah perubahan. Visi harus jelas, relevan, dan dapat diterjemahkan ke tindakan. Visi yang abstrak tidak cukup.

Tahap kelima adalah membangun kesiapan perubahan. Kesiapan dibangun melalui komunikasi, partisipasi, pelatihan, dukungan, dan kepercayaan.

Tahap keenam adalah mengelola resistensi secara konstruktif. Resistensi didengar, dipahami, dan dijadikan sumber pembelajaran. Organisasi membedakan jenis resistensi dan menanggapinya secara tepat.

Tahap ketujuh adalah melaksanakan perubahan melalui eksperimen terarah. Perubahan besar dapat dimulai dengan pilot project, pembelajaran, dan perbaikan bertahap.

Tahap kedelapan adalah menciptakan kemenangan awal. Hasil awal yang nyata memperkuat keyakinan dan mengurangi sinisme.

Tahap kesembilan adalah memperluas dan mengonsolidasikan perubahan. Kemenangan awal digunakan untuk memperluas skala dan memperbaiki sistem.

Tahap kesepuluh adalah melembagakan transformasi. Perubahan dimasukkan ke struktur, proses, sistem penghargaan, budaya, dan pembelajaran organisasi.

Kerangka ini tidak harus dipahami sebagai langkah linear kaku. Dalam praktik, beberapa tahap dapat berjalan bersamaan. Namun kerangka ini membantu memastikan bahwa perubahan tidak hanya teknis, tetapi juga manusiawi, strategis, dan berkelanjutan.

---

21. Tantangan dalam Strategi Perubahan

Perubahan organisasi menghadapi berbagai tantangan. Tantangan pertama adalah kelelahan perubahan. Organisasi yang terlalu sering meluncurkan program baru tanpa hasil nyata dapat menciptakan sinisme. Pegawai merasa setiap program hanya “tema tahun ini” yang akan berlalu. Untuk menghindarinya, perubahan harus diprioritaskan dan menghasilkan dampak nyata.

Tantangan kedua adalah kurangnya konsistensi pimpinan. Jika pimpinan berganti arah terlalu cepat atau tidak memberi teladan, perubahan kehilangan kredibilitas. Konsistensi tidak berarti kaku, tetapi berarti setia pada tujuan sambil adaptif dalam cara.

Tantangan ketiga adalah komunikasi yang tidak memadai. Rumor tumbuh ketika informasi resmi lemah. Komunikasi harus cepat, jujur, dan dialogis.

Tantangan keempat adalah konflik kepentingan. Perubahan dapat mengubah distribusi kekuasaan, anggaran, dan status. Konflik ini perlu dikelola secara adil.

Tantangan kelima adalah ketidakselarasan sistem. Perubahan akan gagal jika struktur, proses, indikator, dan penghargaan tidak mendukung. Organisasi sering meminta perilaku baru tetapi mempertahankan sistem lama.

Tantangan keenam adalah kurangnya kemampuan. Orang mungkin mendukung perubahan tetapi tidak mampu menjalankannya. Pelatihan dan dukungan teknis sangat penting.

Tantangan ketujuh adalah budaya defensif. Jika organisasi tidak terbiasa menerima kritik, perubahan akan dangkal. Budaya pembelajaran perlu dibangun.

Tantangan kedelapan adalah tekanan jangka pendek. Transformasi membutuhkan waktu, tetapi organisasi sering menuntut hasil cepat. Keseimbangan diperlukan antara quick wins dan perubahan jangka panjang.

Tantangan kesembilan adalah perubahan yang terlalu top-down. Kecepatan memang penting, tetapi tanpa partisipasi, komitmen lemah.

Tantangan kesepuluh adalah kehilangan nilai inti. Organisasi yang terlalu reaktif terhadap tren dapat kehilangan identitas. Perubahan harus menjaga nilai inti sambil memperbarui praktik.

---

22. Implikasi Manajerial

Bagi pemimpin dan praktisi manajemen, terdapat beberapa implikasi penting.

Pertama, jangan melihat resistensi sebagai musuh. Dengarkan resistensi sebagai data. Tanyakan apa yang sebenarnya dikhawatirkan dan apa yang dapat diperbaiki dari desain perubahan.

Kedua, bangun kesiapan sebelum menuntut komitmen. Orang perlu memahami, percaya, mampu, dan merasa didukung sebelum mereka berkomitmen.

Ketiga, komunikasikan perubahan sebagai makna, bukan hanya instruksi. Data penting, tetapi narasi memberi energi.

Keempat, libatkan orang yang terdampak. Partisipasi meningkatkan kualitas keputusan dan rasa memiliki.

Kelima, pastikan pimpinan menjadi teladan. Perilaku pemimpin adalah komunikasi paling kuat.

Keenam, selaraskan sistem. Perubahan harus masuk ke struktur, proses, indikator, dan penghargaan.

Ketujuh, ciptakan kemenangan awal. Bukti kecil yang nyata lebih kuat daripada janji besar.

Kedelapan, jaga keadilan. Perubahan yang dianggap tidak adil akan kehilangan legitimasi.

Kesembilan, kelola emosi. Perubahan menyentuh rasa aman dan identitas. Empati bukan kelemahan, tetapi syarat transformasi.

Kesepuluh, jadikan perubahan sebagai pembelajaran berkelanjutan. Transformasi bukan proyek sesaat, melainkan kapasitas organisasi untuk terus memperbarui diri.

---

23. Kesimpulan

Strategi perubahan organisasi adalah proses mengelola perjalanan dari kondisi lama menuju kondisi baru yang lebih relevan, efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Perubahan organisasi tidak hanya menyangkut struktur, teknologi, atau prosedur, tetapi juga manusia, budaya, kepemimpinan, komunikasi, kekuasaan, dan makna.

Resistensi perubahan tidak boleh dipahami secara sempit sebagai hambatan irasional. Resistensi dapat menjadi sinyal penting mengenai ketakutan, ketidakjelasan, ketidakadilan, kurangnya kompetensi, rendahnya kepercayaan, atau kelemahan desain perubahan. Organisasi yang bijaksana tidak membungkam resistensi, tetapi mendengarkan, menganalisis, dan mengelolanya secara konstruktif.

Transformasi organisasi terjadi ketika perubahan formal berubah menjadi perubahan substantif. Transformasi menyentuh cara organisasi berpikir, bekerja, belajar, memimpin, dan menciptakan nilai. Untuk mencapai transformasi, organisasi perlu membangun kesiapan perubahan, komunikasi yang bermakna, partisipasi, kepemimpinan yang kredibel, koalisi perubahan, sistem penghargaan yang selaras, dan budaya pembelajaran.

Dalam era digital, AI, globalisasi baru, dan ketidakpastian lingkungan, kemampuan berubah menjadi kapabilitas inti organisasi. Organisasi yang unggul bukan hanya organisasi yang mampu menyusun strategi, tetapi organisasi yang mampu menggerakkan manusia untuk menjalankan strategi itu. Organisasi yang transformasional bukan hanya berubah karena dipaksa, tetapi belajar berubah sebagai bagian dari identitasnya.

Dengan demikian, strategi perubahan organisasi adalah seni dan ilmu mengubah resistensi menjadi partisipasi, kecemasan menjadi kesiapan, program menjadi perilaku, dan perubahan formal menjadi transformasi berkelanjutan.

Glossarium

Adaptasi Organisasi
Kemampuan organisasi menyesuaikan strategi, struktur, proses, budaya, dan sumber daya terhadap perubahan lingkungan.

Ambivalensi Perubahan
Respons campuran terhadap perubahan, misalnya secara rasional mendukung tetapi secara emosional merasa takut atau ragu.

Agen Perubahan
Individu atau kelompok yang berperan mendorong, memfasilitasi, dan mengawal proses perubahan organisasi.

Budaya Organisasi
Nilai, norma, keyakinan, asumsi, dan kebiasaan kolektif yang membentuk perilaku anggota organisasi.

Change Champion
Individu yang memiliki komitmen dan pengaruh untuk membantu menyebarkan serta memperkuat perubahan di dalam organisasi.

Kelelahan Perubahan
Kondisi ketika anggota organisasi merasa jenuh, sinis, atau kehilangan energi karena terlalu sering mengalami program perubahan yang tidak konsisten atau tidak berdampak.

Kesiapan Perubahan
Keyakinan, sikap, emosi, dan intensi anggota organisasi untuk menerima dan menjalankan perubahan.

Koalisi Perubahan
Kelompok pemimpin formal dan informal yang bekerja bersama untuk mendukung serta mengarahkan perubahan.

Komunikasi Perubahan
Proses menyampaikan, menjelaskan, mendialogkan, dan membangun makna bersama tentang perubahan organisasi.

Kemenangan Awal
Hasil positif jangka pendek yang menunjukkan bahwa perubahan mulai berhasil dan layak dilanjutkan.

Manajemen Perubahan
Pendekatan untuk merancang, mengimplementasikan, mengelola, dan mengevaluasi transisi organisasi dari kondisi lama menuju kondisi baru.

Pelembagaan Perubahan
Proses menjadikan perubahan sebagai bagian dari sistem, struktur, prosedur, budaya, dan praktik sehari-hari organisasi.

Perubahan Incremental
Perubahan kecil, bertahap, dan berkelanjutan yang memperbaiki aspek tertentu dalam organisasi.

Perubahan Transformasional
Perubahan besar dan mendasar yang menyentuh strategi, budaya, struktur, kapabilitas, identitas, dan cara organisasi menciptakan nilai.

Refreezing
Tahap penstabilan perubahan dalam model Lewin, ketika cara baru dilembagakan dalam praktik organisasi.

Resistensi Perubahan
Respons menolak, menunda, mempertanyakan, atau menghambat perubahan, baik secara terbuka maupun tersembunyi.

Transformasi Digital
Perubahan mendalam pada proses, budaya, struktur, kapabilitas, dan model nilai organisasi melalui penggunaan teknologi digital.

Transformasi Organisasi
Perubahan substantif yang mengubah cara organisasi berpikir, bekerja, belajar, memimpin, dan menciptakan nilai.

Unfreezing
Tahap awal perubahan dalam model Lewin, ketika organisasi membangun kesadaran bahwa pola lama perlu ditinjau dan diubah.

Visi Perubahan
Gambaran masa depan yang ingin dicapai melalui perubahan organisasi.

Daftar Pustaka

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46*(6), 681–703. https://doi.org/10.1177/001872679304600601

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review, 68*(6), 158–166.
Catatan: artikel HBR klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies, 41*(6), 977–1002. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362–377. https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59–67.
Catatan: artikel HBR klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management, 4*(3), 193–215. https://doi.org/10.1080/1469701042000221696

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review, 25*(4), 783–794. https://doi.org/10.2307/259206

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management, 39*(1), 110–135. https://doi.org/10.1177/0149206312457417

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752–788. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

BAB 5

KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI: VISI, PENGARUH, DAN KETELADANAN



Pemimpin yang visioner menggerakkan perubahan, memengaruhi dengan nilai, dan memimpin dengan teladan.

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

> "Pemimpin bukan hanya memegang jabatan, tetapi menyalakan semangat, membangun kepercayaan, dan menciptakan masa depan bersama."

TIGA PILAR KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

1 VISI

Pemimpin melihat jauh ke depan dan menetapkan arah yang bermakna.

- Menyusun tujuan yang jelas dan inspiratif
- Menerjemahkan visi menjadi strategi dan tindakan
- Mengkomunikasikan harapan masa depan secara konsisten

Visi tanpa komunikasi hanyalah mimpi.

2 PENGARUH

Pemimpin memengaruhi orang lain untuk bergerak bersama mencapai tujuan.

- Membangun kepercayaan dan kredibilitas
- Mendengar aktif dan memahami perspektif orang lain
- Membina hubungan yang kolaboratif
- Memberdayakan dan mendorong partisipasi

Pengaruh lahir dari hubungan, bukan dari jabatan.

3 KETELADANAN

Pemimpin menjadi contoh nyata dari nilai dan perilaku yang diharapkan.

- Integritas dalam kata dan tindakan
- Konsisten menjalankan nilai organisasi
- Rendah hati, adil, dan bertanggung jawab
- Menunjukkan komitmen dalam setiap situasi

Keteladanan adalah bahasa yang selalu dipahami.

PERAN PEMIMPIN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Penentu Arah
Menetapkan visi, tujuan, dan prioritas perubahan organisasi.

Penggerak Perubahan
Menginisiasi dan mendorong inovasi serta pembelajaran berkelanjutan.

Pembina Talenta
Mengembangkan kapasitas individu dan tim untuk kinerja unggul.

Pembangun Budaya
Membentuk budaya positif yang mendukung nilai dan kinerja tinggi.

Penjaga Keberlanjutan
Menjaga konsistensi, etika, dan ketahanan organisasi jangka panjang.

PERILAKU KEPEMIMPINAN EFEKTIF

- Berpikir sistemik dan strategis
- Berkomunikasi jelas dan empatik
- Mendorong kolaborasi lintas fungsi
- Membuka ruang dialog dan umpan balik
- Berani mengambil keputusan
- Fleksibel dan adaptif terhadap perubahan
- Fokus pada nilai, bukan hanya hasil
- Mengembangkan diri secara berkelanjutan

MODEL PENGARUH PEMIMPIN



MEMIMPIN PERUBAHAN DENGAN VISI

1. **MELIHAT PELUANG** — Membaca tren, memahami lingkungan, dan melihat peluang masa depan.
2. **MERUMUSKAN VISI** — Merumuskan visi yang menantang namun realistis dan relevan.
3. **MENGKOMUNIKASIKAN VISI** — Menyampaikan visi dengan cara yang menyentuh hati dan pikiran.
4. **MENGGERAKKAN ORANG** — Mengajak seluruh anggota organisasi bergerak bersama mewujudkan visi.
5. **MEWUJUDKAN HASIL** — Memonitor kemajuan, belajar, dan merayakan pencapaian.

TANTANGAN KEPEMIMPINAN & CARA MERESPON

Tantangan	Cara Merespon
Resistensi terhadap Perubahan	Dengarkan kekhawatiran, libatkan sejak awal, komunikasikan manfaat.
Kehilangan Kepercayaan	Bersikap transparan, konsisten, penuhi komitmen.
Kompleksitas & Ketidakpastian	Berpikir sistemik, ambil keputusan berbasis data, tetap adaptif.
Kelelahan Perubahan	Kelola ritme perubahan, berikan apresiasi, bangun energi positif.
Perbedaan Nilai & Budaya	Hargai perbedaan, bangun nilai bersama, ciptakan inklusi.

NILAI INTI KEPEMIMPINAN

Integritas · Empati · Keadilan · Akuntabilitas · Kolaborasi · Keberanian

> "Nilai memandu keputusan, keputusan membentuk perilaku, perilaku menciptakan budaya, budaya menentukan masa depan organisasi."

DAMPAK KEPEMIMPINAN YANG KUAT

- Arah organisasi jelas dan terfokus
- Keterlibatan dan motivasi meningkat
- Inovasi dan pembelajaran tumbuh
- Kolaborasi dan kepercayaan kuat
- Kinerja dan daya saing meningkat
- Keberlanjutan organisasi terjaga



INTI BAB 5

Kepemimpinan adalah jantung pengembangan organisasi. Visi memberi arah, pengaruh menggerakkan, keteladanan menginspirasi. Bersama, ketiganya mewujudkan transformasi yang berkelanjutan.

> *"Pemimpin yang hebat tidak menciptakan pengikut, tetapi menciptakan pemimpin baru."*

Bab 5 ******

Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi: Visi, Pengaruh, dan Keteladanan

---

Abstrak

Kepemimpinan merupakan unsur sentral dalam pengembangan organisasi karena perubahan, pembelajaran, inovasi, dan transformasi tidak dapat berlangsung hanya melalui struktur formal, prosedur administratif, atau teknologi. Organisasi berkembang ketika ada kepemimpinan yang mampu merumuskan visi, membangun pengaruh, menggerakkan partisipasi, memberi keteladanan, menciptakan kepercayaan, dan menumbuhkan kapasitas kolektif. Bab ini membahas kepemimpinan dalam pengembangan organisasi dengan menekankan tiga pilar utama: visi, pengaruh, dan keteladanan. Visi memberi arah dan makna; pengaruh menggerakkan orang untuk bekerja bersama melampaui kepatuhan formal; keteladanan menjadikan nilai organisasi nyata dalam perilaku pemimpin sehari-hari.

Dalam perspektif pengembangan organisasi, pemimpin bukan hanya pemegang jabatan, melainkan agen perubahan, pembangun budaya, pengelola makna, fasilitator pembelajaran, penjaga etika, dan pengembang manusia. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kewenangan formal, tetapi oleh kredibilitas, integritas, kompetensi, komunikasi, empati, konsistensi, dan kemampuan membangun kepercayaan. Bab ini menguraikan konsep kepemimpinan, perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan autentik, kepemimpinan etis, kepemimpinan melayani, psychological safety, leader-member exchange, serta relevansi

kepemimpinan dalam perubahan organisasi, digitalisasi, dan era AI. Literatur kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pengaruh ideal; sedangkan kepemimpinan etis dan autentik menekankan integritas, kesadaran diri, moralitas, dan konsistensi nilai.

Bab ini menegaskan bahwa pengembangan organisasi tidak mungkin berhasil tanpa pemimpin yang mampu menghubungkan strategi dengan manusia, visi dengan tindakan, kekuasaan dengan pelayanan, dan perubahan dengan keteladanan. Organisasi masa depan membutuhkan pemimpin yang tidak hanya cerdas secara strategis, tetapi juga matang secara moral, peka secara sosial, adaptif terhadap perubahan, dan mampu menciptakan pemimpin-pemimpin baru.

Kata kunci: *kepemimpinan, pengembangan organisasi, visi, pengaruh, keteladanan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan etis, kepemimpinan autentik, kepemimpinan melayani, perubahan organisasi, budaya organisasi, psychological safety*.

---

1. Pendahuluan

Tidak ada organisasi yang berkembang hanya karena memiliki struktur yang baik. Struktur memberi bentuk, tetapi tidak otomatis memberi arah. Tidak ada organisasi yang berubah hanya karena memiliki dokumen strategi. Strategi memberi peta, tetapi tidak otomatis menggerakkan orang. Tidak ada organisasi yang bertransformasi hanya karena membeli teknologi. Teknologi memberi alat, tetapi tidak otomatis membangun budaya baru. Di balik struktur, strategi, proses, dan teknologi, selalu ada faktor manusia. Di sinilah kepemimpinan menjadi pusat pengembangan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan memampukan orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pengembangan organisasi, kepemimpinan bukan sekadar kemampuan memberi perintah. Kepemimpinan adalah proses membangun makna, menciptakan kepercayaan, merumuskan visi, menghubungkan orang dengan tujuan, dan menjadikan nilai organisasi nyata dalam tindakan. Organisasi yang memiliki pemimpin kuat secara jabatan tetapi lemah dalam integritas, komunikasi, dan keteladanan akan sulit berkembang secara sehat.

Bab ini menempatkan kepemimpinan sebagai jantung pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi membutuhkan perubahan yang terencana, partisipatif, dan berkelanjutan. Namun perubahan selalu menimbulkan ketidakpastian. Orang bertanya: mengapa kita harus berubah? Apakah perubahan ini adil? Apakah pemimpin sungguh-sungguh? Apakah saya mampu mengikuti perubahan? Apakah perubahan ini hanya program sesaat? Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan itu tidak cukup diberikan melalui memo atau instruksi. Jawaban itu harus diberikan melalui kepemimpinan yang kredibel.

Dalam literatur kepemimpinan, banyak pendekatan telah dikembangkan: kepemimpinan sifat, perilaku, kontingensi, path-goal, transformasional, transaksional, autentik, etis, melayani, adaptif, dan distributed leadership. Masing-masing memberi kontribusi. Teori path-goal House, misalnya, menekankan bahwa pemimpin membantu bawahan mencapai tujuan dengan memperjelas jalur, menghilangkan hambatan, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan situasi. (SCIRP) Kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pengaruh ideal; Bass menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bertujuan menyelaraskan kepentingan organisasi dan anggota serta menggerakkan mereka melampaui transaksi biasa. (Taylor & Francis Online) Judge dan Piccolo, melalui meta-analisis, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki validitas positif terhadap berbagai kriteria kepemimpinan. (PubMed)

Namun dalam konteks pengembangan organisasi, semua teori itu perlu dibaca secara integratif. Pemimpin bukan hanya orang yang memberi inspirasi, tetapi juga orang yang memastikan sistem mendukung perubahan. Pemimpin bukan hanya komunikator visi, tetapi juga penjaga keadilan. Pemimpin bukan hanya pengambil keputusan, tetapi juga pembelajar. Pemimpin bukan hanya simbol keberhasilan, tetapi juga teladan nilai. Pemimpin bukan hanya "penguasa" organisasi, tetapi pelayan misi organisasi.

Bab ini membahas tiga pilar utama kepemimpinan dalam pengembangan organisasi: visi, pengaruh, dan keteladanan. Visi diperlukan karena organisasi membutuhkan arah. Pengaruh diperlukan karena organisasi bergerak melalui manusia, bukan melalui dokumen. Keteladanan diperlukan karena nilai organisasi tidak akan dipercaya bila tidak diwujudkan dalam perilaku pemimpin. Ketiganya saling berkaitan. Visi tanpa pengaruh hanya menjadi mimpi. Pengaruh tanpa keteladanan mudah berubah menjadi manipulasi. Keteladanan tanpa visi dapat menjadi moralitas pribadi yang tidak menggerakkan organisasi secara strategis.

---

2. Hakikat Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi dapat dipahami sebagai proses sosial yang mengarahkan energi, perhatian, dan tindakan kolektif menuju tujuan bersama. Kepemimpinan bukan semata-mata posisi. Jabatan dapat memberi kewenangan, tetapi tidak selalu menghasilkan pengaruh. Seseorang dapat memiliki posisi tinggi tetapi tidak dipercaya. Sebaliknya, seseorang tanpa jabatan tinggi dapat memiliki pengaruh kuat karena kompetensi, integritas, pengalaman, dan keteladanan.

Dalam organisasi formal, kepemimpinan sering dikaitkan dengan pimpinan puncak, direktur, rektor, dekan, kepala sekolah, kepala rumah sakit, manajer, atau kepala unit. Namun dalam kenyataan organisasi,

kepemimpinan tersebar. Ada pemimpin formal dan pemimpin informal. Ada pemimpin yang memegang otoritas administratif, ada pula pemimpin yang memegang otoritas moral, intelektual, atau sosial. Dalam pengembangan organisasi, keduanya penting.

Hakikat kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa dimensi. Pertama, kepemimpinan sebagai arah. Pemimpin membantu organisasi memahami ke mana harus bergerak. Tanpa arah, organisasi dapat sibuk tetapi tidak strategis. Kedua, kepemimpinan sebagai pengaruh. Pemimpin menggerakkan orang bukan hanya dengan perintah, tetapi dengan keyakinan, komunikasi, kepercayaan, dan hubungan. Ketiga, kepemimpinan sebagai makna. Pemimpin membantu anggota organisasi memahami mengapa pekerjaan mereka penting. Keempat, kepemimpinan sebagai keteladanan. Pemimpin menunjukkan perilaku yang diharapkan dari orang lain. Kelima, kepemimpinan sebagai pengembangan manusia. Pemimpin tidak hanya mengejar hasil, tetapi juga menumbuhkan kemampuan orang.

Kepemimpinan dalam pengembangan organisasi berbeda dari kepemimpinan administratif biasa. Kepemimpinan administratif berfokus pada menjaga keteraturan, memastikan pekerjaan berjalan, dan mematuhi prosedur. Hal itu penting. Namun pengembangan organisasi membutuhkan lebih dari keteraturan. Ia membutuhkan pembaruan, pembelajaran, dan transformasi. Pemimpin pengembangan organisasi harus mampu menjaga stabilitas sekaligus mendorong perubahan.

Dalam situasi stabil, pemimpin mungkin lebih banyak berperan menjaga efisiensi. Namun dalam situasi perubahan, pemimpin harus membantu organisasi menghadapi ketidakpastian. Ia harus mampu menjelaskan perubahan lingkungan, membangun urgensi, mengelola resistensi, menyelaraskan sumber daya, dan menjaga semangat kolektif. Ia harus mampu mengintegrasikan dimensi strategis dan manusiawi.

Pemimpin yang baik tidak hanya bertanya, “Apakah target tercapai?” tetapi juga, “Bagaimana target itu dicapai?”, “Apakah orang berkembang?”, “Apakah nilai organisasi dijaga?”, “Apakah budaya kerja sehat?”, “Apakah

organisasi semakin siap menghadapi masa depan?" Pertanyaan-pertanyaan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam pengembangan organisasi tidak hanya mengukur output, tetapi juga kualitas proses dan keberlanjutan organisasi.

---

3. Kepemimpinan dan Manajemen: Berbeda tetapi Tidak Terpisah

Dalam banyak diskusi manajemen, kepemimpinan dan manajemen sering dibedakan. Manajemen berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penganggaran, pengukuran, dan penyelesaian pekerjaan. Kepemimpinan berhubungan dengan visi, inspirasi, pengaruh, perubahan, dan makna. Perbedaan ini berguna, tetapi tidak boleh dibuat terlalu kaku. Organisasi membutuhkan keduanya.

Manajemen tanpa kepemimpinan dapat membuat organisasi tertib tetapi tidak bergerak maju. Semua prosedur berjalan, laporan lengkap, rapat rutin, tetapi organisasi kehilangan energi inovasi. Sebaliknya, kepemimpinan tanpa manajemen dapat menghasilkan inspirasi tetapi kurang implementasi. Visi disampaikan dengan indah, tetapi tidak diterjemahkan ke dalam struktur, proses, anggaran, indikator, dan sistem kerja.

Dalam pengembangan organisasi, pemimpin harus mampu memimpin sekaligus mengelola. Ia harus memberi arah dan memastikan pelaksanaan. Ia harus menginspirasi dan mengukur hasil. Ia harus membangun budaya dan memperbaiki proses. Ia harus menggerakkan orang dan menyediakan sistem pendukung.

Sebagai contoh, seorang rektor yang ingin mengembangkan perguruan tinggi berbasis riset tidak cukup memberi pidato tentang pentingnya riset. Ia harus menyiapkan kebijakan beban kerja dosen, insentif publikasi, pelatihan metodologi, akses jurnal, kolaborasi internasional, unit

pendukung riset, dan sistem evaluasi. Di sini kepemimpinan visi harus disatukan dengan manajemen sistem.

Demikian pula, seorang direktur rumah sakit yang ingin membangun budaya keselamatan pasien tidak cukup menyatakan "keselamatan pasien adalah prioritas." Ia harus membangun sistem pelaporan insiden, memastikan tidak ada budaya menyalahkan, melatih staf, menyediakan audit klinis, memperbaiki alur kerja, dan memberi teladan ketika terjadi masalah. Visi keselamatan harus masuk ke sistem manajemen.

Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen juga dapat dilihat dari orientasi waktu. Manajemen sering berorientasi pada stabilitas hari ini; kepemimpinan berorientasi pada masa depan. Namun masa depan tidak dapat dicapai tanpa pengelolaan hari ini. Karena itu, pengembangan organisasi membutuhkan pemimpin-manajer yang mampu menjaga kesinambungan sekaligus pembaruan.

---

4. Visi sebagai Arah Pengembangan Organisasi

Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai organisasi. Visi bukan sekadar kalimat formal di dinding kantor. Visi adalah arah strategis yang memberi makna pada keputusan, prioritas, program, dan perilaku. Dalam pengembangan organisasi, visi sangat penting karena perubahan selalu membutuhkan orientasi. Orang bersedia meninggalkan cara lama jika mereka memahami arah baru yang layak diperjuangkan.

Visi yang baik memiliki beberapa ciri. Pertama, jelas. Visi harus dapat dipahami oleh anggota organisasi. Jika visi terlalu abstrak, orang sulit menerjemahkannya ke dalam tindakan. Kedua, inspiratif. Visi harus memberi energi dan harapan. Ketiga, relevan. Visi harus menjawab tantangan lingkungan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Keempat, realistis tetapi menantang. Visi yang terlalu mudah tidak menggerakkan; visi yang terlalu jauh dari kapasitas organisasi dapat dianggap utopis.

Kelima, konsisten dengan nilai inti organisasi. Visi tidak boleh membuat organisasi kehilangan identitas.

Dalam pengembangan organisasi, pemimpin bertugas merumuskan dan menghidupkan visi. Merumuskan visi berarti membaca lingkungan, memahami kekuatan organisasi, mengenali peluang, dan menentukan arah. Menghidupkan visi berarti mengomunikasikan, mencontohkan, menerjemahkan, dan melembagakan visi dalam sistem organisasi.

Visi tidak boleh berhenti pada pimpinan puncak. Visi harus menjadi milik kolektif. Anggota organisasi perlu memahami bagaimana pekerjaan mereka terhubung dengan visi. Seorang dosen perlu melihat bagaimana pengajarannya berkontribusi pada visi perguruan tinggi. Seorang perawat perlu melihat bagaimana tindakannya berkontribusi pada visi pelayanan pasien. Seorang staf administrasi perlu melihat bagaimana ketelitian kerjanya mendukung reputasi organisasi. Visi menjadi kuat ketika setiap orang dapat menemukan dirinya di dalam visi itu.

Pemimpin visioner bukan hanya orang yang mampu melihat jauh ke depan. Ia juga mampu menerjemahkan masa depan ke langkah hari ini. Banyak organisasi memiliki visi besar tetapi gagal karena tidak diterjemahkan ke prioritas. Misalnya, visi menjadi “universitas unggul berbasis digital” harus diterjemahkan menjadi kurikulum digital, pelatihan dosen, infrastruktur pembelajaran, etika AI, sistem informasi akademik, dan indikator mutu. Tanpa itu, visi menjadi slogan.

Visi juga berfungsi sebagai filter. Dalam dunia yang penuh peluang dan tekanan, organisasi mudah tergoda mengikuti semua tren. Visi membantu organisasi memilih. Tidak semua peluang harus diambil. Tidak semua teknologi harus diadopsi. Tidak semua program harus dibuat. Organisasi yang visioner tahu apa yang penting dan apa yang sekadar ramai.

---

5. Pengaruh sebagai Inti Kepemimpinan

Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari pengaruh. Pengaruh adalah kemampuan membuat orang bergerak, berpikir, merasa, dan bertindak menuju tujuan tertentu. Dalam organisasi, pengaruh dapat bersumber dari jabatan, keahlian, hubungan, integritas, penghargaan, kontrol sumber daya, atau keteladanan. Namun pengaruh yang paling berkelanjutan biasanya lahir dari kepercayaan dan kredibilitas.

Pengaruh berbeda dari paksaan. Paksaan dapat menghasilkan kepatuhan, tetapi tidak selalu menghasilkan komitmen. Dalam pengembangan organisasi, komitmen jauh lebih penting daripada kepatuhan formal. Orang dapat menjalankan perubahan karena takut, tetapi mereka tidak akan memberi energi kreatif jika tidak percaya pada perubahan. Transformasi organisasi membutuhkan partisipasi aktif, bukan sekadar ketaatan minimal.

Pengaruh pemimpin dibangun melalui beberapa unsur. Pertama, kredibilitas. Orang mengikuti pemimpin yang dianggap kompeten dan dapat dipercaya. Kedua, integritas. Pemimpin yang kata dan tindakannya selaras lebih mudah dipercaya. Ketiga, komunikasi. Pemimpin harus mampu menjelaskan gagasan dengan jelas dan mendengarkan orang lain. Keempat, empati. Pengaruh tumbuh ketika orang merasa dipahami. Kelima, konsistensi. Pengaruh melemah jika pemimpin sering berubah-ubah tanpa penjelasan. Keenam, keadilan. Orang lebih mudah menerima keputusan sulit jika prosesnya dianggap adil.

Dalam konteks pengembangan organisasi, pengaruh pemimpin sangat diperlukan untuk mengatasi resistensi. Resistensi sering muncul bukan karena orang menolak masa depan, tetapi karena mereka tidak percaya pada proses, pemimpin, atau kemampuan organisasi. Pemimpin yang memiliki pengaruh dapat membantu orang melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman semata.

Leader-member exchange atau LMX menekankan pentingnya kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota. Graen dan Uhl-Bien mengembangkan LMX sebagai pendekatan relasional yang melihat kepemimpinan bukan hanya dari sifat pemimpin, tetapi dari kualitas

pertukaran antara pemimpin dan pengikut. (DigitalCommons) Dalam pengembangan organisasi, kualitas hubungan ini penting karena perubahan membutuhkan komunikasi dua arah, kepercayaan, dan kesediaan untuk mengambil risiko.

Pengaruh juga harus digunakan secara etis. Pemimpin dapat memengaruhi orang melalui inspirasi, tetapi juga dapat memanipulasi. Pemimpin dapat membangun komitmen, tetapi juga dapat mengeksploitasi loyalitas. Karena itu, pengaruh harus dipandu oleh nilai. Kepemimpinan etis menekankan bahwa pemimpin menjadi sumber pembelajaran moral dan panduan perilaku etis bagi anggota organisasi. Brown, Treviño, dan Harrison mengembangkan konsep ethical leadership dengan landasan social learning theory, yaitu bahwa anggota organisasi belajar dari perilaku pemimpin sebagai model etis. (ResearchGate)

Pengaruh yang sehat tidak membuat pengikut bergantung secara pasif pada pemimpin. Sebaliknya, pengaruh yang sehat memberdayakan orang untuk berpikir, bertindak, dan memimpin. Pemimpin hebat bukan yang membuat semua orang menunggu perintahnya, tetapi yang menciptakan kapasitas kepemimpinan di seluruh organisasi.

---

6. Keteladanan sebagai Bahasa Kepemimpinan

Keteladanan adalah dimensi kepemimpinan yang paling konkret. Nilai organisasi menjadi nyata ketika pemimpin mempraktikkannya. Integritas, disiplin, kolaborasi, inovasi, pelayanan, dan keadilan tidak cukup diajarkan; semuanya harus dicontohkan. Dalam organisasi, perilaku pemimpin adalah pesan yang paling kuat.

Keteladanan penting karena anggota organisasi memperhatikan ketidaksesuaian antara kata dan tindakan. Jika pemimpin berbicara tentang transparansi tetapi menyembunyikan informasi penting, maka budaya transparansi tidak tumbuh. Jika pemimpin berbicara tentang kolaborasi

tetapi mempertahankan silo kekuasaan, maka kolaborasi menjadi slogan. Jika pemimpin berbicara tentang inovasi tetapi menghukum setiap kesalahan kecil, maka orang takut mencoba. Jika pemimpin berbicara tentang pelayanan tetapi tidak menghormati pegawai garis depan, maka budaya pelayanan melemah.

Keteladanan memiliki beberapa bentuk. Pertama, keteladanan moral, yaitu menunjukkan integritas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Kedua, keteladanan kerja, yaitu menunjukkan disiplin, komitmen, ketekunan, dan profesionalisme. Ketiga, keteladanan pembelajaran, yaitu menunjukkan kesediaan belajar, menerima kritik, dan mengakui kesalahan. Keempat, keteladanan relasional, yaitu memperlakukan orang dengan hormat, empati, dan keadilan. Kelima, keteladanan strategis, yaitu konsisten mengambil keputusan sesuai visi dan nilai organisasi.

Dalam pengembangan organisasi, keteladanan sangat penting pada masa perubahan. Ketika perubahan menuntut pengorbanan, orang melihat apakah pemimpin ikut berubah. Jika hanya pegawai bawah yang diminta berubah sementara pimpinan tetap nyaman dengan pola lama, perubahan kehilangan legitimasi. Pemimpin harus menjadi orang pertama yang menunjukkan perilaku baru.

Keteladanan juga berhubungan dengan kepercayaan. Kepercayaan dibangun melalui konsistensi. Orang tidak langsung percaya hanya karena pemimpin mengatakan “percayalah.” Mereka percaya setelah melihat pola perilaku yang konsisten. Karena itu, keteladanan membutuhkan waktu. Sekali pemimpin melanggar kepercayaan, pemulihannya sulit.

Keteladanan bukan berarti pemimpin harus sempurna. Pemimpin tetap manusia. Namun pemimpin teladan memiliki keberanian untuk mengakui kesalahan, meminta maaf, belajar, dan memperbaiki diri. Dalam organisasi pembelajar, kerendahan hati pemimpin menjadi kekuatan. Pemimpin yang tidak pernah mengakui kesalahan menciptakan budaya defensif. Pemimpin yang berani belajar menciptakan budaya terbuka.

7. Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan paling berpengaruh dalam studi kepemimpinan modern. Kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi sempit, membangun komitmen terhadap tujuan bersama, dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Bass menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dari kepemimpinan transaksional yang terutama berbasis pertukaran imbalan; kepemimpinan transformasional menginspirasi, menstimulasi intelektual, dan memperhatikan individu. (SciSpace)

Ada empat komponen utama kepemimpinan transformasional. Pertama, idealized influence atau pengaruh ideal. Pemimpin menjadi figur yang dihormati karena integritas, keberanian, dan komitmen nilai. Kedua, inspirational motivation. Pemimpin memberi inspirasi melalui visi, makna, dan optimisme. Ketiga, intellectual stimulation. Pemimpin mendorong orang berpikir kritis, mempertanyakan asumsi lama, dan mencari cara baru. Keempat, individualized consideration. Pemimpin memperhatikan kebutuhan, potensi, dan perkembangan individu.

Dalam pengembangan organisasi, keempat komponen ini sangat relevan. Pengaruh ideal diperlukan untuk membangun kepercayaan. Motivasi inspiratif diperlukan untuk memberi energi perubahan. Stimulasi intelektual diperlukan untuk mendorong inovasi dan pembelajaran. Perhatian individual diperlukan agar perubahan tidak mengabaikan manusia.

Kepemimpinan transformasional sangat berguna ketika organisasi menghadapi perubahan besar. Organisasi yang sedang melakukan transformasi digital, restrukturisasi, pembaruan budaya, atau perubahan strategi membutuhkan pemimpin yang dapat menghubungkan perubahan dengan makna. Tanpa inspirasi, perubahan terasa seperti beban

administratif. Tanpa stimulasi intelektual, organisasi terjebak cara lama. Tanpa perhatian individual, orang merasa ditinggalkan.

Namun kepemimpinan transformasional juga harus dijaga agar tidak berubah menjadi kultus pemimpin. Pemimpin yang sangat karismatik dapat menggerakkan organisasi, tetapi juga berisiko membuat organisasi terlalu bergantung pada figur. Pengembangan organisasi yang sehat harus mengubah inspirasi menjadi sistem, bukan hanya kekaguman pada pemimpin. Pemimpin transformasional yang baik menciptakan pemimpin lain, bukan pengikut pasif.

Kepemimpinan transformasional juga harus berakar pada etika. Inspirasi tanpa etika dapat menjadi manipulasi. Visi tanpa akuntabilitas dapat menjadi retorika. Karena itu, kepemimpinan transformasional perlu dilengkapi dengan kepemimpinan autentik dan etis.

---

8. Kepemimpinan Autentik: Integritas, Kesadaran Diri, dan Konsistensi

Kepemimpinan autentik menekankan keaslian, integritas, kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi secara seimbang, dan perspektif moral internal. Avolio dan Gardner menempatkan authentic leadership sebagai bentuk positif kepemimpinan yang berakar pada kesadaran diri dan regulasi diri yang kuat. (SCIRP)

Dalam pengembangan organisasi, kepemimpinan autentik penting karena perubahan membutuhkan kepercayaan. Anggota organisasi lebih bersedia mengikuti pemimpin yang dianggap jujur, tidak manipulatif, dan konsisten dengan nilai. Ketika organisasi menghadapi krisis atau perubahan berat, keautentikan pemimpin menjadi sumber stabilitas psikologis.

Kepemimpinan autentik memiliki beberapa ciri. Pertama, self-awareness. Pemimpin memahami kekuatan, kelemahan, nilai, emosi, dan dampak dirinya terhadap orang lain. Kedua, relational transparency. Pemimpin berkomunikasi secara terbuka dan tidak menyembunyikan motif secara

manipulatif. Ketiga, balanced processing. Pemimpin bersedia menerima informasi yang berbeda, termasuk kritik. Keempat, internalized moral perspective. Pemimpin bertindak berdasarkan nilai moral yang relatif stabil, bukan sekadar tekanan eksternal.

Pemimpin autentik tidak berarti selalu mengungkapkan semua hal tanpa kebijaksanaan. Transparansi tetap memerlukan pertimbangan konteks. Namun pemimpin autentik tidak membangun citra palsu. Ia tidak berpura-pura tahu semua jawaban. Ia berani mengatakan bahwa organisasi sedang belajar. Dalam era ketidakpastian, sikap seperti ini justru membangun kepercayaan.

Kepemimpinan autentik juga membantu menciptakan budaya pembelajaran. Ketika pemimpin berani menerima kritik, anggota organisasi lebih berani berbicara. Ketika pemimpin mengakui kesalahan, orang lain belajar bahwa kesalahan dapat menjadi sumber pembelajaran. Ketika pemimpin menunjukkan integritas, standar moral organisasi menjadi lebih jelas.

Dalam organisasi pendidikan, kepemimpinan autentik tampak ketika pimpinan akademik tidak hanya mengejar peringkat, tetapi menjaga integritas ilmiah. Dalam rumah sakit, tampak ketika pimpinan mengutamakan keselamatan pasien meskipun ada tekanan efisiensi. Dalam bisnis, tampak ketika pimpinan tidak mengorbankan etika demi keuntungan jangka pendek. Dalam pemerintahan, tampak ketika pimpinan menjaga transparansi dan akuntabilitas meskipun menghadapi tekanan politik.

---

9. Kepemimpinan Etis dan Kepercayaan Organisasi

Kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang menunjukkan perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mempromosikan perilaku etis melalui komunikasi, penguatan, dan

pengambilan keputusan. Brown, Treviño, dan Harrison mengembangkan konstruksi ethical leadership dan menekankan pemimpin sebagai sumber panduan etis melalui proses pembelajaran sosial. (ITEBIS PGRI Dewantara Jombang Repository)

Kepemimpinan etis penting dalam pengembangan organisasi karena perubahan sering membuka ruang penyalahgunaan kekuasaan. Restrukturisasi dapat dipakai untuk menyingkirkan pihak tertentu. Digitalisasi dapat dipakai untuk pengawasan berlebihan. Sistem kinerja dapat dipakai untuk tekanan tidak sehat. Transformasi dapat menjadi alasan untuk mengabaikan keadilan. Karena itu, pemimpin harus menjaga agar perubahan dilakukan secara etis.

Kepercayaan organisasi sangat bergantung pada etika kepemimpinan. Orang akan mendukung perubahan jika percaya bahwa pemimpin bertindak untuk kepentingan organisasi, bukan kepentingan pribadi. Mereka akan menerima keputusan sulit jika prosesnya adil. Mereka akan bersedia berkorban jika melihat pimpinan juga berkorban. Sebaliknya, bila pemimpin dianggap oportunistik, perubahan akan dicurigai.

Kepemimpinan etis mencakup beberapa perilaku. Pertama, kejujuran dalam komunikasi. Kedua, keadilan dalam keputusan. Ketiga, konsistensi dalam penerapan aturan. Keempat, keberanian menolak praktik tidak etis. Kelima, perlindungan terhadap pihak lemah. Keenam, tanggung jawab terhadap dampak sosial organisasi. Ketujuh, transparansi dalam penggunaan sumber daya.

Dalam pengembangan organisasi, etika bukan tambahan setelah strategi. Etika adalah bagian dari strategi. Organisasi yang mengabaikan etika mungkin mencapai hasil cepat, tetapi kehilangan legitimasi. Legitimasi adalah modal penting dalam sistem terbuka. Perguruan tinggi membutuhkan kepercayaan akademik. Rumah sakit membutuhkan kepercayaan pasien. Pemerintah membutuhkan kepercayaan warga. Perusahaan membutuhkan kepercayaan pelanggan dan investor. Semua itu bergantung pada etika kepemimpinan.

Kepemimpinan etis juga membentuk budaya. Jika pemimpin toleran terhadap manipulasi data, organisasi belajar bahwa hasil lebih penting daripada kejujuran. Jika pemimpin menghargai keterbukaan, organisasi belajar bahwa kebenaran lebih penting daripada citra. Dalam jangka panjang, budaya organisasi mencerminkan perilaku pemimpinnya.

---

10. Kepemimpinan Melayani: Kekuasaan sebagai Pelayanan

Kepemimpinan melayani atau servant leadership menekankan bahwa pemimpin pertama-tama adalah pelayan bagi orang dan misi organisasi. Van Dierendonck menjelaskan bahwa servant leadership menempatkan motivasi untuk memimpin bersama kebutuhan untuk melayani; kajiannya juga membahas karakteristik, alat ukur, dan model konseptual kepemimpinan melayani. (Sage Journals)

Dalam pengembangan organisasi, kepemimpinan melayani penting karena perubahan tidak boleh mereduksi manusia menjadi alat. Organisasi memang membutuhkan kinerja, tetapi kinerja berkelanjutan lahir dari manusia yang berkembang, dihargai, dan diberdayakan. Pemimpin melayani tidak berarti lemah atau tidak tegas. Ia tetap mengambil keputusan, tetapi orientasinya adalah pertumbuhan orang, keberhasilan misi, dan kebaikan bersama.

Kepemimpinan melayani memiliki beberapa ciri. Pertama, mendengarkan. Pemimpin berusaha memahami kebutuhan dan suara anggota organisasi. Kedua, empati. Pemimpin melihat manusia di balik jabatan. Ketiga, healing atau pemulihan. Pemimpin membantu organisasi pulih dari konflik, luka, atau kegagalan. Keempat, stewardship. Pemimpin memandang kekuasaan sebagai amanah. Kelima, empowerment. Pemimpin memberi ruang bagi orang untuk berkembang. Keenam, community building. Pemimpin membangun rasa kebersamaan.

Dalam organisasi yang sedang berubah, kepemimpinan melayani membantu mengurangi ketakutan. Orang lebih siap berubah jika merasa pemimpin tidak hanya menuntut, tetapi juga mendukung. Dalam transformasi digital, misalnya, pemimpin melayani akan memastikan pegawai mendapat pelatihan, bukan hanya diberi target. Dalam perubahan budaya, pemimpin melayani akan mendengar pengalaman orang, bukan hanya mengumumkan nilai baru.

Kepemimpinan melayani sangat relevan dalam konteks pendidikan, kesehatan, dan organisasi sosial. Dalam pendidikan, pemimpin melayani menempatkan mahasiswa, dosen, dan pengembangan ilmu sebagai pusat. Dalam rumah sakit, pemimpin melayani menempatkan pasien dan tenaga kesehatan sebagai prioritas. Dalam pemerintahan, pemimpin melayani melihat warga sebagai pemilik hak, bukan sebagai beban birokrasi.

Namun servant leadership juga perlu diseimbangkan dengan orientasi strategis. Melayani bukan berarti selalu menyenangkan semua orang. Kadang pemimpin harus mengambil keputusan sulit demi misi. Pelayanan yang sejati tidak selalu berarti menghindari konflik, tetapi memastikan konflik dikelola untuk kebaikan organisasi dan manusia.

---

11. Psychological Safety dan Kepemimpinan Pembelajaran

Pengembangan organisasi membutuhkan pembelajaran. Pembelajaran membutuhkan keberanian untuk bertanya, mengakui kesalahan, mengemukakan ide, dan menyampaikan masalah. Semua itu hanya mungkin jika ada psychological safety. Edmondson memperkenalkan psychological safety sebagai keyakinan bersama dalam tim bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal; penelitiannya menunjukkan hubungan antara psychological safety, perilaku belajar, dan kinerja tim. (Sage Journals)

Pemimpin memiliki peran besar dalam membangun psychological safety. Jika pemimpin mudah marah ketika menerima kritik, orang akan diam. Jika pemimpin mempermalukan orang yang salah, kesalahan akan disembunyikan. Jika pemimpin hanya menghargai kabar baik, data buruk akan ditutupi. Sebaliknya, jika pemimpin bertanya dengan tulus, mendengar, dan menanggapi kesalahan sebagai bahan belajar, orang lebih berani berbicara.

Psychological safety bukan berarti organisasi menjadi lunak terhadap kinerja rendah. Ia bukan izin untuk bekerja sembarangan. Psychological safety berarti orang aman untuk menyampaikan kebenaran, bertanya, dan belajar. Akuntabilitas tetap penting. Justru organisasi terbaik menggabungkan psychological safety dengan standar kinerja tinggi. Orang merasa aman berbicara, tetapi juga bertanggung jawab memperbaiki.

Dalam pengembangan organisasi, psychological safety sangat penting untuk diagnosis dan perubahan. Diagnosis membutuhkan informasi jujur. Jika orang takut, diagnosis akan palsu. Perubahan membutuhkan eksperimen. Jika orang takut gagal, inovasi tidak muncul. Transformasi membutuhkan dialog. Jika orang takut berbeda pendapat, keputusan menjadi miskin perspektif.

Pemimpin pembelajaran melakukan beberapa hal. Ia mengajukan pertanyaan terbuka. Ia mengundang pandangan berbeda. Ia mengakui bahwa dirinya tidak memiliki semua jawaban. Ia merespons kesalahan dengan analisis sistem, bukan mencari kambing hitam. Ia memberi apresiasi kepada orang yang menyampaikan masalah. Ia memastikan bahwa kritik tidak dibalas dengan hukuman.

Dalam rumah sakit, psychological safety dapat menyelamatkan nyawa karena staf berani melaporkan potensi kesalahan. Dalam perguruan tinggi, psychological safety mendorong diskusi akademik dan inovasi pembelajaran. Dalam perusahaan, psychological safety mendorong inovasi produk dan perbaikan proses. Dalam pemerintahan, psychological safety memungkinkan birokrasi menyampaikan masalah pelayanan secara jujur.

12. Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan. Pada saat perubahan, pemimpin harus menjalankan beberapa fungsi kunci: membangun urgensi, menjelaskan visi, mengelola resistensi, menyelaraskan sumber daya, menjaga keadilan, dan melembagakan perubahan.

Fungsi pertama adalah sensemaking. Pemimpin membantu organisasi memahami perubahan lingkungan. Banyak anggota organisasi melihat perubahan hanya dari pekerjaan sehari-hari. Pemimpin harus menghubungkan pengalaman lokal dengan dinamika besar. Misalnya, keluhan mahasiswa bukan hanya masalah layanan, tetapi tanda perubahan ekspektasi generasi. Penurunan pelanggan bukan hanya masalah pemasaran, tetapi tanda perubahan perilaku pasar. Keterlambatan proses bukan hanya masalah pegawai, tetapi tanda desain organisasi yang tidak sesuai.

Fungsi kedua adalah meaning making. Pemimpin memberi makna pada perubahan. Ia menjelaskan bahwa perubahan bukan sekadar tuntutan eksternal, tetapi kesempatan memperbarui misi. Dalam perguruan tinggi, transformasi digital bukan hanya mengikuti tren, tetapi memperluas akses pembelajaran. Dalam rumah sakit, perbaikan layanan bukan hanya memenuhi standar, tetapi menghormati martabat pasien. Dalam bisnis, inovasi bukan hanya mengejar profit, tetapi menciptakan nilai bagi pelanggan.

Fungsi ketiga adalah mobilisasi. Pemimpin menggerakkan orang melalui komunikasi, koalisi, partisipasi, dan dukungan. Mobilisasi berbeda dari instruksi. Mobilisasi menciptakan energi kolektif. Orang merasa bagian dari perubahan.

Fungsi keempat adalah perlindungan. Dalam perubahan, ada risiko. Orang yang mencoba cara baru bisa gagal. Orang yang berbicara jujur bisa tidak disukai. Pemimpin harus melindungi ruang pembelajaran agar perubahan tidak mati karena ketakutan.

Fungsi kelima adalah disiplin implementasi. Empati tidak berarti membiarkan perubahan tanpa arah. Pemimpin harus memastikan rencana berjalan, hambatan diatasi, dan hasil dievaluasi. Transformasi membutuhkan disiplin.

Fungsi keenam adalah pelembagaan. Pemimpin memastikan perubahan masuk ke sistem. Jika tidak dilembagakan, perubahan akan hilang ketika pemimpin berganti. Pemimpin sejati meninggalkan sistem yang lebih kuat, bukan hanya kenangan tentang karisma pribadinya.

---

13. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai

Budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin membentuk budaya melalui apa yang ia perhatikan, ukur, beri penghargaan, toleransi, dan contohkan. Budaya bukan hanya hasil poster nilai, tetapi hasil pola perilaku pemimpin dari waktu ke waktu.

Jika pemimpin selalu menanyakan data mutu, organisasi belajar bahwa mutu penting. Jika pemimpin hanya menanyakan realisasi anggaran, organisasi belajar bahwa anggaran lebih penting daripada dampak. Jika pemimpin memberi penghargaan pada kolaborasi, orang belajar bekerja lintas unit. Jika pemimpin membiarkan konflik tersembunyi, budaya defensif tumbuh. Jika pemimpin menghargai orang yang berani menyampaikan masalah, budaya terbuka berkembang.

Nilai organisasi menjadi kuat ketika pemimpin menjadikannya kriteria keputusan. Misalnya, jika nilai organisasi adalah integritas, maka pemimpin harus menolak manipulasi data meskipun target terancam. Jika nilai organisasi adalah pelayanan, maka pemimpin harus memperbaiki proses

yang menyulitkan pelanggan. Jika nilai organisasi adalah pembelajaran, maka pemimpin harus menyediakan ruang refleksi, bukan hanya menuntut output.

Budaya juga dapat membatasi pemimpin. Pemimpin baru yang masuk ke organisasi dengan budaya lama sering menghadapi resistensi. Oleh karena itu, pemimpin harus memahami budaya sebelum mengubahnya. Ia harus membedakan nilai inti yang patut dipertahankan dari kebiasaan lama yang menghambat. Misalnya, budaya kekeluargaan dapat menjadi modal solidaritas, tetapi dapat menghambat profesionalisme jika disalahgunakan. Budaya disiplin dapat menjadi modal mutu, tetapi dapat menghambat inovasi jika terlalu kaku.

Pemimpin pengembangan organisasi adalah arsitek budaya. Ia tidak membangun budaya dengan kata-kata saja, tetapi melalui desain sistem, pengalaman kolektif, simbol, cerita, dan keteladanan. Budaya yang sehat tidak lahir dari satu pidato, melainkan dari konsistensi perilaku.

---

14. Kepemimpinan dalam Era Digital dan AI

Era digital dan AI mengubah tuntutan kepemimpinan. Pemimpin tidak harus menjadi ahli teknis dalam semua teknologi, tetapi harus memiliki literasi digital, literasi data, dan pemahaman etis tentang teknologi. Ia harus mampu melihat bagaimana teknologi mengubah strategi, proses, kompetensi, budaya, dan relasi organisasi dengan pemangku kepentingan.

Kepemimpinan digital bukan hanya kemampuan menggunakan aplikasi. Kepemimpinan digital adalah kemampuan mengarahkan transformasi organisasi melalui teknologi sambil menjaga nilai manusia. Pemimpin harus memastikan bahwa digitalisasi bukan sekadar memindahkan prosedur lama ke platform baru, tetapi memperbaiki cara kerja. Ia harus memastikan data digunakan untuk pembelajaran, bukan sekadar kontrol. Ia harus memastikan AI digunakan secara etis, transparan, dan bertanggung jawab.

Dalam era AI, pemimpin menghadapi beberapa pertanyaan baru. Bagaimana menjaga privasi data? Bagaimana mencegah bias algoritma? Bagaimana melatih ulang pegawai? Bagaimana merancang pekerjaan baru ketika tugas rutin diotomasi? Bagaimana menjaga integritas akademik ketika AI generatif dapat membantu menulis? Bagaimana memastikan teknologi memperkuat pelayanan, bukan menghilangkan empati?

Pemimpin digital perlu membangun budaya eksperimen. Teknologi berkembang cepat, sehingga organisasi perlu belajar melalui uji coba terarah. Namun eksperimen harus disertai tata kelola. Tidak semua teknologi harus langsung diadopsi. Pemimpin harus mampu membedakan tren sesaat dari perubahan struktural.

Pemimpin juga harus mengelola kecemasan digital. Banyak pegawai takut tertinggal atau tergantikan. Pemimpin harus menyampaikan bahwa transformasi digital bukan hanya tentang efisiensi, tetapi juga pengembangan kompetensi. Reskilling dan upskilling menjadi bagian dari tanggung jawab kepemimpinan.

Dalam perguruan tinggi, pemimpin perlu memandu dosen dan mahasiswa memasuki era AI dengan literasi, etika, dan kreativitas. Dalam rumah sakit, pemimpin perlu memastikan teknologi medis dan data pasien dikelola dengan aman serta tidak mengurangi sentuhan manusia. Dalam pemerintahan, pemimpin perlu memastikan layanan digital meningkatkan akses, bukan menciptakan eksklusi bagi warga yang kurang literasi digital.

Kepemimpinan era AI harus human-centered. Teknologi boleh semakin cerdas, tetapi organisasi tetap membutuhkan kebijaksanaan manusia. Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang mampu mengintegrasikan kecerdasan teknologi dengan nilai kemanusiaan.

---

15. Kepemimpinan dan Pengembangan SDM

Pengembangan organisasi tidak mungkin terjadi tanpa pengembangan manusia. Pemimpin berperan sebagai pengembang talenta. Ia tidak hanya menggunakan kemampuan orang, tetapi juga menumbuhkannya. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membuat orang lebih mampu, lebih matang, dan lebih bermakna dalam bekerja.

Pemimpin mengembangkan SDM melalui beberapa cara. Pertama, memberi tantangan yang tepat. Orang berkembang ketika diberi tugas yang menantang tetapi masih didukung. Kedua, memberi umpan balik. Umpan balik membantu orang memahami kekuatan dan area perbaikan. Ketiga, melakukan coaching dan mentoring. Pemimpin membantu orang merefleksikan pengalaman dan merencanakan pertumbuhan. Keempat, memberi kesempatan belajar. Pelatihan, proyek lintas fungsi, rotasi, dan komunitas praktik dapat memperluas kompetensi. Kelima, menciptakan jalur karier yang adil. Orang lebih termotivasi jika melihat masa depan.

Pemimpin juga harus memperhatikan keberagaman talenta. Tidak semua orang berkembang dengan cara yang sama. Ada yang kuat dalam analisis, ada yang kuat dalam relasi, ada yang kuat dalam inovasi, ada yang kuat dalam eksekusi. Pemimpin yang baik mengenali potensi dan menempatkan orang sesuai kekuatan.

Dalam organisasi yang berubah cepat, kemampuan belajar lebih penting daripada sekadar keahlian saat ini. Pemimpin perlu mendorong growth mindset. Pegawai tidak boleh terjebak pada identitas “saya tidak bisa teknologi” atau “saya tidak cocok berubah.” Dengan dukungan tepat, banyak orang dapat berkembang.

Pengembangan SDM juga berkaitan dengan suksesi. Pemimpin yang baik menyiapkan penerus. Organisasi yang bergantung pada satu figur sangat rapuh. Jika pemimpin pergi, perubahan berhenti. Karena itu, kepemimpinan dalam pengembangan organisasi harus menciptakan sistem kaderisasi.

Pemimpin yang mengembangkan orang tidak takut disaingi. Ia justru bangga ketika orang lain tumbuh. Dalam perspektif ini, keberhasilan

pemimpin bukan hanya apa yang dicapai selama ia menjabat, tetapi siapa yang tumbuh karena kepemimpinannya.

---

16. Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan

Dalam organisasi pendidikan, kepemimpinan memiliki dimensi khusus karena tujuan pendidikan bukan hanya efisiensi, tetapi pembentukan manusia. Pemimpin pendidikan harus menjaga mutu akademik, integritas ilmiah, pembelajaran, karakter, dan relevansi institusi terhadap masyarakat.

Kepemimpinan dalam pendidikan tinggi, misalnya, tidak cukup hanya administratif. Rektor, dekan, ketua program studi, dan pimpinan akademik harus mampu membangun budaya akademik. Budaya akademik mencakup kejujuran ilmiah, kebebasan berpikir, diskusi kritis, riset bermutu, pengabdian masyarakat, dan pembelajaran sepanjang hayat. Jika kepemimpinan hanya mengejar administrasi akreditasi tanpa membangun budaya ilmiah, pengembangan institusi menjadi dangkal.

Pemimpin pendidikan juga harus visioner. Perubahan teknologi, AI, kebutuhan industri, dan karakter generasi mahasiswa menuntut pembaruan kurikulum serta metode pembelajaran. Namun pembaruan tidak boleh mengorbankan nilai akademik. Pemimpin harus menyeimbangkan relevansi praktis dan kedalaman ilmiah.

Kepemimpinan pendidikan juga memerlukan keteladanan moral. Dosen dan mahasiswa belajar dari perilaku pimpinan. Jika pimpinan akademik mentoleransi plagiarisme, manipulasi data, atau formalitas publikasi, maka integritas akademik rusak. Jika pimpinan menghargai riset jujur dan pembelajaran bermakna, budaya akademik menguat.

Dalam sekolah, kepala sekolah berperan sebagai instructional leader dan organizational leader. Ia tidak hanya mengurus administrasi, tetapi juga memimpin pembelajaran, mendukung guru, melibatkan orang tua, dan membangun budaya sekolah. Dalam era digital, kepala sekolah harus

membantu guru beradaptasi dengan teknologi tanpa kehilangan dimensi pedagogis dan karakter.

Kepemimpinan pendidikan yang baik memandang organisasi pendidikan sebagai komunitas belajar. Semua orang belajar: siswa, mahasiswa, guru, dosen, tenaga kependidikan, dan pimpinan. Pemimpin bukan satu-satunya sumber jawaban, tetapi fasilitator pembelajaran kolektif.

---

17. Kepemimpinan dalam Organisasi Kesehatan

Organisasi kesehatan, terutama rumah sakit, memiliki kompleksitas tinggi. Di dalamnya terdapat profesi berbeda, teknologi medis, risiko klinis, tekanan biaya, regulasi, ekspektasi pasien, dan tuntutan keselamatan. Kepemimpinan dalam organisasi kesehatan harus mengintegrasikan mutu klinis, keselamatan pasien, efisiensi, empati, dan kesejahteraan tenaga kesehatan.

Pemimpin rumah sakit tidak cukup hanya mengelola keuangan dan fasilitas. Ia harus membangun budaya keselamatan pasien. Budaya keselamatan membutuhkan keterbukaan, pelaporan insiden tanpa budaya menyalahkan, pembelajaran dari kesalahan, koordinasi antarprofesi, dan kepemimpinan yang mendengar suara garis depan. Psychological safety menjadi sangat penting karena staf harus berani menyampaikan risiko.

Kepemimpinan di rumah sakit juga harus menghormati profesionalisme tenaga kesehatan. Dokter, perawat, apoteker, analis laboratorium, dan tenaga administrasi memiliki keahlian dan perspektif berbeda. Pemimpin harus membangun kolaborasi antarprofesi. Silo dalam rumah sakit dapat merusak pengalaman pasien dan keselamatan.

Dalam perubahan digital rumah sakit, pemimpin harus memastikan bahwa rekam medis elektronik, sistem antrean, telemedicine, dan data klinis benar-benar memperbaiki pelayanan. Teknologi tidak boleh menambah

beban dokumentasi tanpa manfaat. Pemimpin harus melibatkan pengguna klinis dalam desain sistem.

Kepemimpinan kesehatan juga memerlukan empati. Pasien datang dalam keadaan rentan. Tenaga kesehatan bekerja dalam tekanan tinggi. Pemimpin harus menciptakan sistem yang menjaga martabat pasien dan kesejahteraan staf. Rumah sakit yang hanya mengejar efisiensi tanpa memperhatikan manusia dapat mengalami burnout, konflik, dan penurunan mutu.

---

18. Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Pemerintahan

Dalam organisasi publik, kepemimpinan memiliki tanggung jawab terhadap warga, keadilan, akuntabilitas, dan legitimasi. Pemimpin publik tidak hanya mengejar kinerja internal, tetapi juga kepercayaan masyarakat. Keputusan organisasi publik berdampak luas dan harus dipertanggungjawabkan secara moral, hukum, dan sosial.

Kepemimpinan publik dalam pengembangan organisasi diperlukan untuk reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, peningkatan akuntabilitas, pengurangan korupsi, dan peningkatan kualitas pelayanan. Namun perubahan birokrasi sering menghadapi resistensi karena struktur hierarkis, budaya formalitas, kepentingan, dan kebiasaan lama.

Pemimpin publik harus membangun visi pelayanan. Warga bukan pemohon yang merepotkan, tetapi pemilik hak. Prinsip ini harus diterjemahkan ke alur layanan, standar waktu, transparansi informasi, mekanisme keluhan, dan digitalisasi yang inklusif.

Kepemimpinan publik juga harus etis. Penyalahgunaan wewenang merusak kepercayaan. Korupsi, nepotisme, manipulasi data, dan diskriminasi pelayanan adalah bentuk kegagalan kepemimpinan. Keteladanan pemimpin publik sangat menentukan budaya birokrasi.

Dalam era digital governance, pemimpin publik harus memastikan teknologi meningkatkan akses dan keadilan. Digitalisasi tidak boleh hanya menguntungkan warga yang melek teknologi. Harus ada strategi inklusi bagi kelompok rentan. Pemimpin publik perlu menyeimbangkan efisiensi digital dan keadilan sosial.

---

19. Tantangan Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

Kepemimpinan dalam pengembangan organisasi menghadapi banyak tantangan. Tantangan pertama adalah kompleksitas. Pemimpin harus mengambil keputusan dalam situasi dengan banyak variabel yang saling berkaitan. Masalah organisasi jarang sederhana. Solusi teknis sering tidak cukup.

Tantangan kedua adalah ketidakpastian. Pemimpin tidak selalu memiliki data lengkap. Ia harus mengambil keputusan dengan informasi terbatas, sambil tetap membuka ruang pembelajaran. Ketidakpastian membutuhkan kerendahan hati dan keberanian.

Tantangan ketiga adalah resistensi. Orang tidak selalu siap berubah. Pemimpin harus memahami ketakutan, kepentingan, dan budaya yang melatarbelakangi resistensi. Mengabaikan resistensi dapat memperburuk konflik.

Tantangan keempat adalah krisis kepercayaan. Banyak organisasi memiliki sejarah janji perubahan yang tidak ditepati. Pemimpin baru harus membangun kembali kepercayaan melalui konsistensi.

Tantangan kelima adalah tekanan jangka pendek. Pemimpin sering dituntut menghasilkan hasil cepat. Namun pengembangan organisasi membutuhkan investasi jangka panjang. Pemimpin harus menyeimbangkan quick wins dan transformasi mendalam.

Tantangan keenam adalah dilema etis. Perubahan dapat membawa konsekuensi bagi orang. Otomasi dapat mengurangi pekerjaan tertentu. Restrukturisasi dapat mengubah posisi. Pemimpin harus mengambil keputusan dengan keadilan dan empati.

Tantangan ketujuh adalah kelelahan perubahan. Organisasi yang terlalu sering berubah tanpa arah dapat mengalami sinisme. Pemimpin harus menjaga fokus dan ritme perubahan.

Tantangan kedelapan adalah paradoks kepemimpinan. Pemimpin harus tegas sekaligus mendengar, visioner sekaligus realistis, strategis sekaligus manusiawi, cepat sekaligus hati-hati, menjaga nilai sekaligus beradaptasi. Kemampuan mengelola paradoks menjadi ciri pemimpin dewasa.

---

20. Strategi Mengembangkan Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan tidak hanya dilahirkan, tetapi dapat dikembangkan. Organisasi yang serius mengembangkan dirinya harus serius mengembangkan pemimpin di semua level. Pengembangan kepemimpinan bukan hanya pelatihan kelas, tetapi proses pengalaman, refleksi, umpan balik, coaching, mentoring, dan praktik.

Strategi pertama adalah membangun leadership pipeline. Organisasi perlu mengidentifikasi calon pemimpin, memberi pengalaman bertahap, dan menyiapkan suksesi. Kepemimpinan tidak boleh muncul mendadak saat krisis jabatan.

Strategi kedua adalah coaching dan mentoring. Pemimpin muda membutuhkan pendampingan dari pemimpin berpengalaman. Namun mentoring tidak boleh hanya mentransfer kebiasaan lama; harus membuka dialog antargenerasi.

Strategi ketiga adalah 360-degree feedback. Pemimpin perlu mengetahui bagaimana perilakunya dipersepsikan oleh atasan, rekan, bawahan, dan pemangku kepentingan. Umpan balik membantu kesadaran diri.

Strategi keempat adalah action learning. Calon pemimpin diberi proyek nyata yang menantang, lalu merefleksikan proses dan hasilnya. Kepemimpinan berkembang melalui pengalaman yang disadari.

Strategi kelima adalah penguatan nilai dan etika. Pengembangan kepemimpinan tidak boleh hanya berfokus pada keterampilan strategis, tetapi juga karakter. Integritas, keadilan, tanggung jawab, dan pelayanan harus menjadi bagian inti.

Strategi keenam adalah literasi digital dan AI. Pemimpin masa depan harus memahami implikasi teknologi bagi organisasi. Ini bukan hanya keterampilan teknis, tetapi kemampuan mengambil keputusan etis dan strategis dalam lingkungan digital.

Strategi ketujuh adalah membangun komunitas pemimpin. Pemimpin di berbagai unit perlu belajar bersama, berbagi pengalaman, dan menyelaraskan tindakan. Kepemimpinan tidak boleh menjadi pulau-pulau terpisah.

Strategi kedelapan adalah evaluasi kepemimpinan berdasarkan dampak. Pemimpin tidak hanya dinilai dari pencapaian target, tetapi juga dari pengembangan orang, budaya, inovasi, integritas, dan keberlanjutan.

---

21. Studi Kasus Naratif: Pemimpin Perguruan Tinggi dalam Transformasi Digital

Sebuah perguruan tinggi menghadapi tantangan besar. Jumlah mahasiswa baru mulai menurun, metode pembelajaran dianggap kurang relevan, layanan akademik lambat, dan dosen memiliki literasi digital yang beragam. Pimpinan kampus menyadari bahwa institusi harus berubah.

Namun perubahan tidak mudah. Sebagian dosen merasa digitalisasi mengancam kualitas akademik. Sebagian tenaga kependidikan takut sistem baru menambah beban. Mahasiswa menginginkan layanan cepat tetapi juga bimbingan manusiawi.

Rektor baru memulai bukan dengan perintah, melainkan dengan diagnosis dan visi. Ia mengajak dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni, dan mitra industri berdialog. Dari dialog itu muncul pemahaman bahwa kampus harus menjadi komunitas pembelajaran adaptif yang mengintegrasikan teknologi, integritas akademik, dan relevansi profesi.

Visi itu kemudian diterjemahkan menjadi program: pembaruan kurikulum, pelatihan dosen dalam pedagogi digital, sistem informasi akademik terintegrasi, etika penggunaan AI, penguatan pusat karier, dan kolaborasi industri. Namun yang paling penting, rektor memberi keteladanan. Ia sendiri mengikuti pelatihan AI bersama dosen, membuka forum kritik bulanan, dan meminta laporan berbasis data. Ia juga menolak manipulasi data akreditasi meskipun ada tekanan waktu.

Pengaruh rektor tidak hanya berasal dari jabatan, tetapi dari konsistensi. Dosen mulai percaya karena mereka dilibatkan. Tenaga kependidikan merasa dihargai karena mendapatkan pelatihan. Mahasiswa melihat perubahan layanan. Kemenangan awal muncul ketika beberapa program studi berhasil membuat proyek kolaboratif dengan industri dan mahasiswa menunjukkan peningkatan keterlibatan.

Transformasi belum selesai, tetapi budaya mulai berubah. Orang mulai berbicara tentang pembelajaran, data, kolaborasi, dan integritas. Kasus ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam pengembangan organisasi menggabungkan visi, pengaruh, dan keteladanan.

---

22. Studi Kasus Naratif: Kepemimpinan Rumah Sakit dan Budaya Keselamatan

Sebuah rumah sakit mengalami beberapa insiden layanan yang menimbulkan kekhawatiran. Tidak semua insiden berat, tetapi pola yang muncul menunjukkan lemahnya komunikasi antarunit. Direktur rumah sakit menyadari bahwa masalahnya bukan hanya SOP, tetapi budaya. Staf takut melaporkan kesalahan karena khawatir disalahkan.

Direktur memulai perubahan dengan pesan sederhana: keselamatan pasien adalah tanggung jawab bersama, dan laporan insiden adalah bahan pembelajaran, bukan alat hukuman. Namun ia tahu bahwa pernyataan saja tidak cukup. Ia membentuk forum keselamatan lintas profesi, membuka kanal pelaporan yang aman, melatih kepala unit dalam komunikasi non-punitif, dan menghadiri sendiri evaluasi kasus penting.

Keteladanan muncul ketika terjadi insiden yang mendapat perhatian publik. Alih-alih mencari kambing hitam, direktur memimpin analisis akar masalah. Ia menyampaikan permintaan maaf kepada pasien, memperbaiki sistem, dan melindungi staf dari tuduhan tidak adil sambil tetap memastikan akuntabilitas. Tindakan ini mengubah persepsi staf. Mereka mulai percaya bahwa budaya belajar benar-benar diinginkan.

Dalam beberapa bulan, jumlah laporan insiden meningkat. Secara dangkal, ini tampak buruk. Namun sebenarnya ini tanda bahwa orang mulai berani melapor. Setelah analisis dan perbaikan proses dilakukan, insiden berulang mulai menurun. Rumah sakit mulai membangun budaya keselamatan yang lebih kuat.

Kasus ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan psychological safety dapat menjadi dasar pengembangan organisasi kesehatan.

---

23. Studi Kasus Naratif: Pemimpin UMKM dan Profesionalisasi Organisasi

Sebuah UMKM keluarga yang bergerak di bidang makanan tradisional telah bertahan selama dua puluh tahun. Produk disukai pelanggan lama,

tetapi pasar mulai berubah. Pelanggan muda membeli melalui platform digital. Kompetitor menggunakan kemasan modern dan pemasaran media sosial. Pemilik generasi pertama merasa cara lama masih cukup, sementara anaknya ingin melakukan digitalisasi.

Konflik kecil mulai muncul. Pegawai senior takut perubahan membuat mereka tersisih. Pegawai muda merasa ide mereka tidak didengar. Pemilik akhirnya menyadari bahwa perubahan harus dipimpin dengan hati-hati. Ia tidak langsung mengganti semua sistem. Ia membangun visi: mempertahankan rasa dan nilai keluarga, tetapi memperluas pasar melalui cara baru.

Ia memberi ruang kepada tim muda untuk mengelola media sosial, tetapi tetap melibatkan pegawai senior sebagai penjaga kualitas rasa. Ia memperbaiki kemasan tanpa menghilangkan identitas lokal. Ia mulai mencatat keuangan lebih rapi dan membagi tugas dengan jelas. Ia juga memberi contoh dengan belajar menggunakan aplikasi penjualan.

Perubahan berjalan bertahap. Pegawai senior merasa dihormati, pegawai muda merasa dipercaya, dan pelanggan baru mulai datang. Pemimpin UMKM ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam pengembangan organisasi tidak selalu harus besar dan formal. Dalam organisasi kecil, visi, pengaruh, dan keteladanan tetap menjadi kunci.

---

24. Implikasi Manajerial

Pembahasan Bab ini memberi beberapa implikasi manajerial.

Pertama, pemimpin pengembangan organisasi harus membangun visi yang jelas, relevan, dan hidup. Visi harus diterjemahkan ke strategi, program, indikator, dan perilaku.

Kedua, pengaruh lebih penting daripada sekadar kewenangan. Jabatan dapat memerintah, tetapi kepercayaan menggerakkan. Pemimpin harus

membangun kredibilitas melalui kompetensi, integritas, empati, dan konsistensi.

Ketiga, keteladanan adalah mekanisme perubahan budaya. Nilai organisasi tidak akan hidup jika tidak dicontohkan oleh pemimpin.

Keempat, kepemimpinan transformasional perlu dilengkapi dengan kepemimpinan etis dan autentik. Inspirasi tanpa integritas dapat berbahaya. Karisma tanpa akuntabilitas dapat menyesatkan.

Kelima, psychological safety harus menjadi perhatian pemimpin. Organisasi tidak dapat belajar jika orang takut berbicara.

Keenam, pemimpin harus mengembangkan orang, bukan hanya menggunakan orang. Pengembangan SDM, coaching, mentoring, dan suksesi adalah bagian inti kepemimpinan.

Ketujuh, dalam era digital dan AI, pemimpin harus memiliki literasi teknologi sekaligus kepekaan etis. Teknologi harus dipakai untuk memperkuat manusia dan nilai organisasi.

Kedelapan, kepemimpinan harus tersebar. Organisasi yang sehat tidak bergantung pada satu figur. Pemimpin harus menciptakan pemimpin baru.

Kesembilan, kepemimpinan harus menjaga keseimbangan antara hasil dan nilai. Kinerja penting, tetapi cara mencapai kinerja menentukan keberlanjutan.

Kesepuluh, pemimpin harus menjadi pembelajar. Dalam dunia yang berubah cepat, pemimpin yang berhenti belajar akan menjadi penghambat organisasi.

---

25. Kesimpulan

Kepemimpinan merupakan inti pengembangan organisasi. Organisasi tidak berkembang hanya karena struktur, strategi, atau teknologi. Organisasi

berkembang ketika manusia di dalamnya bergerak bersama menuju tujuan yang bermakna. Untuk itu, diperlukan kepemimpinan yang mampu merumuskan visi, membangun pengaruh, dan memberi keteladanan.

Visi memberi arah. Tanpa visi, organisasi dapat sibuk tetapi tidak strategis. Pengaruh menggerakkan. Tanpa pengaruh, pemimpin hanya mengandalkan jabatan dan instruksi. Keteladanan memberi kredibilitas. Tanpa keteladanan, nilai organisasi menjadi slogan.

Kepemimpinan dalam pengembangan organisasi harus transformasional, autentik, etis, melayani, dan pembelajar. Pemimpin harus mampu menginspirasi, tetapi juga menjaga integritas. Ia harus mampu membuat keputusan, tetapi juga mendengar. Ia harus mampu mendorong perubahan, tetapi juga melindungi manusia dari perubahan yang tidak adil. Ia harus mampu menggunakan teknologi, tetapi tetap menempatkan manusia sebagai pusat.

Dalam era digital, AI, disrupsi, dan ketidakpastian, organisasi membutuhkan pemimpin yang bukan hanya kuat secara jabatan, tetapi kuat dalam visi, moralitas, relasi, dan pembelajaran. Pemimpin yang hebat bukan hanya menciptakan hasil, tetapi menciptakan budaya. Bukan hanya menciptakan pengikut, tetapi menciptakan pemimpin baru. Bukan hanya membawa organisasi melewati perubahan, tetapi membuat organisasi mampu terus berubah secara bermakna.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam pengembangan organisasi adalah seni dan ilmu membangun masa depan melalui manusia, nilai, dan tindakan nyata.

Glossarium

Authentic Leadership
Kepemimpinan autentik yang menekankan kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi seimbang, dan perspektif moral internal.

Budaya Organisasi
Nilai, norma, keyakinan, asumsi, dan kebiasaan kolektif yang membentuk perilaku anggota organisasi.

Change Champion
Individu yang memiliki komitmen dan pengaruh untuk membantu menyebarkan serta memperkuat perubahan organisasi.

Ethical Leadership
Kepemimpinan etis yang menunjukkan perilaku moral melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal, komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan.

Idealized Influence
Komponen kepemimpinan transformasional ketika pemimpin menjadi figur teladan yang dihormati karena integritas dan komitmen nilai.

Individualized Consideration
Komponen kepemimpinan transformasional ketika pemimpin memperhatikan kebutuhan, potensi, dan perkembangan individu.

Influence / Pengaruh
Kemampuan pemimpin menggerakkan orang untuk berpikir, merasa, dan bertindak menuju tujuan bersama.

Inspirational Motivation
Kemampuan pemimpin memberi inspirasi, optimisme, dan makna melalui visi yang jelas.

Intellectual Stimulation
Kemampuan pemimpin mendorong orang berpikir kritis, mempertanyakan asumsi lama, dan mencari cara baru.

Keteladanan
Perilaku nyata pemimpin yang mencerminkan nilai, standar, dan budaya yang diharapkan dalam organisasi.

Kepemimpinan Melayani
Pendekatan kepemimpinan yang memandang kekuasaan sebagai pelayanan terhadap manusia, misi, dan kebaikan bersama.

Kepemimpinan Transformasional
Kepemimpinan yang menginspirasi, menstimulasi intelektual, memberi perhatian individual, dan membangun pengaruh ideal untuk mendorong perubahan mendalam.

Leader-Member Exchange
Pendekatan kepemimpinan yang menekankan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan anggota.

Psychological Safety
Keyakinan bersama dalam tim bahwa anggota aman untuk mengambil risiko interpersonal seperti bertanya, menyampaikan ide, dan mengakui kesalahan.

Servant Leadership
Kepemimpinan yang menekankan pelayanan, pemberdayaan, empati, stewardship, dan pengembangan orang lain.

Visi
Gambaran masa depan yang diinginkan organisasi dan menjadi dasar arah strategis, prioritas, dan tindakan.

Daftar Pustaka

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130–139. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321–339. https://doi.org/10.2307/2391905

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as

determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259–298. https://doi.org/10.1177/014920639602200204

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66–85. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088

Bab 6. Budaya Organisasi

Nilai, Norma, Identitas, dan Pembentukan Perilaku Kolektif

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

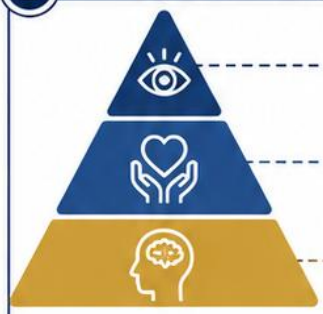
1 Hakikat Budaya Organisasi



Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir, merasakan, dan bertindak.

- Hidup dalam nilai, norma, simbol, dan kebiasaan
- Mengarahkan perilaku kolektif
- Membedakan satu organisasi dari yang lain
- Menjadi fondasi efektivitas dan perubahan

2 Tiga Tingkat Budaya



1. **Artefak** — simbol, bahasa, ritual, tata ruang
2. **Nilai yang Dianut** — integritas, pelayanan, inovasi, kolaborasi
3. **Asumsi Dasar** — keyakinan mendalam yang sering tak disadari

3 Empat Unsur Kunci



Nilai
kompas moral dan arah tindakan



Norma
aturan sosial tertulis dan tidak tertulis



Identitas
siapa kita dan apa yang diperjuangkan



Perilaku Kolektif
cara bersama bekerja, belajar, dan melayani

4 Fungsi Budaya bagi Organisasi

- Memberi arah dan makna
- Membangun komitmen dan kebersamaan
- Menyatukan keputusan dan tindakan
- Memperkuat adaptasi, inovasi, dan pembelajaran
- Menjaga etika, mutu, dan kepercayaan

5 Budaya yang Mendukung Pengembangan Organisasi



Budaya Adaptif
terbuka pada perubahan



Budaya Pembelajaran
refleksi dan perbaikan berkelanjutan



Budaya Inovasi
eksperimen dan ide baru



Budaya Etis
integritas dan tanggung jawab



Budaya Digital
literasi data, teknologi, dan AI

6 Tantangan Budaya

- Budaya silo dan ego unit
- Budaya takut dan diam
- Kesenjangan antara slogan dan praktik
- Resistensi terhadap perubahan
- Formalitas tanpa pembelajaran nyata

7 Strategi Perubahan Budaya

1. Diagnosis budaya saat ini
2. Rumuskan budaya yang diinginkan
3. Teladan dari pimpinan
4. Selaraskan sistem dan penghargaan
5. Bangun ritual, cerita, dan pembelajaran
6. Evaluasi dan pelembagaan

8 Pesan Kunci



> *Pengembangan organisasi pada akhirnya adalah pengembangan budaya: membangun cara bersama untuk berpikir, bertindak, belajar, dan menciptakan nilai secara berkelanjutan.*

Bab 6 ******

Budaya Organisasi: Nilai, Norma, Identitas, dan Pembentukan Perilaku Kolektif

---

Beberapa rujukan kunci untuk bab ini, antara lain O'Reilly, Chatman, dan Caldwell tentang *person–organization fit*; Denison dan Mishra tentang budaya organisasi dan efektivitas; Hatch tentang dinamika budaya; Giorgi, Lockwood, dan Glynn tentang perkembangan riset budaya organisasi; serta Hartnell, Ou, dan Kinicki tentang *competing values framework*. (Haas School of Business)

Abstrak

Budaya organisasi merupakan salah satu unsur paling mendalam dalam pengembangan organisasi karena budaya menentukan cara anggota organisasi berpikir, merasakan, memaknai, memutuskan, bekerja sama, dan merespons perubahan. Budaya tidak hanya tampak dalam slogan, visi, misi, atau nilai resmi yang tertulis, tetapi terutama hidup dalam praktik sehari-hari, kebiasaan kolektif, pola komunikasi, simbol, cerita, ritual, sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, serta asumsi dasar yang sering tidak disadari. Bab ini membahas budaya organisasi sebagai sistem nilai, norma, identitas, dan pembentuk perilaku kolektif. Budaya dipahami sebagai kekuatan sosial yang dapat mendukung efektivitas, adaptasi, inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan organisasi; tetapi juga dapat menjadi penghambat ketika menghasilkan kekakuan, resistensi, budaya diam, silo, ketakutan, atau orientasi formalitas.

Pembahasan dalam bab ini mencakup pengertian budaya organisasi, tingkat-tingkat budaya, hubungan budaya dengan nilai dan norma, budaya

sebagai identitas organisasi, proses pembentukan perilaku kolektif, peran kepemimpinan dalam membentuk budaya, subkultur dan kontrakultur, budaya kuat dan budaya adaptif, budaya inovasi, budaya pembelajaran, budaya digital, serta strategi diagnosis dan perubahan budaya. Bab ini juga menekankan bahwa budaya organisasi tidak dapat diubah hanya melalui poster nilai, pidato pimpinan, atau dokumen kebijakan. Perubahan budaya memerlukan konsistensi antara nilai yang diucapkan, sistem yang dibangun, perilaku pemimpin, penghargaan yang diberikan, proses kerja yang dijalankan, dan pengalaman nyata anggota organisasi.

Dalam era digital, artificial intelligence, disrupsi, globalisasi baru, dan perubahan generasi kerja, budaya organisasi menjadi sumber daya strategis. Organisasi yang memiliki budaya adaptif, etis, kolaboratif, dan pembelajar akan lebih mampu menghadapi ketidakpastian. Sebaliknya, organisasi yang terjebak dalam budaya defensif, birokratis, dan anti-pembelajaran akan sulit berkembang. Bab ini menegaskan bahwa pengembangan organisasi pada akhirnya adalah pengembangan budaya: membentuk cara bersama untuk berpikir, bertindak, belajar, dan menciptakan nilai secara berkelanjutan.

Kata kunci: *budaya organisasi, nilai, norma, identitas organisasi, perilaku kolektif, artefak budaya, asumsi dasar, subkultur, budaya adaptif, budaya pembelajaran, budaya inovasi, perubahan budaya, pengembangan organisasi.*

---

1. Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki budaya, baik disadari maupun tidak. Budaya itu tampak dalam cara orang menyapa satu sama lain, cara rapat berlangsung, cara keputusan dibuat, cara kesalahan ditanggapi, cara konflik diselesaikan, cara pimpinan memberi contoh, cara pegawai baru belajar “aturan tidak

tertulis", dan cara organisasi merayakan keberhasilan atau menyembunyikan kegagalan. Budaya hidup dalam percakapan sehari-hari, pilihan kata, kebiasaan, simbol, ritual, cerita masa lalu, sistem penghargaan, dan pola hubungan kekuasaan.

Dalam pengembangan organisasi, budaya merupakan aspek yang sangat penting karena perubahan yang tidak menyentuh budaya sering berhenti pada permukaan. Organisasi dapat mengubah struktur, tetapi perilaku lama tetap berjalan. Organisasi dapat memperkenalkan teknologi baru, tetapi pola kerja lama tetap dipertahankan. Organisasi dapat menulis nilai "kolaborasi", tetapi unit kerja tetap bekerja dalam silo. Organisasi dapat menyatakan "inovasi" sebagai nilai utama, tetapi menghukum setiap kesalahan kecil. Organisasi dapat menyebut "integritas" sebagai prinsip, tetapi mentoleransi manipulasi data. Dalam kasus-kasus seperti itu, perubahan formal tidak menjadi transformasi substantif karena budaya yang mendasarinya belum berubah.

Budaya organisasi adalah "cara kita melakukan sesuatu di sini". Ungkapan sederhana ini sering digunakan untuk menjelaskan budaya. Namun maknanya sangat dalam. "Cara kita melakukan sesuatu" bukan hanya prosedur formal, melainkan pola makna yang dianggap wajar oleh anggota organisasi. Ketika sebuah organisasi terbiasa menunda keputusan sampai pimpinan tertinggi memberi persetujuan, hal itu bukan sekadar prosedur, tetapi budaya hierarkis. Ketika pegawai tidak berani menyampaikan masalah karena takut disalahkan, hal itu bukan sekadar masalah komunikasi, tetapi budaya takut. Ketika dosen, mahasiswa, dan pimpinan akademik menjunjung kejujuran ilmiah meskipun hasilnya tidak selalu menguntungkan secara administratif, itu adalah budaya akademik. Ketika rumah sakit mendorong pelaporan insiden untuk pembelajaran, bukan untuk mencari kambing hitam, itu adalah budaya keselamatan pasien.

Budaya organisasi menjadi penting karena ia membentuk perilaku kolektif. Individu dapat memiliki nilai pribadi, tetapi ketika masuk organisasi, ia belajar norma bersama. Ia belajar apa yang dihargai, apa yang tidak

dibicarakan, siapa yang berpengaruh, bagaimana mengambil keputusan, dan perilaku apa yang membuat seseorang diterima atau disingkirkan. Budaya bekerja melalui proses sosialisasi. Pegawai baru sering cepat memahami aturan tertulis, tetapi membutuhkan waktu untuk memahami aturan tidak tertulis. Dalam banyak kasus, aturan tidak tertulis lebih kuat daripada aturan formal.

Edgar H. Schein merupakan salah satu tokoh penting dalam kajian budaya organisasi. Ia menjelaskan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal; pola itu kemudian dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak. Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya terbentuk melalui pengalaman kolektif. Budaya bukan hanya nilai yang diumumkan, tetapi hasil pembelajaran organisasi dari sejarah keberhasilan, krisis, konflik, dan adaptasi.

Bab ini membahas budaya organisasi dalam konteks pengembangan organisasi. Fokusnya bukan hanya menjelaskan definisi budaya, tetapi juga bagaimana budaya membentuk nilai, norma, identitas, dan perilaku kolektif; bagaimana budaya dapat mendukung atau menghambat perubahan; bagaimana pemimpin membentuk budaya; bagaimana budaya didiagnosis; dan bagaimana budaya dapat dikembangkan secara etis, adaptif, dan berkelanjutan.

---

2. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem makna ini mencakup nilai, norma, keyakinan, asumsi, simbol, bahasa, ritual, kebiasaan, dan praktik sosial. Budaya memberi

anggota organisasi kerangka untuk memahami apa yang penting, apa yang benar, bagaimana bertindak, dan bagaimana menafsirkan peristiwa.

Budaya berbeda dari struktur. Struktur menunjukkan pembagian tugas, jabatan, hierarki, dan hubungan formal. Budaya menunjukkan cara orang benar-benar berperilaku di dalam struktur itu. Dua organisasi dapat memiliki struktur serupa, tetapi budaya berbeda. Dua perguruan tinggi dapat sama-sama memiliki rektor, dekan, ketua program studi, dosen, dan tenaga kependidikan, tetapi satu memiliki budaya akademik yang terbuka dan kritis, sedangkan yang lain memiliki budaya formalistik dan birokratis. Dua rumah sakit dapat memiliki SOP yang sama, tetapi satu memiliki budaya keselamatan pasien yang kuat, sedangkan yang lain memiliki budaya menyembunyikan kesalahan.

Budaya juga berbeda dari iklim organisasi. Iklim organisasi biasanya mengacu pada persepsi anggota terhadap suasana kerja saat ini, misalnya apakah organisasi terasa mendukung, adil, terbuka, atau menekan. Budaya lebih dalam karena berhubungan dengan asumsi dasar dan nilai yang berkembang dalam jangka panjang. Iklim dapat berubah lebih cepat; budaya biasanya lebih stabil dan lebih sulit diubah. Namun keduanya saling berhubungan. Budaya yang menghargai keterbukaan akan menghasilkan iklim komunikasi yang lebih sehat. Budaya yang menghukum kesalahan akan menghasilkan iklim takut.

Budaya memiliki dimensi kognitif, emosional, dan perilaku. Dimensi kognitif berkaitan dengan cara anggota organisasi memahami realitas. Misalnya, apakah perubahan dianggap ancaman atau peluang? Apakah pelanggan dianggap mitra atau beban? Apakah kesalahan dianggap kegagalan pribadi atau kesempatan belajar? Dimensi emosional berkaitan dengan rasa bangga, takut, percaya, loyal, atau sinis terhadap organisasi. Dimensi perilaku berkaitan dengan kebiasaan nyata: bagaimana orang bekerja, berkomunikasi, melayani, belajar, dan mengambil keputusan.

Budaya organisasi juga dapat dilihat sebagai mekanisme koordinasi informal. Tidak semua perilaku dapat diatur melalui SOP. Dalam situasi

kompleks, anggota organisasi sering bertindak berdasarkan nilai dan norma yang telah tertanam. Jika budaya pelayanan kuat, pegawai akan berusaha membantu pelanggan meskipun SOP tidak mengatur secara rinci. Jika budaya integritas kuat, orang akan menolak manipulasi meskipun tidak diawasi. Jika budaya kolaborasi kuat, unit kerja akan saling membantu tanpa menunggu instruksi formal.

Namun budaya juga dapat menjadi mekanisme pembatas. Budaya yang terlalu menekankan kepatuhan dapat mematikan kreativitas. Budaya senioritas dapat menghambat ide muda. Budaya harmoni semu dapat membuat konflik penting tidak dibicarakan. Budaya "asal bapak senang" dapat merusak kualitas informasi. Karena itu, budaya tidak selalu positif. Budaya perlu dianalisis secara kritis: nilai apa yang mendukung misi organisasi, dan nilai apa yang justru menghambat perkembangan?

---

3. Tingkat-Tingkat Budaya Organisasi

Schein menjelaskan budaya organisasi dalam beberapa tingkat. Pertama adalah artefak, yaitu unsur budaya yang paling terlihat. Artefak mencakup tata ruang kantor, seragam, logo, bahasa, upacara, cerita, teknologi, gaya rapat, pola komunikasi, dan simbol fisik. Artefak mudah diamati, tetapi tidak selalu mudah ditafsirkan. Gedung modern tidak selalu berarti budaya inovatif. Seragam rapi tidak selalu berarti budaya disiplin substantif. Poster nilai tidak selalu berarti nilai itu hidup.

Tingkat kedua adalah nilai yang dianut atau espoused values. Ini adalah nilai yang secara resmi dinyatakan oleh organisasi, seperti integritas, pelayanan, profesionalisme, inovasi, kolaborasi, atau keberlanjutan. Nilai yang dianut biasanya muncul dalam visi, misi, kode etik, dokumen strategi, dan pidato pimpinan. Namun nilai yang dianut belum tentu sama dengan nilai yang benar-benar dijalankan. Organisasi dapat menyatakan "transparansi", tetapi keputusan tetap tertutup. Organisasi dapat

menyatakan “inovasi”, tetapi setiap ide baru dipatahkan. Di sinilah pentingnya membedakan nilai formal dan nilai hidup.

Tingkat ketiga adalah asumsi dasar. Ini adalah keyakinan mendalam yang sering tidak disadari, tetapi memengaruhi cara organisasi berpikir dan bertindak. Misalnya, asumsi bahwa bawahan tidak boleh berbeda pendapat dengan atasan; asumsi bahwa pelanggan selalu mengganggu pekerjaan internal; asumsi bahwa kesalahan harus disembunyikan; asumsi bahwa data dapat disesuaikan demi citra; atau asumsi bahwa hanya pimpinan yang berhak berpikir strategis. Asumsi dasar sulit diubah karena dianggap “wajar” oleh anggota organisasi.

Ketiga tingkat ini saling berkaitan. Artefak menunjukkan permukaan budaya. Nilai formal menunjukkan apa yang ingin dipercaya organisasi. Asumsi dasar menunjukkan apa yang sungguh-sungguh menggerakkan perilaku. Diagnosis budaya harus membaca ketiganya. Jika hanya melihat artefak, diagnosis menjadi dangkal. Jika hanya membaca dokumen nilai, diagnosis dapat tertipu oleh retorika. Jika ingin memahami budaya sebenarnya, organisasi perlu mengamati perilaku sehari-hari dan bertanya: apa yang sebenarnya dihargai? Apa yang sebenarnya ditakuti? Apa yang tidak boleh dibicarakan? Siapa yang benar-benar berpengaruh? Perilaku apa yang membuat seseorang dipromosikan? Perilaku apa yang membuat seseorang disingkirkan?

Sebagai contoh, sebuah organisasi menempelkan poster “Kami menghargai inovasi”. Artefaknya jelas. Nilai formalnya juga jelas. Namun ketika pegawai mengusulkan ide baru, atasan berkata, “Jangan macam-macam, dari dulu begini sudah jalan.” Ketika proyek eksperimen gagal, pegawai dipermalukan. Ketika evaluasi dilakukan, hanya target rutin yang dihargai. Maka asumsi dasar organisasi sebenarnya bukan inovasi, melainkan keamanan dan kepatuhan. Selama asumsi dasar itu tidak berubah, budaya inovasi tidak akan tumbuh.

4. Nilai Organisasi: Kompas Perilaku Kolektif

Nilai adalah keyakinan mengenai apa yang dianggap penting, baik, benar, dan layak diperjuangkan oleh organisasi. Nilai berfungsi sebagai kompas. Ketika organisasi menghadapi pilihan sulit, nilai membantu menentukan arah. Ketika aturan formal tidak cukup, nilai menjadi pedoman. Ketika perubahan menimbulkan ketidakpastian, nilai menjadi jangkar.

Nilai organisasi dapat berupa integritas, profesionalisme, pelayanan, inovasi, kolaborasi, keadilan, keberlanjutan, tanggung jawab, mutu, keselamatan, atau pembelajaran. Namun nilai tidak boleh hanya menjadi daftar kata indah. Nilai harus diterjemahkan menjadi perilaku konkret. Misalnya, integritas berarti tidak memanipulasi data, tidak mengambil hak orang lain, berani mengatakan kebenaran, dan konsisten antara kata serta tindakan. Kolaborasi berarti berbagi informasi, membantu unit lain, menghormati perbedaan, dan mengutamakan tujuan organisasi di atas ego unit. Inovasi berarti memberi ruang eksperimen, menerima risiko wajar, belajar dari kegagalan, dan menghargai ide baru.

Masalah sering muncul ketika nilai formal tidak selaras dengan sistem organisasi. Organisasi menyatakan bahwa pembelajaran penting, tetapi tidak memberi waktu untuk pelatihan atau refleksi. Organisasi menyatakan bahwa pelayanan pelanggan penting, tetapi indikator kinerja hanya mengukur jumlah pekerjaan internal. Organisasi menyatakan bahwa kolaborasi penting, tetapi sistem bonus hanya berdasarkan kinerja unit masing-masing. Ketika nilai dan sistem tidak selaras, anggota organisasi lebih percaya pada sistem daripada slogan.

Nilai juga harus diinternalisasi melalui pengalaman. Orang belajar nilai bukan hanya dari pelatihan, tetapi dari apa yang terjadi ketika nilai diuji. Ketika seorang pegawai menolak praktik tidak etis, apakah ia dilindungi atau dikorbankan? Ketika seseorang mengakui kesalahan, apakah ia dibantu belajar atau dipermalukan? Ketika pelanggan mengeluh, apakah organisasi mendengar atau defensif? Jawaban terhadap peristiwa-peristiwa ini membentuk budaya lebih kuat daripada dokumen formal.

Nilai yang kuat dapat menjadi sumber identitas dan daya saing. Organisasi yang sungguh-sungguh hidup dalam nilai pelayanan akan dikenal oleh pelanggan. Organisasi yang hidup dalam nilai akademik akan dihormati dalam dunia pendidikan. Organisasi yang hidup dalam nilai keselamatan akan dipercaya pasien. Organisasi yang hidup dalam nilai inovasi akan menarik talenta kreatif. Dengan demikian, nilai bukan sekadar moralitas abstrak; nilai adalah aset strategis.

Namun nilai juga dapat menjadi sumber konflik. Dalam organisasi, tidak semua nilai selalu sejalan. Efisiensi dapat bertentangan dengan kualitas. Kecepatan dapat bertentangan dengan kehati-hatian. Stabilitas dapat bertentangan dengan inovasi. Keterbukaan dapat bertentangan dengan kebutuhan kerahasiaan. Pemimpin budaya harus mampu mengelola ketegangan nilai. Organisasi dewasa bukan organisasi yang menghindari dilema, tetapi yang mampu membicarakan dan menyeimbangkan nilai secara bijaksana.

---

5. Norma Organisasi: Aturan Tidak Tertulis yang Membentuk Perilaku

Norma adalah aturan sosial, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang mengatur perilaku anggota organisasi. Norma menjelaskan apa yang dianggap pantas, wajar, dan dapat diterima. Dalam banyak organisasi, norma tidak tertulis jauh lebih kuat daripada aturan formal. Pegawai baru cepat belajar bahwa meskipun secara formal boleh bertanya, secara budaya bertanya dapat dianggap tidak kompeten. Secara formal rapat memberi ruang diskusi, tetapi secara budaya keputusan sudah ditentukan. Secara formal organisasi menghargai inovasi, tetapi secara budaya orang yang berbeda pendapat dianggap mengganggu.

Norma terbentuk melalui interaksi berulang. Ketika perilaku tertentu diterima, dihargai, atau dibiarkan, perilaku itu menjadi norma. Jika orang yang datang terlambat ke rapat tidak pernah ditegur, keterlambatan

menjadi norma. Jika data dimanipulasi demi laporan baik dan tidak ada konsekuensi, manipulasi menjadi norma. Jika pegawai yang membantu unit lain diapresiasi, kolaborasi menjadi norma. Jika pemimpin mendengar kritik dengan terbuka, keberanian berbicara menjadi norma.

Norma dapat bersifat produktif atau destruktif. Norma produktif mendukung tujuan organisasi, seperti disiplin, saling menghormati, berbagi pengetahuan, mengutamakan pelanggan, menjaga mutu, atau belajar dari kesalahan. Norma destruktif menghambat organisasi, seperti saling menyalahkan, menyembunyikan informasi, menyenangkan atasan, bekerja sekadar memenuhi formalitas, atau tidak peduli pada dampak pekerjaan.

Norma juga membentuk tekanan sosial. Individu yang berbeda dari norma kelompok dapat mengalami tekanan. Jika norma kelompok adalah tidak berani menyampaikan masalah, maka orang yang jujur bisa dianggap mengancam. Jika norma kelompok adalah bekerja minimal, orang yang berprestasi bisa dianggap “mencari muka”. Jika norma kelompok adalah menjaga mutu, orang yang ceroboh akan terdorong memperbaiki diri. Karena itu, perubahan budaya membutuhkan perubahan norma kelompok, bukan hanya perubahan individu.

Dalam pengembangan organisasi, perubahan norma dapat dilakukan melalui beberapa cara. Pertama, memperjelas perilaku yang diharapkan. Nilai harus diterjemahkan menjadi contoh konkret. Kedua, memberi teladan melalui pemimpin dan tokoh informal. Ketiga, memberi penghargaan pada perilaku baru. Keempat, memberi konsekuensi pada perilaku yang merusak. Kelima, menciptakan pengalaman kolektif yang memperkuat norma baru. Keenam, membangun cerita keberhasilan yang menunjukkan manfaat norma baru.

Sebagai contoh, organisasi ingin membangun norma rapat efektif. Tidak cukup hanya membuat aturan rapat. Pemimpin harus memulai tepat waktu, agenda harus jelas, keputusan dicatat, tindak lanjut dipantau, dan orang yang mempersiapkan data diapresiasi. Setelah dilakukan berulang, rapat efektif menjadi norma. Jika tidak konsisten, norma lama akan kembali.

6. Budaya sebagai Identitas Organisasi

Budaya tidak hanya mengatur perilaku; budaya juga membentuk identitas. Identitas organisasi menjawab pertanyaan: siapa kita sebagai organisasi? Apa yang membedakan kita? Nilai apa yang kita perjuangkan? Sejarah apa yang membentuk kita? Apa yang membuat anggota bangga menjadi bagian dari organisasi ini?

Identitas organisasi penting karena memberi rasa kontinuitas dan makna. Anggota organisasi tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga menjadi bagian dari cerita kolektif. Perguruan tinggi yang memiliki budaya akademik kuat membuat dosen dan mahasiswa merasa menjadi bagian dari komunitas ilmu. Rumah sakit yang memiliki budaya pelayanan membuat tenaga kesehatan merasa pekerjaannya bermakna. Perusahaan keluarga yang memiliki budaya kualitas membuat pegawai merasa menjaga warisan. Organisasi publik yang memiliki budaya pelayanan warga membuat pegawai merasa menjalankan amanah sosial.

Namun identitas juga dapat menjadi sumber kekakuan. Organisasi yang terlalu terikat pada identitas lama dapat sulit berubah. Kalimat "sejak dulu kita begini" sering menjadi tanda identitas yang membeku. Tradisi memang penting, tetapi tradisi harus dibedakan dari kebiasaan yang sudah tidak relevan. Nilai inti perlu dijaga, tetapi praktik harus dapat diperbarui.

Dalam pengembangan organisasi, tantangannya adalah menjaga identitas inti sambil memperbarui cara kerja. Misalnya, sebuah perguruan tinggi dapat mempertahankan identitas sebagai lembaga akademik yang menjunjung integritas ilmiah, tetapi memperbarui metode pembelajaran dengan teknologi digital dan AI. Rumah sakit dapat mempertahankan identitas pelayanan manusiawi, tetapi memperbarui sistem layanan melalui rekam medis elektronik dan telemedicine. Perusahaan lokal dapat

mempertahankan identitas produk tradisional, tetapi memperbarui kemasan dan pemasaran digital.

Identitas budaya juga penting dalam perubahan karena orang sering menolak perubahan bukan hanya karena alasan teknis, tetapi karena merasa identitasnya terancam. Dosen mungkin khawatir AI mengurangi martabat akademik. Pegawai senior mungkin merasa digitalisasi membuat pengalaman lama tidak dihargai. Birokrat mungkin merasa reformasi layanan mengubah status kewenangan mereka. Dalam situasi seperti ini, pemimpin perubahan harus mampu membangun narasi bahwa perubahan bukan penghapusan identitas, melainkan cara baru untuk menjaga misi dalam konteks baru.

Budaya sebagai identitas juga berkaitan dengan reputasi eksternal. Apa yang diyakini dan dilakukan organisasi secara internal akan terlihat oleh masyarakat. Jika budaya internal penuh integritas, reputasi eksternal akan kuat. Jika budaya internal manipulatif, citra publik mungkin dapat dijaga sementara, tetapi akhirnya rapuh. Identitas sejati tidak dapat dibangun hanya melalui branding; ia harus berakar pada budaya nyata.

---

7. Pembentukan Perilaku Kolektif

Perilaku kolektif adalah pola tindakan bersama yang muncul karena anggota organisasi berbagi nilai, norma, makna, dan pengalaman. Budaya membentuk perilaku kolektif melalui sosialisasi, pembelajaran sosial, sistem penghargaan, tekanan kelompok, cerita, simbol, dan kepemimpinan.

Sosialisasi adalah proses ketika anggota baru belajar budaya organisasi. Mereka mempelajari aturan formal melalui orientasi, tetapi mempelajari budaya melalui pengamatan dan interaksi. Mereka melihat siapa yang dihormati, bagaimana atasan berbicara, perilaku apa yang dihargai, dan hal apa yang sebaiknya tidak dibicarakan. Dalam beberapa minggu atau bulan, mereka mulai menyesuaikan perilaku agar diterima.

Pembelajaran sosial terjadi ketika orang meniru perilaku yang dianggap berhasil. Jika pegawai melihat bahwa orang yang dekat dengan pimpinan lebih cepat naik jabatan dibandingkan orang yang berprestasi, mereka belajar bahwa kedekatan lebih penting daripada kinerja. Jika dosen melihat bahwa publikasi berkualitas dihargai dan plagiarisme dihukum, mereka belajar bahwa integritas ilmiah penting. Jika perawat melihat bahwa pelaporan insiden digunakan untuk perbaikan, bukan hukuman, mereka belajar bahwa keselamatan pasien adalah nilai nyata.

Sistem penghargaan memperkuat perilaku kolektif. Apa yang dihargai organisasi akan diulang. Jika organisasi menghargai hasil jangka pendek tanpa memperhatikan cara, orang akan mengejar hasil meskipun mengorbankan etika. Jika organisasi menghargai pembelajaran dan perbaikan, orang akan lebih terbuka terhadap evaluasi. Sistem penghargaan harus selaras dengan budaya yang diinginkan.

Tekanan kelompok juga membentuk perilaku. Dalam budaya kuat, kelompok memiliki pengaruh besar terhadap individu. Jika kelompok menghargai mutu, individu terdorong menjaga mutu. Jika kelompok menoleransi kemalasan, individu rajin dapat tertekan. Karena itu, perubahan budaya sering harus dilakukan pada tingkat kelompok, bukan hanya individu.

Cerita dan simbol juga penting. Cerita tentang pendiri, krisis masa lalu, keberhasilan, atau pengorbanan dapat membentuk makna kolektif. Organisasi yang sering menceritakan keberhasilan inovasi akan memperkuat budaya inovasi. Organisasi yang sering menceritakan tokoh yang berani menjaga integritas akan memperkuat budaya etis. Simbol seperti penghargaan, ruang kerja, ritual, atau acara juga memberi pesan budaya.

Kepemimpinan menjadi mekanisme paling kuat dalam pembentukan perilaku kolektif. Pemimpin membentuk budaya melalui apa yang ia contohkan, ukur, beri perhatian, toleransi, dan rayakan. Dalam jangka panjang, perilaku pemimpin menjadi norma organisasi. Jika pemimpin

konsisten meminta data, budaya data tumbuh. Jika pemimpin konsisten mendengar pelanggan, budaya pelayanan tumbuh. Jika pemimpin konsisten melindungi orang yang jujur, budaya integritas tumbuh.

---

8. Budaya Kuat dan Budaya Adaptif

Budaya kuat adalah budaya yang nilai dan normanya dipahami secara luas, diterima oleh anggota, dan memengaruhi perilaku secara konsisten. Budaya kuat dapat menjadi sumber keunggulan karena menciptakan kesatuan arah, komitmen, identitas, dan koordinasi informal. Organisasi dengan budaya kuat tidak selalu membutuhkan aturan rinci karena anggota memahami apa yang diharapkan.

Namun budaya kuat tidak selalu positif. Jika nilai yang kuat tidak sesuai dengan lingkungan atau misi organisasi, budaya kuat justru menjadi penghambat. Budaya birokratis yang kuat dapat membuat organisasi sangat tertib tetapi lambat. Budaya senioritas yang kuat dapat menciptakan stabilitas tetapi menekan talenta muda. Budaya kepatuhan yang kuat dapat menjaga kontrol tetapi melemahkan inovasi. Dengan demikian, pertanyaan penting bukan hanya apakah budaya kuat, tetapi budaya seperti apa yang kuat.

Budaya adaptif adalah budaya yang memungkinkan organisasi belajar, berubah, dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan tanpa kehilangan nilai inti. Budaya adaptif menghargai keterbukaan, pembelajaran, inovasi, orientasi eksternal, kolaborasi, dan keberanian menghadapi realitas. Budaya adaptif tidak berarti organisasi berubah mengikuti semua tren. Budaya adaptif berarti organisasi mampu membedakan nilai inti yang harus dijaga dan praktik yang harus diperbarui.

Denison dan Mishra mengembangkan model budaya organisasi dan efektivitas berdasarkan empat sifat budaya: involvement, consistency, adaptability, dan mission. Model ini penting karena menunjukkan bahwa

budaya yang efektif tidak hanya soal kebersamaan internal, tetapi juga adaptasi eksternal dan kejelasan misi. Organisasi yang hanya kuat dalam konsistensi dapat stabil tetapi kurang adaptif. Organisasi yang hanya adaptif tetapi tanpa konsistensi dapat lincah tetapi kehilangan arah.

Budaya adaptif sangat penting dalam era digital dan AI. Organisasi harus mampu belajar teknologi baru, mengubah proses, mengembangkan kompetensi, dan menjaga etika. Namun adaptasi digital tidak boleh mengorbankan nilai manusia. Budaya adaptif harus sekaligus etis. Organisasi perlu membuka diri terhadap perubahan sambil menjaga integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

Sebagai contoh, sebuah perguruan tinggi dengan budaya adaptif akan memperbarui kurikulum ketika kebutuhan kompetensi berubah, tetapi tetap menjaga integritas akademik. Rumah sakit dengan budaya adaptif akan mengadopsi teknologi medis baru, tetapi tetap menjaga empati dan keselamatan pasien. Pemerintah dengan budaya adaptif akan mendigitalisasi layanan, tetapi tetap menjaga inklusi warga yang belum melek digital.

Budaya adaptif tidak terbentuk secara spontan. Ia dibangun melalui kepemimpinan yang terbuka, sistem umpan balik, forum pembelajaran, penghargaan terhadap inovasi, toleransi terhadap kesalahan wajar, dan orientasi eksternal. Organisasi harus belajar mendengar pelanggan, masyarakat, mahasiswa, pasien, pegawai, dan mitra. Budaya adaptif dimulai dari keberanian mendengar realitas.

---

9. Subkultur dan Kontrakultur

Organisasi tidak selalu memiliki satu budaya yang seragam. Di dalam organisasi besar sering terdapat subkultur. Subkultur adalah budaya yang berkembang dalam kelompok, unit, profesi, atau lokasi tertentu. Misalnya, budaya dosen dapat berbeda dari budaya tenaga kependidikan. Budaya

dokter dapat berbeda dari budaya perawat dan administrasi rumah sakit. Budaya bagian pemasaran dapat berbeda dari budaya bagian keuangan. Budaya kantor pusat dapat berbeda dari budaya cabang.

Subkultur tidak selalu buruk. Subkultur dapat mencerminkan kebutuhan tugas yang berbeda. Unit riset membutuhkan budaya eksplorasi, sedangkan unit keuangan membutuhkan budaya kehati-hatian. Unit layanan pelanggan membutuhkan budaya empati, sedangkan unit audit membutuhkan budaya kepatuhan. Keberagaman subkultur dapat memperkaya organisasi jika dikelola dengan baik.

Namun subkultur dapat menjadi masalah jika menciptakan silo. Silo terjadi ketika unit kerja terlalu fokus pada identitas dan kepentingannya sendiri sehingga mengabaikan tujuan organisasi. Dalam rumah sakit, silo antarprofesi dapat merusak keselamatan pasien. Dalam perguruan tinggi, silo antarprogram studi dapat menghambat kolaborasi riset. Dalam perusahaan, silo antara pemasaran dan produksi dapat merusak pengalaman pelanggan.

Kontrakultur adalah budaya kelompok yang menentang budaya dominan. Kontrakultur dapat bersifat positif atau negatif. Kontrakultur positif dapat menjadi sumber pembaruan jika budaya dominan terlalu kaku. Misalnya, sekelompok dosen muda yang mendorong pembelajaran digital dapat menjadi kontrakultur positif dalam kampus yang terlalu konvensional. Kelompok staf yang memperjuangkan integritas dapat menjadi kontrakultur positif dalam organisasi yang permisif terhadap manipulasi. Namun kontrakultur juga dapat merusak jika menolak nilai inti organisasi atau menciptakan perlawanan destruktif.

Dalam pengembangan organisasi, pemimpin perlu membaca subkultur dan kontrakultur secara bijaksana. Jangan terburu-buru menyeragamkan semua budaya. Yang diperlukan adalah integrasi nilai inti dan ruang diferensiasi yang sehat. Organisasi membutuhkan nilai bersama yang mengikat, seperti integritas, mutu, pelayanan, dan tanggung jawab. Namun cara setiap unit mengekspresikan nilai itu dapat berbeda sesuai tugas.

Pengelolaan subkultur membutuhkan komunikasi lintas unit, proyek bersama, forum kolaborasi, rotasi, dan sistem penghargaan yang mendorong tujuan organisasi. Pemimpin harus membangun identitas bersama tanpa membunuh keunikan unit. Budaya organisasi yang sehat bukan budaya yang seragam secara kaku, tetapi budaya yang memiliki nilai inti bersama dan mampu menampung keragaman produktif.

---

10. Budaya dan Kepemimpinan

Budaya dan kepemimpinan saling membentuk. Pemimpin membentuk budaya melalui visi, keputusan, keteladanan, sistem, dan perhatian. Namun budaya juga membentuk pemimpin karena pemimpin bekerja dalam norma dan harapan organisasi. Pemimpin baru yang masuk ke organisasi lama sering menemukan bahwa budaya lebih kuat daripada jabatan. Ia dapat memberi instruksi, tetapi jika budaya tidak mendukung, instruksi itu hanya dipatuhi secara formal.

Schein menekankan hubungan erat antara budaya dan kepemimpinan. Pada tahap awal organisasi, pendiri dan pemimpin awal sangat berpengaruh dalam membentuk budaya. Mereka menentukan nilai yang dianggap penting, cara memecahkan masalah, dan perilaku yang dihargai. Jika organisasi berhasil, pola itu dianggap benar dan diwariskan kepada anggota baru. Seiring waktu, budaya menjadi lebih kuat dan mulai membentuk perilaku pemimpin berikutnya.

Pemimpin membentuk budaya melalui beberapa mekanisme. Pertama, apa yang diperhatikan dan diukur. Jika pemimpin selalu menanyakan kepuasan pelanggan, organisasi belajar bahwa pelanggan penting. Jika pemimpin hanya menanyakan serapan anggaran, organisasi belajar bahwa administrasi lebih penting daripada dampak. Kedua, reaksi pemimpin terhadap krisis. Krisis mengungkap nilai sebenarnya. Apakah pemimpin memilih kejujuran atau menutup-nutupi? Apakah ia mencari kambing

hitam atau memperbaiki sistem? Ketiga, alokasi sumber daya. Anggaran menunjukkan prioritas budaya. Keempat, keteladanan. Perilaku pemimpin menjadi model. Kelima, kriteria rekrutmen, promosi, dan penghargaan. Orang yang dipromosikan menunjukkan nilai apa yang dihargai organisasi.

Kepemimpinan budaya membutuhkan konsistensi. Satu pidato tidak mengubah budaya. Satu pelatihan tidak cukup. Budaya berubah ketika pesan, perilaku, sistem, dan pengalaman berjalan searah. Jika pemimpin meminta keterbukaan tetapi menghukum kritik, budaya tidak berubah. Jika pemimpin meminta inovasi tetapi tidak menyediakan ruang eksperimen, budaya tidak berubah. Jika pemimpin meminta integritas tetapi melindungi pelanggaran tertentu, budaya rusak.

Pemimpin budaya juga harus sabar. Perubahan budaya membutuhkan waktu karena menyentuh asumsi dasar. Namun sabar bukan berarti pasif. Pemimpin harus konsisten menciptakan pengalaman baru yang berulang. Ia harus menjaga arah sambil memahami ritme perubahan manusia.

---

11. Budaya Organisasi dan Perubahan

Budaya dapat menjadi pendorong atau penghambat perubahan. Perubahan organisasi yang gagal sering disebabkan oleh budaya yang tidak mendukung. Misalnya, transformasi digital gagal karena budaya data lemah. Program inovasi gagal karena budaya takut salah. Reformasi layanan gagal karena budaya internal lebih mementingkan prosedur daripada pengguna layanan. Perubahan struktur gagal karena budaya kekuasaan lama tetap berjalan.

Perubahan budaya lebih sulit daripada perubahan prosedur karena budaya berada pada tingkat asumsi dan kebiasaan. Orang sering tidak menyadari budaya mereka sendiri. Mereka menganggap cara lama sebagai hal normal. Karena itu, langkah pertama perubahan budaya adalah membuat budaya terlihat. Organisasi perlu mendiskusikan bagaimana sebenarnya

cara kita bekerja, apa yang kita hargai, apa yang kita hindari, dan apa konsekuensinya.

Perubahan budaya harus dimulai dari diagnosis. Organisasi perlu membedakan budaya saat ini dan budaya yang diinginkan. Budaya saat ini dapat diidentifikasi melalui wawancara, survei, observasi, analisis cerita organisasi, analisis sistem penghargaan, dan refleksi kelompok. Budaya yang diinginkan harus dikaitkan dengan strategi. Tidak semua organisasi membutuhkan budaya yang sama. Organisasi layanan kesehatan membutuhkan budaya keselamatan dan empati. Organisasi teknologi membutuhkan budaya inovasi dan pembelajaran cepat. Perguruan tinggi membutuhkan budaya akademik, integritas, dan dialog kritis. Organisasi publik membutuhkan budaya pelayanan, akuntabilitas, dan keadilan.

Setelah diagnosis, perubahan budaya perlu diterjemahkan ke perilaku konkret. Nilai “kolaborasi” harus dijelaskan: rapat lintas unit, berbagi data, target bersama, dan penyelesaian masalah bersama. Nilai “inovasi” harus dijelaskan: eksperimen, ide baru, pembelajaran dari kegagalan, dan dukungan sumber daya. Nilai “integritas” harus dijelaskan: transparansi data, keberanian melapor, dan konsistensi sanksi.

Perubahan budaya juga memerlukan sistem pendukung. Jika budaya yang diinginkan adalah pembelajaran, organisasi harus menyediakan waktu belajar, forum refleksi, akses pelatihan, dan penghargaan untuk perbaikan. Jika budaya yang diinginkan adalah pelayanan, organisasi harus mengukur pengalaman pelanggan, memberi wewenang penyelesaian masalah, dan memperbaiki proses yang menyulitkan pengguna.

Perubahan budaya harus dilembagakan. Pegawai baru harus disosialisasikan pada budaya baru. Pemimpin harus dipilih dan dievaluasi berdasarkan nilai budaya. Cerita keberhasilan harus dibagikan. Ritual organisasi harus mencerminkan nilai baru. Budaya berubah ketika pengalaman sehari-hari berubah.

12. Budaya Inovasi

Budaya inovasi adalah budaya yang mendukung penciptaan ide baru, eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, kolaborasi lintas fungsi, dan keberanian memperbaiki cara kerja. Budaya inovasi sangat penting dalam era disrupsi karena organisasi tidak dapat bertahan hanya dengan rutinitas.

Budaya inovasi tidak berarti organisasi harus selalu menciptakan produk revolusioner. Inovasi juga dapat berupa perbaikan proses, layanan baru, cara mengajar baru, metode komunikasi baru, model pembiayaan baru, atau penggunaan data yang lebih baik. Dalam organisasi pendidikan, inovasi dapat berupa pembelajaran berbasis proyek, penggunaan AI secara etis, atau kolaborasi dengan industri. Dalam rumah sakit, inovasi dapat berupa perbaikan alur pasien, telemedicine, atau sistem pelaporan keselamatan. Dalam organisasi publik, inovasi dapat berupa layanan digital yang sederhana dan transparan.

Budaya inovasi membutuhkan beberapa kondisi. Pertama, psychological safety. Orang harus merasa aman menyampaikan ide dan mencoba cara baru. Kedua, toleransi terhadap kegagalan yang wajar. Tidak semua eksperimen berhasil. Namun kegagalan harus dianalisis, bukan disembunyikan. Ketiga, orientasi pembelajaran. Inovasi lahir dari pertanyaan dan refleksi. Keempat, kolaborasi. Ide baru sering muncul dari pertemuan berbagai perspektif. Kelima, dukungan sumber daya. Inovasi membutuhkan waktu, anggaran, teknologi, dan dukungan pimpinan. Keenam, penghargaan. Perilaku inovatif harus dihargai.

Budaya inovasi sering terhambat oleh budaya kontrol berlebihan. Jika setiap ide harus melalui persetujuan panjang, inovasi mati. Jika setiap kegagalan dihukum, orang memilih aman. Jika pimpinan hanya menerima ide dari kelompok tertentu, kreativitas organisasi menyempit. Jika organisasi terlalu sibuk dengan rutinitas, tidak ada ruang eksplorasi.

Namun budaya inovasi juga perlu disiplin. Inovasi bukan kebebasan tanpa arah. Inovasi harus dikaitkan dengan misi, pelanggan, mutu, dan nilai organisasi. Eksperimen perlu dievaluasi. Ide perlu diuji. Sumber daya perlu diprioritaskan. Budaya inovasi yang sehat menggabungkan kebebasan kreatif dan disiplin pembelajaran.

---

13. Budaya Pembelajaran

Budaya pembelajaran adalah budaya yang mendorong organisasi dan anggotanya untuk terus memperoleh pengetahuan, merefleksikan pengalaman, memperbaiki kesalahan, berbagi informasi, dan mengembangkan kemampuan. Budaya pembelajaran sangat penting dalam pengembangan organisasi karena perubahan lingkungan membuat pengetahuan cepat usang.

Dalam budaya pembelajaran, kesalahan tidak otomatis dianggap aib. Kesalahan dilihat sebagai informasi untuk perbaikan, sepanjang tidak muncul dari kelalaian serius atau pelanggaran etika. Organisasi membedakan antara kesalahan karena eksperimen yang bertanggung jawab, kesalahan karena sistem buruk, dan kesalahan karena perilaku tidak profesional. Dengan pembedaan ini, organisasi dapat belajar tanpa kehilangan akuntabilitas.

Budaya pembelajaran membutuhkan keterbukaan informasi. Data kinerja, keluhan pelanggan, evaluasi mahasiswa, laporan pasien, atau hasil audit harus digunakan untuk refleksi, bukan untuk saling menyalahkan. Jika data buruk disembunyikan, organisasi tidak belajar. Jika data hanya digunakan untuk menghukum, orang akan memanipulasi data. Budaya pembelajaran menggunakan data sebagai cermin.

Budaya pembelajaran juga membutuhkan forum. Organisasi perlu memiliki ruang untuk berbagi pengetahuan: komunitas praktik, rapat refleksi, diskusi kasus, lokakarya, mentoring, dan evaluasi proyek. Pembelajaran tidak

terjadi hanya karena informasi tersedia; ia terjadi ketika informasi dibicarakan, ditafsirkan, dan diubah menjadi tindakan.

Dalam perguruan tinggi, budaya pembelajaran berarti dosen terus memperbarui ilmu, mahasiswa aktif berpikir kritis, dan institusi mengevaluasi mutu pembelajaran. Dalam rumah sakit, budaya pembelajaran berarti tim klinis belajar dari insiden, audit medis, dan perkembangan ilmu. Dalam perusahaan, budaya pembelajaran berarti organisasi belajar dari pelanggan, pesaing, data pasar, dan eksperimen produk. Dalam pemerintahan, budaya pembelajaran berarti kebijakan dievaluasi berdasarkan dampak, bukan hanya pelaksanaan anggaran.

Budaya pembelajaran menjadi semakin penting dalam era AI. AI dapat menyediakan informasi, tetapi manusia harus belajar menafsirkan, mengkritisi, dan menggunakan informasi secara etis. Organisasi yang tidak memiliki budaya pembelajaran akan menggunakan AI secara dangkal atau berisiko. Organisasi pembelajar akan menggunakan AI sebagai alat memperkuat pemikiran, bukan menggantikan tanggung jawab manusia.

---

14. Budaya Etis dan Integritas

Budaya etis adalah budaya yang mendorong anggota organisasi bertindak sesuai nilai moral, hukum, keadilan, dan tanggung jawab. Budaya etis tidak hanya bergantung pada kode etik tertulis, tetapi pada perilaku nyata pemimpin, sistem pengendalian, mekanisme pelaporan, konsistensi sanksi, dan norma sehari-hari.

Integritas adalah inti budaya etis. Integritas berarti keselarasan antara nilai, kata, dan tindakan. Organisasi yang berintegritas tidak memanipulasi data, tidak menyembunyikan risiko, tidak mengorbankan keselamatan, tidak menyalahgunakan wewenang, dan tidak memperlakukan manusia sebagai alat semata. Integritas juga berarti berani mengakui kesalahan dan memperbaiki sistem.

Budaya etis sering diuji dalam situasi tekanan. Ketika target sulit dicapai, apakah organisasi tetap jujur? Ketika ada peluang keuntungan cepat tetapi berisiko moral, apakah organisasi menolak? Ketika pimpinan melakukan pelanggaran, apakah sistem berani bertindak? Ketika pelapor mengungkap masalah, apakah ia dilindungi? Jawaban terhadap situasi seperti ini menentukan budaya etis.

Budaya etis membutuhkan kepemimpinan etis. Pemimpin harus menjadi model. Jika pemimpin melanggar nilai tetapi tidak mendapat konsekuensi, budaya etis runtuh. Pemimpin juga harus memastikan bahwa sistem tidak mendorong perilaku tidak etis. Misalnya, target yang tidak realistis dapat mendorong manipulasi. Sistem penghargaan yang hanya mengejar angka dapat mengorbankan mutu. Tekanan berlebihan dapat membuat orang mengambil jalan pintas.

Dalam pendidikan tinggi, budaya etis mencakup integritas akademik, anti-plagiarisme, kejujuran riset, keadilan penilaian, dan tanggung jawab terhadap ilmu. Dalam rumah sakit, budaya etis mencakup keselamatan pasien, informed consent, kerahasiaan data, dan keadilan layanan. Dalam pemerintahan, budaya etis mencakup anti-korupsi, pelayanan adil, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam bisnis, budaya etis mencakup perlindungan konsumen, kejujuran pemasaran, tanggung jawab lingkungan, dan tata kelola.

Budaya etis bukan penghambat kinerja. Sebaliknya, budaya etis adalah dasar kepercayaan. Tanpa kepercayaan, organisasi kehilangan legitimasi. Dalam jangka panjang, integritas adalah modal strategis.

---

15. Budaya Digital dan AI

Transformasi digital dan AI tidak hanya memerlukan teknologi, tetapi juga budaya. Banyak organisasi gagal dalam digitalisasi karena menganggap teknologi sebagai proyek teknis. Padahal digitalisasi mengubah cara kerja,

aliran informasi, pengambilan keputusan, relasi antarunit, dan identitas profesional. Budaya digital adalah budaya yang mendukung penggunaan teknologi secara produktif, kolaboratif, berbasis data, dan etis.

Budaya digital memiliki beberapa unsur. Pertama, literasi data. Anggota organisasi memahami pentingnya data, menjaga kualitas data, dan menggunakan data untuk keputusan. Kedua, keterbukaan terhadap teknologi. Orang bersedia belajar alat baru dan memperbaiki cara kerja. Ketiga, kolaborasi digital. Unit kerja berbagi informasi melalui sistem terintegrasi. Keempat, orientasi pengguna. Teknologi dirancang untuk mempermudah pengguna, bukan hanya memenuhi kebutuhan internal. Kelima, keamanan dan etika. Data dikelola dengan tanggung jawab, privasi dijaga, dan AI digunakan secara adil.

Budaya digital sering bertentangan dengan budaya lama. Dalam budaya hierarkis, data sering dimiliki oleh unit tertentu dan tidak dibagikan. Dalam budaya birokratis, teknologi hanya menambah lapisan prosedur. Dalam budaya defensif, data digunakan untuk menyalahkan, bukan belajar. Dalam budaya manual, pegawai merasa teknologi mengancam identitas kerja. Karena itu, transformasi digital memerlukan perubahan budaya.

AI menambahkan tantangan budaya baru. Organisasi perlu membangun budaya yang mampu menggunakan AI secara kritis. AI dapat membantu analisis, penulisan, prediksi, dan otomasi, tetapi hasil AI harus diperiksa. Budaya AI yang sehat tidak menyerahkan tanggung jawab moral kepada mesin. Manusia tetap bertanggung jawab atas keputusan. Organisasi harus membangun norma tentang transparansi penggunaan AI, perlindungan data, keadilan algoritmik, dan pengembangan kompetensi manusia.

Dalam perguruan tinggi, budaya AI berarti dosen dan mahasiswa memahami penggunaan AI yang etis. Tugas akademik perlu dirancang agar AI menjadi alat pembelajaran, bukan sarana kecurangan. Dalam rumah sakit, budaya digital berarti rekam medis elektronik digunakan untuk meningkatkan keselamatan pasien, bukan sekadar administrasi. Dalam

pemerintahan, budaya digital berarti layanan publik menjadi lebih sederhana, transparan, dan inklusif.

Budaya digital yang baik tetap human-centered. Teknologi tidak boleh menghilangkan empati, akuntabilitas, dan kebijaksanaan. Organisasi yang matang tidak hanya bertanya, "Teknologi apa yang bisa kita pakai?" tetapi juga, "Nilai apa yang harus kita jaga ketika menggunakan teknologi?"

---

16. Budaya Organisasi dalam Pendidikan Tinggi

Perguruan tinggi memiliki karakter budaya yang khas. Ia bukan hanya organisasi administratif, tetapi komunitas akademik. Budaya organisasi dalam pendidikan tinggi harus mendukung pencarian kebenaran, kebebasan akademik, integritas ilmiah, dialog kritis, pembelajaran, riset, pengabdian masyarakat, dan pembentukan karakter.

Budaya akademik yang kuat terlihat dalam beberapa perilaku. Dosen menyiapkan pembelajaran dengan serius. Mahasiswa didorong berpikir kritis, bukan hanya menghafal. Penelitian dilakukan dengan integritas, bukan sekadar mengejar angka publikasi. Diskusi ilmiah terbuka terhadap perbedaan pendapat. Plagiarisme ditolak. Data riset dijaga. Kritik dipahami sebagai bagian dari tradisi akademik.

Namun perguruan tinggi juga dapat terjebak dalam budaya formalistik. Akreditasi menjadi tujuan administratif, bukan refleksi mutu. Publikasi menjadi angka, bukan kontribusi ilmu. Rapat menjadi ritual, bukan forum keputusan. Kurikulum disusun untuk dokumen, bukan kompetensi mahasiswa. Jika budaya formalistik menguat, perguruan tinggi kehilangan ruh akademik.

Dalam era AI, budaya pendidikan tinggi menghadapi tantangan besar. Mahasiswa dapat menggunakan AI untuk menulis tugas. Dosen dapat menggunakan AI untuk membuat materi. Institusi dapat menggunakan data analitik untuk memantau pembelajaran. Semua ini memberi peluang,

tetapi juga risiko. Budaya akademik harus diperbarui agar mampu menjaga integritas sambil memanfaatkan teknologi.

Pemimpin perguruan tinggi berperan penting dalam membentuk budaya. Rektor, dekan, ketua program studi, dan dosen senior harus menjadi teladan. Mereka harus menunjukkan bahwa mutu lebih penting daripada formalitas, integritas lebih penting daripada citra, dan pembelajaran lebih penting daripada sekadar kelulusan administratif.

Budaya perguruan tinggi juga harus kolaboratif. Tantangan masa depan bersifat lintas disiplin. Masalah seperti AI, keberlanjutan, kesehatan, ekonomi digital, dan perubahan sosial tidak dapat diselesaikan oleh satu bidang ilmu saja. Budaya akademik masa depan harus mendorong dialog lintas disiplin, kolaborasi industri, dan pengabdian masyarakat berbasis ilmu.

---

17. Budaya Organisasi dalam Rumah Sakit

Rumah sakit adalah organisasi yang sangat kompleks karena menggabungkan ilmu medis, teknologi, layanan manusia, administrasi, pembiayaan, regulasi, dan risiko keselamatan. Budaya organisasi rumah sakit sangat menentukan mutu layanan dan keselamatan pasien. SOP dan teknologi penting, tetapi budaya menentukan apakah orang benar-benar menjalankannya dengan kesadaran.

Budaya keselamatan pasien adalah salah satu budaya terpenting dalam rumah sakit. Budaya ini mendorong pelaporan insiden, komunikasi terbuka, pembelajaran dari kesalahan, kerja tim antarprofesi, dan orientasi pada pasien. Dalam budaya keselamatan yang kuat, kesalahan tidak langsung ditutup-tutupi. Organisasi bertanya: apa yang terjadi, mengapa terjadi, sistem apa yang perlu diperbaiki, dan bagaimana mencegah pengulangan?

Rumah sakit yang memiliki budaya menyalahkan akan sulit belajar. Tenaga kesehatan takut melapor karena khawatir dihukum. Akibatnya, masalah

tersembunyi. Dalam jangka pendek, citra tampak baik karena sedikit laporan. Namun dalam jangka panjang, risiko meningkat. Sebaliknya, rumah sakit dengan budaya pembelajaran mungkin memiliki laporan insiden lebih banyak pada awalnya, tetapi itu menunjukkan keterbukaan dan menjadi dasar perbaikan.

Budaya rumah sakit juga harus menyeimbangkan profesionalisme dan empati. Pasien bukan hanya kasus klinis, tetapi manusia yang mengalami ketakutan, nyeri, dan ketidakpastian. Budaya pelayanan yang manusiawi terlihat dalam cara staf memberi informasi, mendengarkan keluhan, menjaga privasi, dan menghormati keluarga pasien.

Silo antarprofesi menjadi tantangan budaya dalam rumah sakit. Dokter, perawat, farmasi, laboratorium, administrasi, dan manajemen memiliki perspektif berbeda. Jika masing-masing bekerja sendiri, pengalaman pasien terfragmentasi. Budaya kolaborasi antarprofesi sangat penting untuk mutu dan keselamatan.

Digitalisasi rumah sakit juga memerlukan budaya. Rekam medis elektronik, sistem antrean, telemedicine, dan dashboard mutu hanya efektif jika orang percaya pada data, mau berbagi informasi, dan memahami manfaat bagi pasien. Jika digitalisasi dianggap hanya beban administratif, resistensi akan muncul.

---

18. Budaya Organisasi dalam Pemerintahan dan Pelayanan Publik

Organisasi publik memiliki tanggung jawab terhadap warga. Budaya organisasi dalam pemerintahan menentukan apakah birokrasi menjadi pelayan masyarakat atau sekadar penjaga prosedur. Dalam banyak konteks, tantangan reformasi birokrasi bukan hanya struktur dan regulasi, tetapi budaya: budaya hierarkis, budaya formalitas, budaya takut mengambil keputusan, budaya mencari aman, atau budaya kekuasaan.

Budaya pelayanan publik yang sehat memandang warga sebagai pemilik hak, bukan sebagai pemohon yang merepotkan. Budaya ini menekankan keadilan, transparansi, responsivitas, akuntabilitas, dan empati. Pelayanan publik yang baik tidak hanya cepat, tetapi juga manusiawi dan adil.

Digitalisasi pemerintahan dapat memperbaiki layanan, tetapi hanya jika budaya birokrasi berubah. Jika prosedur berbelit hanya dipindahkan ke platform digital, warga tetap mengalami kesulitan. Jika data tidak terintegrasi karena ego sektoral, layanan digital menjadi terfragmentasi. Jika pegawai tidak diberi pelatihan, aplikasi menjadi beban. Maka, e-government harus disertai perubahan budaya pelayanan.

Budaya akuntabilitas juga penting. Organisasi publik harus berani mengukur dampak, bukan hanya realisasi kegiatan. Dalam budaya formalistik, keberhasilan diukur dari terserapnya anggaran dan lengkapnya laporan. Dalam budaya akuntabilitas, keberhasilan diukur dari manfaat bagi warga. Perubahan ini membutuhkan kepemimpinan dan sistem evaluasi yang kuat.

Budaya anti-korupsi juga menjadi bagian penting. Korupsi tidak hanya terjadi karena individu buruk, tetapi juga karena budaya permisif, sistem lemah, dan norma yang membenarkan penyalahgunaan. Budaya integritas harus dibangun melalui teladan pimpinan, transparansi, perlindungan pelapor, pengendalian internal, dan sanksi konsisten.

---

19. Diagnosis Budaya Organisasi

Sebelum mengubah budaya, organisasi harus mendiagnosis budaya yang ada. Diagnosis budaya bertujuan memahami nilai, norma, asumsi, praktik, simbol, cerita, dan perilaku yang membentuk organisasi saat ini. Diagnosis juga membantu membandingkan budaya saat ini dengan budaya yang diinginkan.

Diagnosis budaya dapat dilakukan dengan berbagai metode. Pertama, wawancara mendalam. Wawancara membantu menggali cerita, pengalaman, persepsi, dan makna. Pertanyaan yang dapat diajukan antara lain: apa yang membuat orang berhasil di organisasi ini? Apa yang tidak boleh dibicarakan? Bagaimana kesalahan ditangani? Apa yang paling dihargai pimpinan? Bagaimana keputusan dibuat?

Kedua, survei budaya. Instrumen seperti Organizational Culture Assessment Instrument berbasis competing values framework dapat membantu memetakan kecenderungan budaya, misalnya clan, adhocracy, market, atau hierarchy. Cameron dan Quinn mengembangkan pendekatan ini untuk mendiagnosis dan mengubah budaya organisasi berdasarkan competing values framework.

Ketiga, observasi. Observasi rapat, layanan pelanggan, interaksi antarunit, ruang kerja, dan perilaku pimpinan dapat mengungkap budaya nyata. Apa yang terjadi dalam rapat sering lebih jujur daripada dokumen nilai.

Keempat, analisis artefak. Logo, ruang kantor, ritual, upacara, penghargaan, cerita organisasi, dan media internal menunjukkan simbol budaya. Namun artefak harus ditafsirkan hati-hati.

Kelima, analisis sistem penghargaan. Siapa yang dipromosikan? Perilaku apa yang dihargai? Apa yang mendapat perhatian pimpinan? Sistem penghargaan sering mengungkap nilai sebenarnya.

Keenam, analisis cerita. Cerita tentang pendiri, krisis, keberhasilan, konflik, atau tokoh teladan dapat menunjukkan makna budaya. Cerita organisasi adalah memori kolektif.

Ketujuh, forum refleksi. Anggota organisasi dapat diajak mendiskusikan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Forum ini harus aman agar orang berani jujur.

Diagnosis budaya harus menghindari bias. Pimpinan sering melihat budaya lebih positif daripada pegawai. Pegawai lama mungkin menganggap

budaya lama wajar, sedangkan pegawai baru melihat masalah lebih jelas. Karena itu, diagnosis perlu melibatkan berbagai perspektif.

Hasil diagnosis budaya sebaiknya tidak hanya berupa label, misalnya "budaya kita hierarkis". Diagnosis harus menjelaskan bagaimana budaya itu muncul, perilaku apa yang dihasilkan, dampaknya terhadap strategi, dan area apa yang perlu diubah. Diagnosis yang baik menghasilkan peta budaya: kekuatan yang harus dipertahankan, kelemahan yang harus diperbaiki, dan norma baru yang harus dibangun.

---

20. Strategi Perubahan Budaya

Perubahan budaya merupakan salah satu tugas tersulit dalam pengembangan organisasi. Budaya tidak dapat diubah hanya dengan instruksi. Ia harus diubah melalui pengalaman kolektif yang konsisten. Ada beberapa strategi penting.

Pertama, mulai dari kejelasan budaya yang diinginkan. Organisasi harus mendefinisikan budaya apa yang diperlukan untuk menjalankan strategi. Jika strategi menuntut inovasi, budaya harus mendukung eksperimen. Jika strategi menuntut pelayanan unggul, budaya harus berorientasi pengguna. Jika strategi menuntut keselamatan, budaya harus terbuka terhadap pelaporan.

Kedua, terjemahkan nilai menjadi perilaku. Jangan berhenti pada kata "integritas", "kolaborasi", atau "inovasi". Jelaskan perilaku konkret yang diharapkan dan perilaku yang tidak dapat diterima.

Ketiga, pemimpin harus menjadi teladan. Perubahan budaya dimulai dari perilaku pemimpin. Jika pemimpin tidak berubah, organisasi tidak percaya.

Keempat, ubah sistem penghargaan. Perilaku budaya baru harus dihargai. Perilaku lama yang merusak harus diberi konsekuensi. Jika sistem penghargaan tidak berubah, budaya lama bertahan.

Kelima, ciptakan ritual dan simbol baru. Ritual membantu memperkuat budaya. Misalnya, forum pembelajaran bulanan, penghargaan inovasi, diskusi kasus keselamatan, atau pertemuan lintas unit.

Keenam, gunakan cerita perubahan. Cerita tentang orang yang menjalankan nilai baru dan menghasilkan dampak harus disebarkan. Cerita membuat budaya terasa hidup.

Ketujuh, rekrut dan promosikan berdasarkan nilai. Orang yang masuk dan naik jabatan harus sesuai dengan budaya yang diinginkan. Jika organisasi mempromosikan orang yang bertentangan dengan nilai, pesan budaya menjadi rusak.

Kedelapan, bangun kapasitas. Budaya baru sering membutuhkan keterampilan baru. Budaya data membutuhkan literasi data. Budaya kolaborasi membutuhkan kemampuan komunikasi. Budaya inovasi membutuhkan metode eksperimen.

Kesembilan, kelola resistensi. Orang dapat menolak perubahan budaya karena kehilangan identitas atau status. Pemimpin harus mendengar dan membangun jembatan.

Kesepuluh, ukur dan evaluasi. Perubahan budaya perlu dipantau melalui survei, indikator perilaku, data kinerja, dan umpan balik pemangku kepentingan.

Perubahan budaya membutuhkan waktu, tetapi bukan berarti tidak dapat dikelola. Budaya berubah ketika organisasi secara konsisten mengubah pengalaman yang dialami anggotanya.

---

21. Studi Kasus Naratif 1: Perguruan Tinggi dan Budaya Akademik

Sebuah perguruan tinggi ingin meningkatkan reputasi akademik. Selama bertahun-tahun, institusi telah memiliki visi menjadi kampus unggul. Namun dalam praktiknya, budaya akademik belum kuat. Publikasi dosen

masih rendah, diskusi ilmiah jarang, mahasiswa lebih fokus pada kelulusan administratif, dan sebagian kegiatan akademik dilakukan sekadar memenuhi laporan.

Diagnosis budaya dilakukan melalui wawancara, survei dosen dan mahasiswa, observasi rapat akademik, dan analisis kebijakan. Hasilnya menunjukkan bahwa masalah utama bukan hanya kurangnya kemampuan riset, tetapi budaya formalistik. Dosen merasa publikasi hanya tuntutan administratif. Mahasiswa jarang dilibatkan dalam riset. Rapat lebih banyak membahas administrasi daripada substansi akademik. Sistem penghargaan belum membedakan karya ilmiah berkualitas dan formalitas output.

Namun diagnosis juga menemukan potensi: beberapa dosen muda memiliki semangat riset, beberapa alumni bekerja di industri strategis, dan mahasiswa tertarik pada proyek nyata. Pimpinan kemudian membangun perubahan budaya akademik. Forum riset bulanan dibuat. Dosen diberi mentoring publikasi. Mahasiswa dilibatkan dalam proyek riset terapan. Sistem penghargaan diperbarui. Plagiarisme ditangani tegas. Rapat akademik mulai membahas mutu pembelajaran dan riset, bukan hanya administrasi.

Perubahan tidak langsung besar. Ada resistensi dari sebagian dosen yang merasa terbebani. Namun ketika beberapa dosen berhasil publikasi dan mahasiswa memenangkan kompetisi, cerita keberhasilan mulai menyebar. Budaya akademik mulai tumbuh karena nilai ilmiah diterjemahkan menjadi pengalaman nyata.

Kasus ini menunjukkan bahwa budaya akademik tidak cukup dibangun melalui visi. Ia membutuhkan sistem, teladan, forum, penghargaan, dan pengalaman kolektif.

---

22. Studi Kasus Naratif 2: Rumah Sakit dan Budaya Keselamatan Pasien

Sebuah rumah sakit memiliki SOP keselamatan pasien yang lengkap, tetapi laporan insiden sangat sedikit. Secara administratif, ini tampak baik. Namun pimpinan mutu curiga bahwa insiden tidak dilaporkan karena staf takut disalahkan. Wawancara informal menunjukkan bahwa staf sering berkata, “Lebih baik diam daripada nanti dipanggil.”

Diagnosis budaya menunjukkan adanya budaya menyalahkan. Ketika terjadi kesalahan, fokus utama adalah mencari siapa yang salah, bukan apa yang salah dalam sistem. Akibatnya, staf menyembunyikan masalah. Budaya ini berisiko tinggi bagi keselamatan pasien.

Direktur rumah sakit kemudian memulai perubahan budaya. Ia menyampaikan bahwa pelaporan insiden adalah tindakan profesional. Sistem pelaporan dibuat lebih aman. Forum analisis akar masalah dilakukan tanpa mempermalukan individu. Kepala unit dilatih komunikasi non-punitif. Staf yang melaporkan potensi risiko diberi apresiasi. Ketika terjadi insiden, direktur memimpin evaluasi sistem dan tidak langsung menyalahkan individu.

Pada awalnya, jumlah laporan insiden meningkat. Beberapa pihak khawatir reputasi rumah sakit buruk. Namun pimpinan menjelaskan bahwa peningkatan laporan menunjukkan keterbukaan. Setelah beberapa bulan, perbaikan sistem dilakukan dan insiden berulang menurun. Budaya keselamatan mulai terbentuk.

Kasus ini menunjukkan bahwa budaya keselamatan bukan hasil SOP semata. Ia lahir dari rasa aman, kepemimpinan etis, dan pembelajaran sistemik.

---

23. Studi Kasus Naratif 3: Perusahaan Keluarga dan Budaya Profesional

Sebuah perusahaan keluarga memiliki produk berkualitas dan pelanggan loyal, tetapi sulit berkembang. Budaya kekeluargaan sangat kuat. Pegawai

merasa dekat dengan pemilik, tetapi struktur kerja tidak jelas. Promosi sering berdasarkan kedekatan, bukan kinerja. Keuangan bercampur antara kebutuhan keluarga dan kebutuhan perusahaan. Pegawai muda merasa tidak ada jalur karier.

Generasi kedua ingin memprofesionalkan organisasi, tetapi khawatir dianggap menghilangkan nilai keluarga. Diagnosis budaya menunjukkan bahwa nilai kekeluargaan sebenarnya positif: loyalitas, saling membantu, dan rasa memiliki. Namun nilai itu bercampur dengan praktik yang menghambat profesionalisme: keputusan tidak transparan, standar kerja tidak jelas, dan evaluasi kinerja lemah.

Pemimpin kemudian membangun narasi bahwa profesionalisme bukan lawan kekeluargaan, melainkan cara menjaga usaha keluarga agar bertahan. Perusahaan mulai membuat struktur kerja sederhana, indikator kinerja, pencatatan keuangan yang jelas, dan jalur karier. Namun komunikasi tetap menjaga rasa hormat dan kedekatan. Pegawai senior dilibatkan sebagai mentor. Pegawai muda diberi ruang inovasi digital.

Budaya baru mulai terbentuk: kekeluargaan yang profesional. Orang tetap merasa dekat, tetapi pekerjaan lebih jelas. Kasus ini menunjukkan bahwa perubahan budaya tidak selalu berarti menghapus budaya lama. Kadang perubahan budaya berarti menafsirkan ulang nilai lama agar sesuai dengan kebutuhan masa depan.

---

24. Tantangan dalam Mengelola Budaya Organisasi

Mengelola budaya organisasi menghadapi banyak tantangan. Tantangan pertama adalah budaya sering tidak terlihat. Orang yang hidup lama dalam budaya tertentu menganggapnya normal. Karena itu, mereka sulit melihat masalahnya. Pihak luar atau anggota baru kadang lebih peka terhadap budaya yang tidak sehat.

Tantangan kedua adalah kesenjangan antara nilai formal dan perilaku nyata. Organisasi mudah menulis nilai, tetapi sulit menjalankannya. Ketika kesenjangan terlalu besar, anggota organisasi menjadi sinis.

Tantangan ketiga adalah resistensi. Perubahan budaya menyentuh kebiasaan dan identitas. Orang mungkin merasa cara lama direndahkan. Pemimpin perlu menghormati sejarah sambil menjelaskan kebutuhan perubahan.

Tantangan keempat adalah subkultur yang bertentangan. Unit kerja dapat memiliki norma berbeda. Jika tidak dikelola, subkultur menjadi silo.

Tantangan kelima adalah kepemimpinan tidak konsisten. Budaya sulit berubah jika pemimpin tidak menjadi teladan. Satu pelanggaran pemimpin dapat merusak pesan budaya.

Tantangan keenam adalah sistem tidak selaras. Nilai baru tidak akan hidup jika sistem penghargaan, struktur, dan proses masih mendukung perilaku lama.

Tantangan ketujuh adalah perubahan lingkungan yang cepat. Budaya harus cukup stabil untuk memberi identitas, tetapi cukup adaptif untuk menghadapi perubahan.

Tantangan kedelapan adalah budaya digital. Organisasi harus mengubah cara menggunakan data, teknologi, dan AI tanpa kehilangan nilai manusia.

Tantangan kesembilan adalah budaya diam. Jika orang tidak berani berbicara, organisasi tidak mengetahui masalah sebenarnya. Budaya diam sering menjadi penghambat besar perubahan.

Tantangan kesepuluh adalah mengukur budaya. Budaya bersifat kompleks dan tidak sepenuhnya dapat diukur dengan angka. Kombinasi survei, wawancara, observasi, dan refleksi diperlukan.

---

25. Implikasi Manajerial

Pembahasan budaya organisasi memiliki beberapa implikasi manajerial. Pertama, pemimpin harus memahami bahwa budaya adalah sistem pengarah perilaku. Jika ingin mengubah perilaku, jangan hanya memberi instruksi; ubahlah nilai, norma, sistem, dan pengalaman.

Kedua, jangan percaya sepenuhnya pada nilai tertulis. Periksa perilaku nyata. Nilai organisasi yang sebenarnya tampak pada apa yang dihargai, ditoleransi, dan diberi konsekuensi.

Ketiga, budaya harus selaras dengan strategi. Strategi inovasi membutuhkan budaya inovasi. Strategi pelayanan membutuhkan budaya pelayanan. Strategi mutu membutuhkan budaya disiplin dan pembelajaran.

Keempat, perubahan budaya dimulai dari kepemimpinan. Pemimpin harus menjadi contoh nilai yang diharapkan.

Kelima, sistem penghargaan harus mendukung budaya. Perilaku baru harus diberi pengakuan. Perilaku lama yang merusak harus dihentikan.

Keenam, budaya harus didiagnosis sebelum diubah. Diagnosis budaya membantu memahami kekuatan, kelemahan, asumsi dasar, dan subkultur.

Ketujuh, budaya tidak boleh hanya diseragamkan. Subkultur dapat menjadi kekuatan jika diintegrasikan oleh nilai inti bersama.

Kedelapan, budaya digital dan AI harus dibangun secara etis. Data dan teknologi harus memperkuat pembelajaran, bukan sekadar kontrol.

Kesembilan, budaya pembelajaran perlu menjadi fondasi. Organisasi yang belajar akan lebih adaptif.

Kesepuluh, budaya adalah perjalanan jangka panjang. Ia membutuhkan konsistensi, kesabaran, dan keberanian moral.

---

26. Kesimpulan

Budaya organisasi adalah jantung kehidupan organisasi. Ia membentuk nilai, norma, identitas, dan perilaku kolektif. Budaya menentukan apa yang dianggap penting, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, bagaimana kesalahan ditanggapi, bagaimana anggota baru disosialisasikan, dan bagaimana organisasi merespons perubahan.

Dalam pengembangan organisasi, budaya tidak dapat diperlakukan sebagai unsur tambahan. Budaya adalah fondasi. Perubahan struktur, proses, strategi, dan teknologi akan sulit berhasil jika budaya tidak mendukung. Organisasi dapat memiliki dokumen strategi yang baik, tetapi budaya defensif dapat membuat strategi gagal. Organisasi dapat memiliki teknologi canggih, tetapi budaya data yang lemah membuat teknologi tidak berguna. Organisasi dapat memiliki nilai integritas, tetapi budaya permisif terhadap pelanggaran membuat nilai itu kosong.

Budaya organisasi yang sehat adalah budaya yang berakar pada nilai etis, mendukung pembelajaran, terbuka terhadap umpan balik, menghargai kolaborasi, mendorong inovasi, menjaga identitas, dan adaptif terhadap perubahan. Budaya yang sehat tidak berarti tanpa konflik. Justru budaya sehat memungkinkan konflik dibicarakan secara konstruktif. Budaya yang sehat tidak berarti semua orang sama. Ia memungkinkan subkultur berkembang dalam nilai inti bersama.

Dalam era digital dan AI, budaya organisasi menjadi semakin penting. Teknologi mengubah cara kerja, tetapi budaya menentukan apakah teknologi digunakan untuk pembelajaran, pelayanan, dan nilai manusia atau hanya menjadi alat kontrol dan formalitas. Organisasi masa depan membutuhkan budaya adaptif sekaligus etis; inovatif sekaligus bertanggung jawab; digital sekaligus human-centered.

Dengan demikian, pengembangan organisasi pada akhirnya adalah pengembangan budaya. Membangun organisasi berarti membangun cara bersama untuk berpikir, bertindak, belajar, melayani, dan menciptakan masa depan. Organisasi yang mampu mengelola budayanya secara sadar akan lebih siap menghadapi perubahan dan lebih mampu memberi

dampak yang bermakna bagi manusia, masyarakat, dan kehidupan bersama.

Glossarium

Artefak Budaya
Unsur budaya yang terlihat, seperti logo, tata ruang, seragam, ritual, bahasa, simbol, teknologi, dan gaya komunikasi.

Asumsi Dasar
Keyakinan mendalam yang sering tidak disadari tetapi membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak.

Budaya Adaptif
Budaya yang memungkinkan organisasi belajar, berubah, dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan tanpa kehilangan nilai inti.

Budaya Akademik
Budaya yang menjunjung integritas ilmiah, dialog kritis, kebebasan akademik, pembelajaran, riset, dan pengabdian masyarakat.

Budaya Digital
Budaya yang mendukung penggunaan teknologi, data, dan AI secara produktif, kolaboratif, aman, dan etis.

Budaya Etis
Budaya yang mendorong perilaku jujur, adil, bertanggung jawab, transparan, dan sesuai norma moral serta hukum.

Budaya Inovasi
Budaya yang mendukung ide baru, eksperimen, kolaborasi, pembelajaran dari kegagalan, dan penciptaan nilai baru.

Budaya Kuat
Budaya yang nilai dan normanya dipahami luas, diterima, dan memengaruhi perilaku anggota organisasi secara konsisten.

Budaya Organisasi
Sistem nilai, norma, keyakinan, asumsi, simbol, dan praktik sosial yang membentuk cara anggota organisasi berpikir, merasakan, dan bertindak.

Budaya Pembelajaran
Budaya yang mendorong refleksi, berbagi pengetahuan, evaluasi, perbaikan berkelanjutan, dan pengembangan kompetensi.

Budaya Pelayanan
Budaya yang menempatkan kebutuhan, martabat, dan pengalaman pengguna layanan sebagai orientasi utama.

Budaya Silo
Budaya ketika unit kerja terlalu fokus pada kepentingannya sendiri dan kurang berkolaborasi dengan unit lain.

Competing Values Framework
Kerangka untuk memahami budaya organisasi melalui nilai-nilai yang saling bersaing, seperti fleksibilitas versus kontrol dan orientasi internal versus eksternal.

Espoused Values
Nilai yang secara resmi dinyatakan organisasi melalui visi, misi, kode etik, dokumen strategi, atau pidato pimpinan.

Identitas Organisasi
Pemahaman kolektif tentang siapa organisasi, nilai apa yang diperjuangkan, dan apa yang membedakannya dari organisasi lain.

Kontrakultur
Budaya kelompok yang menentang atau berbeda secara signifikan dari budaya dominan organisasi.

Nilai Organisasi
Keyakinan mengenai apa yang dianggap penting, benar, baik, dan layak diperjuangkan oleh organisasi.

Norma Organisasi
Aturan sosial, tertulis maupun tidak tertulis, yang mengatur perilaku yang dianggap pantas dalam organisasi.

Perilaku Kolektif
Pola tindakan bersama yang muncul karena anggota organisasi berbagi nilai, norma, identitas, dan makna.

Psychological Safety
Kondisi ketika anggota organisasi merasa aman untuk bertanya, menyampaikan ide, mengakui kesalahan, dan berbicara jujur tanpa takut dihukum.

Subkultur
Budaya yang berkembang dalam kelompok, unit, profesi, atau lokasi tertentu di dalam organisasi.

Daftar Pustaka

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
Catatan: buku ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies.

Academy of Management Annals, 9(1), 1–54. https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677–694. https://doi.org/10.1037/a0021987

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review, 18*(4), 657–693. https://doi.org/10.2307/258594

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, 12*(2), 52–64. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516. https://doi.org/10.5465/256404

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109–119. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
Catatan: buku ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly, 47*(1), 70–91. https://doi.org/10.2307/3094891

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons, 60*(3), 395–404. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011

Bab 7. Desain Struktur dan Proses Organisasi

Efisiensi, Fleksibilitas, dan Kolaborasi

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 Hakikat Desain Organisasi



- Menyelaraskan strategi, struktur, proses, manusia, dan teknologi.
- Menentukan pembagian kerja, alur koordinasi, dan penciptaan nilai.
- Menjadi jembatan antara visi organisasi dan implementasi nyata.

2 Tiga Orientasi Utama

Efisiensi
- penyederhanaan proses
- pengurangan pemborosan
- kecepatan layanan
- kualitas kerja

Fleksibilitas
- adaptasi terhadap perubahan
- inovasi
- respons cepat
- pembelajaran berkelanjutan

Kolaborasi
- kerja lintas fungsi
- integrasi unit
- komunikasi terbuka
- tujuan bersama

3 Elemen Struktur Organisasi

- **Diferensiasi:** pembagian tugas, spesialisasi, unit kerja.
- **Integrasi:** koordinasi, komunikasi, penyatuan tujuan.
- **Otoritas dan akuntabilitas:** kejelasan peran, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan.
- **Mekanistik vs Organik:** stabilitas dan kontrol versus adaptasi dan keluwesan.

4 Bentuk Struktur yang Umum

Struktur Sederhana	Struktur Fungsional	Struktur Divisional	Struktur Matriks	Struktur Berbasis Proyek / Jaringan
cepat & dekat	spesialisasi	fokus pasar	lintas fungsi	adaptif

5 Desain Proses Organisasi

Input → Proses → Output → Nilai

- Proses harus dilihat dari perspektif pengguna.
- Fokus pada aliran kerja end-to-end.
- Digitalisasi harus didahului penyederhanaan proses.
- Tetapkan process owner untuk proses lintas unit.

6 Prinsip Desain yang Efektif

- Struktur mengikuti strategi.
- Sederhanakan sebelum mengotomasi.
- Seimbangkan kontrol dan otonomi.
- Gunakan teknologi sebagai enabler.
- Bangun koordinasi lintas fungsi.
- Evaluasi dan perbaiki secara berkala.

7 Era Digital dan AI

- Data terintegrasi mendukung keputusan.
- Otomasi membantu pekerjaan rutin.
- AI mempercepat analisis dan layanan.
- Tata kelola, etika, dan kompetensi tetap penting.

8 Pesan Kunci



> *Organisasi unggul bukan hanya memiliki strategi yang baik, tetapi juga struktur dan proses yang efisien, fleksibel, dan kolaboratif.*

Bab 7 ******

Desain Struktur dan Proses Organisasi: Efisiensi, Fleksibilitas, dan Kolaborasi

Abstrak

Desain struktur dan proses organisasi merupakan unsur penting dalam pengembangan organisasi karena strategi, budaya, kepemimpinan, dan sumber daya manusia hanya dapat menghasilkan kinerja apabila diterjemahkan ke dalam bentuk organisasi dan alur kerja yang tepat. Struktur organisasi menentukan pembagian tugas, kewenangan, tanggung jawab, koordinasi, pengambilan keputusan, dan hubungan antarunit. Proses organisasi menentukan bagaimana pekerjaan mengalir dari input menuju output, bagaimana nilai diciptakan, bagaimana pelanggan atau pemangku kepentingan dilayani, serta bagaimana unit-unit organisasi berkolaborasi. Bab ini membahas desain struktur dan proses organisasi dengan menekankan tiga tuntutan utama organisasi kontemporer: efisiensi, fleksibilitas, dan kolaborasi.

Efisiensi diperlukan agar organisasi mampu menggunakan sumber daya secara hemat, mengurangi pemborosan, mempercepat proses, dan menghasilkan output bermutu. Fleksibilitas diperlukan agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, teknologi, kebutuhan pelanggan, regulasi, dan dinamika sosial. Kolaborasi diperlukan karena masalah organisasi semakin kompleks dan jarang dapat diselesaikan oleh satu unit, satu profesi, atau satu fungsi saja. Dalam perspektif pengembangan organisasi, desain struktur dan proses bukan sekadar pembuatan bagan organisasi atau SOP, melainkan upaya strategis untuk

menyelaraskan tujuan, pekerjaan, manusia, teknologi, budaya, sistem penghargaan, dan mekanisme koordinasi.

Bab ini menguraikan konsep desain organisasi, bentuk-bentuk struktur, hubungan antara strategi dan struktur, diferensiasi dan integrasi, struktur mekanistik dan organik, desain proses kerja, business process redesign, koordinasi lintas fungsi, organisasi matriks, organisasi berbasis proyek, organisasi ambidextrous, serta desain organisasi dalam era digital dan AI. Pembahasan juga menekankan bahwa organisasi yang terlalu menekankan efisiensi dapat menjadi kaku, sedangkan organisasi yang terlalu menekankan fleksibilitas tanpa koordinasi dapat menjadi kacau. Oleh karena itu, desain organisasi harus menemukan keseimbangan antara stabilitas dan perubahan, kontrol dan otonomi, spesialisasi dan integrasi, serta efisiensi internal dan responsivitas eksternal. Bab ini menegaskan bahwa organisasi unggul bukan hanya organisasi yang memiliki strategi baik, tetapi organisasi yang mampu merancang struktur dan proses yang membuat strategi itu dapat dijalankan secara efektif, adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *desain organisasi, struktur organisasi, proses organisasi, efisiensi, fleksibilitas, kolaborasi, koordinasi, diferensiasi, integrasi, struktur mekanistik, struktur organik, business process redesign, ambidextrous organization, organisasi matriks, organisasi digital*.

---

1. Pendahuluan

Setiap organisasi membutuhkan bentuk. Bentuk itu tampak dalam struktur, pembagian tugas, jabatan, unit kerja, alur koordinasi, proses kerja, sistem informasi, dan mekanisme pengambilan keputusan. Tanpa bentuk, organisasi akan menjadi kumpulan orang yang bekerja secara acak. Namun bentuk organisasi juga tidak boleh terlalu kaku. Jika struktur terlalu

birokratis, proses terlalu panjang, dan keputusan terlalu terpusat, organisasi akan lambat merespons perubahan. Inilah dilema desain organisasi: organisasi membutuhkan keteraturan, tetapi juga membutuhkan keluwesan.

Dalam pengembangan organisasi, desain struktur dan proses menjadi jembatan antara strategi dan kinerja. Strategi menjelaskan arah, tetapi struktur dan proses menentukan bagaimana arah itu dijalankan. Organisasi dapat memiliki visi menjadi lembaga yang inovatif, tetapi jika strukturnya terlalu hierarkis dan setiap ide baru harus melewati banyak meja persetujuan, inovasi akan lambat. Organisasi dapat menyatakan bahwa pelanggan adalah prioritas, tetapi jika proses layanan terfragmentasi antarunit, pelanggan tetap mengalami kesulitan. Organisasi dapat membeli teknologi digital, tetapi jika proses lama tidak disederhanakan, teknologi hanya mempercepat kerumitan lama.

Desain organisasi bukan sekadar menggambar bagan. Bagan organisasi memang penting karena menunjukkan hubungan formal, tetapi organisasi nyata lebih kompleks daripada bagan. Di balik bagan terdapat aliran pekerjaan, aliran informasi, relasi kekuasaan, budaya, keputusan, koordinasi, dan kerja sama informal. Struktur formal dapat menyatakan bahwa unit-unit harus berkolaborasi, tetapi jika sistem penghargaan mendorong ego unit, kolaborasi tidak terjadi. SOP dapat menyatakan alur kerja ideal, tetapi jika teknologi tidak mendukung atau kewenangan tidak jelas, proses tetap lambat.

Dalam literatur organisasi, desain organisasi selalu dikaitkan dengan kesesuaian atau *fit*. Burton, Obel, dan Håkonsson menekankan bahwa desain organisasi harus menentukan kesesuaian antara pembagian tugas dan koordinasi agar berbagai aktivitas dapat bekerja bersama secara efektif. Mereka menegaskan bahwa struktur menentukan bagaimana tugas dibagi, sedangkan koordinasi menentukan bagaimana tugas-tugas yang saling bergantung itu disatukan kembali. (Springer Nature Link) Pemikiran ini sangat relevan karena banyak masalah organisasi muncul bukan karena

orang tidak bekerja, melainkan karena pekerjaan mereka tidak terkoordinasi.

Bab ini membahas desain struktur dan proses organisasi dalam tiga orientasi utama: efisiensi, fleksibilitas, dan kolaborasi. Efisiensi menuntut organisasi mengurangi pemborosan, menyederhanakan proses, memperjelas peran, dan meningkatkan produktivitas. Fleksibilitas menuntut organisasi cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, teknologi, dan kebutuhan pemangku kepentingan. Kolaborasi menuntut organisasi menghubungkan berbagai unit, profesi, disiplin, dan aktor eksternal untuk menyelesaikan masalah kompleks.

Ketiga orientasi ini sering berada dalam ketegangan. Efisiensi membutuhkan standardisasi dan kontrol. Fleksibilitas membutuhkan otonomi dan adaptasi. Kolaborasi membutuhkan integrasi dan komunikasi lintas batas. Organisasi yang terlalu mengejar efisiensi dapat kehilangan kreativitas. Organisasi yang terlalu fleksibel dapat kehilangan konsistensi. Organisasi yang ingin kolaboratif tetapi tidak memiliki mekanisme koordinasi dapat terjebak dalam rapat tanpa keputusan. Karena itu, desain organisasi adalah seni dan ilmu menata ketegangan.

---

2. Hakikat Desain Organisasi

Desain organisasi adalah proses merancang struktur, proses, sistem, peran, hubungan, dan mekanisme koordinasi agar organisasi mampu mencapai tujuan strategisnya. Desain organisasi menjawab pertanyaan mendasar: pekerjaan apa yang harus dilakukan? Siapa melakukan apa? Siapa bertanggung jawab kepada siapa? Bagaimana keputusan dibuat? Bagaimana informasi mengalir? Bagaimana unit-unit bekerja sama? Bagaimana kinerja diukur? Bagaimana teknologi mendukung pekerjaan? Bagaimana organisasi tetap efisien sekaligus adaptif?

Desain organisasi tidak dapat dipisahkan dari strategi. Alfred Chandler dikenal dengan gagasan “structure follows strategy”, yaitu struktur organisasi seharusnya mengikuti strategi. Jika strategi berubah, struktur mungkin perlu berubah. Perusahaan yang tumbuh dari satu produk menjadi banyak produk biasanya membutuhkan struktur divisional. Perguruan tinggi yang ingin memperkuat riset lintas disiplin mungkin perlu pusat riset interdisipliner. Rumah sakit yang ingin memperbaiki pengalaman pasien mungkin perlu unit koordinasi patient journey atau integrasi layanan. Pemerintah yang ingin mempercepat layanan publik mungkin perlu menyederhanakan birokrasi dan memperkuat layanan terpadu.

Namun struktur tidak hanya mengikuti strategi; struktur juga memengaruhi strategi. Struktur yang kaku dapat membatasi pilihan strategis. Struktur yang terlalu terfragmentasi dapat membuat strategi kolaboratif sulit dijalankan. Struktur yang terlalu terpusat dapat membuat organisasi lambat membaca sinyal lapangan. Dengan demikian, hubungan strategi dan struktur bersifat timbal balik.

Desain organisasi juga mencakup proses. Struktur menjelaskan tempat orang berada; proses menjelaskan bagaimana pekerjaan mengalir. Organisasi yang hanya memperbaiki struktur tetapi mengabaikan proses sering tidak memperoleh hasil. Misalnya, sebuah rumah sakit dapat membentuk unit mutu, tetapi jika alur pasien tetap panjang, rekam medis tidak terintegrasi, dan unit farmasi tidak tersinkron, mutu layanan tetap terganggu. Sebuah kampus dapat membentuk pusat inovasi, tetapi jika proses pengajuan kerja sama industri berbelit, inovasi tetap lambat.

Desain organisasi harus memperhatikan manusia. Struktur dan proses yang dirancang tanpa memahami kompetensi, motivasi, budaya, dan beban kerja manusia dapat gagal. Dalam praktik, organisasi sering merancang struktur ideal di atas kertas, tetapi tidak mempertimbangkan apakah orang memiliki kemampuan menjalankannya, apakah ada resistensi, apakah komunikasi cukup, dan apakah sistem penghargaan selaras.

Desain organisasi juga harus memperhatikan teknologi. Teknologi digital, sistem informasi, AI, dan platform kolaborasi dapat mengubah bentuk organisasi. Teknologi dapat mengurangi kebutuhan hierarki tertentu karena informasi dapat diakses langsung. Teknologi dapat mempercepat koordinasi lintas lokasi. Teknologi dapat mengotomasi proses rutin. Namun teknologi juga dapat menciptakan kompleksitas baru jika tidak diselaraskan dengan proses dan struktur.

Dengan demikian, desain organisasi adalah proses integratif. Ia bukan hanya keputusan struktural, tetapi keputusan strategis, manusiawi, teknologis, kultural, dan operasional.

---

3. Struktur Organisasi: Pembagian Kerja dan Koordinasi

Struktur organisasi adalah susunan formal mengenai pembagian kerja, pengelompokan tugas, otoritas, tanggung jawab, dan hubungan koordinasi. Struktur membantu organisasi menjawab pertanyaan siapa melakukan apa dan bagaimana pekerjaan dikoordinasikan. Tanpa struktur, organisasi mengalami kebingungan. Namun struktur yang tidak sesuai dapat menimbulkan kelambanan, konflik, dan pemborosan.

Ada dua prinsip dasar dalam struktur organisasi: diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi berarti organisasi membagi pekerjaan ke dalam fungsi, unit, jabatan, atau spesialisasi. Integrasi berarti organisasi menyatukan kembali pekerjaan yang terbagi agar tujuan bersama tercapai. Lawrence dan Lorsch menunjukkan bahwa organisasi kompleks menghadapi kebutuhan diferensiasi dan integrasi karena subunit menghadapi lingkungan yang berbeda-beda tetapi tetap harus bekerja sebagai satu sistem. (ResearchGate)

Diferensiasi diperlukan karena pekerjaan organisasi semakin kompleks. Tidak mungkin semua orang melakukan semua hal. Organisasi membutuhkan spesialisasi: keuangan, pemasaran, operasi, SDM, teknologi

informasi, riset, pelayanan pelanggan, dan sebagainya. Rumah sakit membutuhkan dokter, perawat, farmasi, laboratorium, radiologi, administrasi, keuangan, dan manajemen mutu. Perguruan tinggi membutuhkan program studi, biro akademik, biro keuangan, pusat riset, unit kerja sama, perpustakaan, dan teknologi informasi.

Namun diferensiasi menciptakan risiko silo. Setiap unit dapat mengembangkan bahasa, prioritas, dan kepentingan sendiri. Unit pemasaran ingin cepat menjanjikan sesuatu kepada pelanggan, sedangkan produksi menuntut keteraturan. Dosen ingin otonomi akademik, sedangkan administrasi menuntut kepatuhan dokumen. Dokter fokus pada keputusan klinis, sedangkan manajemen fokus pada efisiensi. Jika tidak ada integrasi, organisasi terpecah menjadi pulau-pulau.

Integrasi dilakukan melalui mekanisme koordinasi. Koordinasi dapat berupa aturan, SOP, hierarki, rapat, sistem informasi, tim lintas fungsi, manajer integrator, budaya bersama, target bersama, atau platform digital. Malone dan Crowston mendefinisikan koordinasi sebagai proses mengelola ketergantungan antaraktivitas; pandangan ini membantu menjelaskan bahwa inti organisasi bukan hanya membagi tugas, tetapi mengelola saling ketergantungan di antara tugas-tugas tersebut. (ACM Digital Library)

Struktur yang baik bukan struktur yang paling sederhana atau paling modern, tetapi struktur yang paling sesuai dengan strategi, lingkungan, teknologi, ukuran, budaya, dan kemampuan organisasi. Organisasi kecil mungkin cocok dengan struktur sederhana. Organisasi besar memerlukan struktur formal. Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan stabil dapat menggunakan struktur mekanistik. Organisasi yang menghadapi perubahan cepat memerlukan struktur organik. Organisasi profesional seperti rumah sakit dan perguruan tinggi membutuhkan otonomi profesional, tetapi juga koordinasi kuat.

---

4. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Struktur organisasi memiliki berbagai bentuk. Setiap bentuk memiliki kelebihan dan kelemahan. Pemilihan struktur harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

4.1 Struktur Sederhana

Struktur sederhana biasanya ditemukan pada organisasi kecil, startup awal, UMKM, atau organisasi keluarga. Keputusan banyak berada pada pemilik atau pemimpin utama. Komunikasi cepat karena jumlah anggota sedikit. Kelebihannya adalah fleksibilitas, kecepatan, dan kedekatan. Kelemahannya adalah ketergantungan tinggi pada satu figur, kurangnya standardisasi, dan kesulitan berkembang ketika organisasi membesar.

Dalam UMKM, struktur sederhana sering efektif pada tahap awal. Pemilik memahami produk, pelanggan, keuangan, dan karyawan secara langsung. Namun ketika usaha tumbuh, struktur sederhana dapat menjadi bottleneck karena semua keputusan menunggu pemilik. Pengembangan organisasi menuntut pembagian peran yang lebih jelas, delegasi, sistem keuangan, dan proses kerja yang terdokumentasi.

4.2 Struktur Fungsional

Struktur fungsional mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi, seperti pemasaran, produksi, keuangan, SDM, teknologi informasi, dan operasional. Kelebihannya adalah spesialisasi, efisiensi, dan pengembangan keahlian. Kelemahannya adalah silo, koordinasi lambat, dan orientasi unit yang bisa mengalahkan orientasi pelanggan.

Struktur fungsional cocok untuk organisasi yang relatif stabil dan membutuhkan efisiensi. Namun jika organisasi harus merespons pelanggan secara terpadu, struktur fungsional perlu dilengkapi dengan proses lintas fungsi.

4.3 Struktur Divisional

Struktur divisional mengelompokkan organisasi berdasarkan produk, wilayah, pelanggan, atau pasar. Setiap divisi memiliki fungsi sendiri. Kelebihannya adalah responsivitas terhadap pasar atau wilayah tertentu. Kelemahannya adalah duplikasi sumber daya dan risiko kurangnya standardisasi.

Perusahaan besar dengan banyak lini produk sering menggunakan struktur divisional. Perguruan tinggi juga memiliki unsur divisional melalui fakultas dan program studi. Namun organisasi divisional membutuhkan koordinasi korporat agar setiap divisi tidak berjalan sendiri tanpa sinergi.

4.4 Struktur Matriks

Struktur matriks menggabungkan dua dimensi otoritas, misalnya fungsi dan proyek, atau wilayah dan produk. Seseorang dapat melapor kepada manajer fungsional dan manajer proyek. Kelebihannya adalah fleksibilitas dan penggunaan sumber daya lintas fungsi. Kelemahannya adalah potensi konflik otoritas, kebingungan prioritas, dan beban koordinasi tinggi.

Struktur matriks cocok ketika organisasi membutuhkan kolaborasi lintas fungsi tetapi tetap ingin mempertahankan spesialisasi. Dalam proyek riset universitas, dosen dapat tetap berada dalam program studi tetapi bekerja dalam pusat riset lintas disiplin. Dalam rumah sakit, tenaga profesional tetap berada dalam departemen profesi tetapi terlibat dalam tim pelayanan terpadu.

4.5 Struktur Berbasis Proyek

Struktur berbasis proyek mengorganisasi pekerjaan di sekitar proyek. Setiap proyek memiliki tujuan, waktu, sumber daya, dan tim. Struktur ini cocok untuk organisasi konsultansi, konstruksi, riset, teknologi, atau inovasi. Kelebihannya adalah fokus, fleksibilitas, dan orientasi hasil. Kelemahannya adalah risiko kehilangan pengetahuan setelah proyek selesai dan ketidakpastian karier anggota.

4.6 Struktur Jaringan

Struktur jaringan menghubungkan organisasi dengan mitra eksternal, vendor, komunitas, platform, atau ekosistem. Organisasi tidak melakukan semua pekerjaan sendiri, tetapi mengorkestrasi jejaring. Kelebihannya adalah fleksibilitas dan akses ke sumber daya luas. Kelemahannya adalah ketergantungan pada mitra, tantangan koordinasi, dan risiko tata kelola.

Di era digital, struktur jaringan semakin penting. Perguruan tinggi bekerja dengan industri, alumni, platform pembelajaran, dan komunitas riset. Rumah sakit bekerja dengan klinik, laboratorium, asuransi, penyedia teknologi, dan jejaring rujukan. UMKM bekerja dengan marketplace, logistik, pembayaran digital, dan komunitas pelanggan.

---

5. Struktur Mekanistik dan Organik

Salah satu kerangka klasik dalam desain organisasi adalah perbedaan antara struktur mekanistik dan organik. Burns dan Stalker membedakan bentuk mekanistik yang cocok untuk lingkungan stabil dan bentuk organik yang cocok untuk lingkungan dinamis. Struktur mekanistik cenderung hierarkis, formal, terpusat, dengan pembagian kerja jelas dan komunikasi vertikal. Struktur organik cenderung fleksibel, desentralisasi, komunikasi lateral, dan peran yang lebih adaptif. (SAGE Knowledge)

Struktur mekanistik memiliki kelebihan dalam efisiensi, kepastian, kepatuhan, dan kontrol. Ia cocok untuk pekerjaan rutin, risiko tinggi yang membutuhkan standardisasi, atau lingkungan stabil. Misalnya, prosedur keselamatan rumah sakit, operasi penerbangan, pengelolaan keuangan, dan audit membutuhkan aspek mekanistik. Tanpa standardisasi, risiko meningkat.

Struktur organik memiliki kelebihan dalam inovasi, pembelajaran, adaptasi, dan respons cepat. Ia cocok untuk lingkungan yang berubah cepat, pekerjaan kreatif, pengembangan produk baru, riset, dan transformasi

digital. Organisasi yang ingin berinovasi tidak dapat mengandalkan hierarki panjang dan prosedur kaku untuk semua keputusan.

Namun organisasi modern jarang sepenuhnya mekanistik atau sepenuhnya organik. Banyak organisasi membutuhkan kombinasi. Rumah sakit membutuhkan standardisasi klinis sekaligus fleksibilitas tim dalam menghadapi kasus kompleks. Perguruan tinggi membutuhkan aturan akademik sekaligus kebebasan ilmiah. Pemerintahan membutuhkan akuntabilitas prosedural sekaligus inovasi layanan publik. Perusahaan manufaktur membutuhkan efisiensi produksi sekaligus inovasi produk.

Tantangan desain organisasi adalah menentukan bagian mana yang harus mekanistik dan bagian mana yang harus organik. Proses rutin dapat distandardisasi. Proses inovatif perlu diberi otonomi. Keputusan strategis tertentu perlu terpusat. Keputusan operasional dekat pelanggan perlu didelegasikan. Organisasi yang matang mampu membedakan jenis pekerjaan dan merancang struktur yang sesuai.

---

6. Mintzberg dan Konfigurasi Struktur Organisasi

Henry Mintzberg memberikan kontribusi penting dalam memahami struktur organisasi. Dalam artikel “Structure in 5’s”, Mintzberg menyebut lima bagian dasar organisasi: operating core, strategic apex, middle line, technostructure, dan support staff. Ia juga mengusulkan konfigurasi organisasi seperti simple structure, machine bureaucracy, professional bureaucracy, divisionalized form, dan adhocracy. (PubsOnline)

Operating core adalah bagian yang melakukan pekerjaan utama organisasi. Dalam rumah sakit, operating core mencakup tenaga kesehatan yang melayani pasien. Dalam perguruan tinggi, operating core mencakup dosen dan tenaga akademik. Strategic apex adalah pimpinan puncak yang menentukan arah. Middle line adalah manajer penghubung antara pimpinan dan operasional. Technostructure adalah unit yang membuat

standar, sistem, perencanaan, dan analisis. Support staff adalah unit pendukung seperti IT, hukum, administrasi, dan fasilitas.

Konfigurasi Mintzberg membantu memahami bahwa organisasi berbeda berdasarkan bagian mana yang dominan dan mekanisme koordinasi apa yang digunakan. Machine bureaucracy mengandalkan standardisasi proses dan cocok untuk pekerjaan rutin. Professional bureaucracy mengandalkan standardisasi keahlian dan cocok untuk organisasi profesional seperti universitas dan rumah sakit. Adhocracy mengandalkan inovasi dan tim fleksibel, cocok untuk riset, teknologi, dan lingkungan kreatif.

Dalam pengembangan organisasi, kerangka Mintzberg membantu pimpinan memahami bahwa tidak semua organisasi dapat dikelola dengan logika yang sama. Perguruan tinggi tidak dapat dikelola sepenuhnya seperti pabrik karena dosen memiliki otonomi profesional. Rumah sakit tidak dapat dikelola hanya dengan birokrasi administratif karena keputusan klinis memerlukan keahlian profesional. Startup inovatif tidak dapat dikelola terlalu kaku karena membutuhkan eksperimen. Namun organisasi profesional juga tidak boleh bebas tanpa koordinasi karena mutu dan akuntabilitas tetap penting.

---

7. Proses Organisasi: Dari Aktivitas Menuju Penciptaan Nilai

Jika struktur menjelaskan siapa melakukan apa, proses menjelaskan bagaimana pekerjaan mengalir untuk menciptakan nilai. Proses organisasi adalah rangkaian aktivitas yang mengubah input menjadi output. Input dapat berupa permintaan pelanggan, pasien, mahasiswa, bahan baku, data, atau kebutuhan masyarakat. Output dapat berupa layanan, produk, keputusan, lulusan, tindakan medis, atau kebijakan.

Proses penting karena pemangku kepentingan mengalami organisasi melalui proses, bukan melalui bagan struktur. Pasien tidak peduli apakah keterlambatan disebabkan oleh pendaftaran, dokter, laboratorium, farmasi,

atau klaim. Ia mengalami satu alur pelayanan rumah sakit. Mahasiswa tidak peduli apakah masalah akademik berasal dari program studi, biro akademik, keuangan, atau sistem informasi. Ia mengalami layanan kampus sebagai satu proses. Pelanggan tidak peduli apakah kesalahan pesanan berasal dari pemasaran, gudang, logistik, atau sistem pembayaran. Ia menilai organisasi secara keseluruhan.

Banyak organisasi dirancang secara fungsional, tetapi nilai diciptakan secara lintas fungsi. Inilah sumber banyak masalah. Unit kerja bekerja menurut tugas masing-masing, tetapi proses pelanggan melewati beberapa unit. Jika tidak ada pemilik proses, setiap unit merasa sudah menjalankan tugasnya, tetapi pelanggan tetap kecewa. Pengembangan organisasi harus menggeser cara pandang dari orientasi fungsi ke orientasi proses.

Proses organisasi dapat dianalisis melalui beberapa pertanyaan. Apa tujuan proses ini? Siapa pelanggan atau pengguna proses? Apa inputnya? Apa outputnya? Aktivitas apa saja yang terjadi? Aktivitas mana yang memberi nilai tambah? Aktivitas mana yang hanya menambah waktu? Di mana bottleneck terjadi? Siapa yang bertanggung jawab? Data apa yang dibutuhkan? Teknologi apa yang mendukung? Bagaimana mutu diukur?

Dalam dunia manajemen proses, dikenal prinsip bahwa proses yang buruk tidak seharusnya sekadar diotomasi. Hammer dalam artikel klasik "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate" menekankan bahwa teknologi sebaiknya digunakan untuk merancang ulang proses, bukan sekadar mengotomasi proses lama yang tidak efektif. (Harvard Business Review) Davenport dan Short juga membahas hubungan antara teknologi informasi dan business process redesign, yaitu bagaimana IT dapat memungkinkan desain ulang proses bisnis. (SCIRP)

Pesan ini sangat relevan di era digital. Banyak organisasi membeli aplikasi baru tetapi tidak memperbaiki proses. Akibatnya, proses lama yang berbelit menjadi proses digital yang tetap berbelit. Digitalisasi yang benar dimulai dari pemetaan dan penyederhanaan proses.

8. Efisiensi dalam Desain Struktur dan Proses

Efisiensi adalah kemampuan menghasilkan output dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Efisiensi bukan sekadar penghematan biaya. Efisiensi berarti mengurangi pemborosan, mempercepat waktu, mengurangi duplikasi, memperbaiki aliran informasi, memperjelas tanggung jawab, dan meningkatkan kualitas proses.

Efisiensi dapat dicapai melalui beberapa cara. Pertama, standardisasi proses rutin. Pekerjaan yang berulang dapat dibuat standar agar konsisten dan mudah dilatih. Kedua, penyederhanaan alur. Langkah-langkah yang tidak memberi nilai tambah perlu dikurangi. Ketiga, pengurangan duplikasi. Unit yang melakukan pekerjaan sama perlu dikoordinasikan. Keempat, penggunaan teknologi. Sistem digital dapat mempercepat pencatatan, komunikasi, dan pelaporan. Kelima, klarifikasi peran. Ketidakjelasan peran menyebabkan pekerjaan tertunda atau berulang. Keenam, pengukuran kinerja proses. Waktu siklus, tingkat kesalahan, biaya proses, dan kepuasan pengguna harus dipantau.

Namun efisiensi harus dikelola hati-hati. Efisiensi yang terlalu sempit dapat merusak organisasi. Jika efisiensi hanya berarti mengurangi orang, kualitas bisa turun. Jika efisiensi hanya berarti mempercepat proses, keselamatan dapat terabaikan. Jika efisiensi hanya berarti menekan biaya, inovasi dan pembelajaran bisa hilang. Efisiensi harus dipahami sebagai penggunaan sumber daya secara bijaksana untuk menciptakan nilai, bukan sekadar pemangkasan.

Dalam perguruan tinggi, efisiensi dapat berarti proses akademik yang lebih sederhana, layanan administrasi yang cepat, data mahasiswa yang terintegrasi, dan penggunaan teknologi pembelajaran. Namun efisiensi tidak boleh mengurangi kualitas pembimbingan mahasiswa. Dalam rumah sakit, efisiensi dapat berarti waktu tunggu lebih singkat dan alur pasien

lebih jelas. Namun efisiensi tidak boleh mengorbankan keselamatan pasien. Dalam pemerintahan, efisiensi dapat berarti perizinan lebih cepat, tetapi tetap akuntabel.

Efisiensi yang sehat harus dikaitkan dengan mutu. Proses yang cepat tetapi menghasilkan banyak kesalahan bukan efisien. Proses murah tetapi merusak kepercayaan bukan efisien. Efisiensi sejati adalah proses yang menghasilkan nilai dengan pemborosan minimal dan mutu terjaga.

---

9. Fleksibilitas dalam Desain Organisasi

Fleksibilitas adalah kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, kebutuhan pelanggan, teknologi, regulasi, dan peluang baru. Fleksibilitas tidak berarti organisasi tanpa struktur. Fleksibilitas berarti struktur dan proses dirancang agar dapat berubah ketika diperlukan.

Fleksibilitas dapat muncul dalam beberapa bentuk. Pertama, fleksibilitas struktural. Organisasi dapat membentuk tim lintas fungsi, proyek sementara, atau unit inovasi. Kedua, fleksibilitas proses. Proses dapat disesuaikan dengan variasi kebutuhan pelanggan tanpa kehilangan mutu. Ketiga, fleksibilitas SDM. Pegawai memiliki kompetensi lintas bidang dan mampu belajar peran baru. Keempat, fleksibilitas teknologi. Sistem informasi dapat dikembangkan dan diintegrasikan. Kelima, fleksibilitas strategis. Organisasi dapat mengubah prioritas ketika lingkungan berubah.

Fleksibilitas menjadi penting karena lingkungan organisasi semakin dinamis. Perguruan tinggi harus menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan masa depan. Rumah sakit harus merespons perubahan pola penyakit, teknologi medis, dan sistem pembiayaan. Perusahaan harus menghadapi perubahan pasar dan teknologi. Pemerintah harus merespons tuntutan warga dan perubahan kebijakan.

Namun fleksibilitas juga memiliki risiko. Terlalu banyak fleksibilitas dapat menimbulkan kebingungan. Jika peran tidak jelas, orang tidak tahu siapa bertanggung jawab. Jika proses terlalu longgar, mutu tidak konsisten. Jika prioritas berubah terlalu sering, organisasi mengalami kelelahan perubahan. Karena itu, fleksibilitas perlu dikombinasikan dengan disiplin.

Konsep ambidextrous organization relevan di sini. Tushman dan O'Reilly menekankan bahwa organisasi perlu mampu mengelola perubahan evolusioner dan revolusioner, serta menyeimbangkan eksploitasi kegiatan yang sudah matang dengan eksplorasi peluang baru. (Sage Journals) Dalam bahasa sederhana, organisasi harus mampu menjalankan operasi rutin secara efisien sekaligus bereksperimen untuk masa depan.

Organisasi ambidextrous tidak memilih antara efisiensi dan inovasi, tetapi merancang struktur dan proses yang memungkinkan keduanya. Unit operasi dapat bekerja dengan standardisasi tinggi, sementara unit inovasi diberi ruang eksperimen. Namun keduanya tetap dihubungkan oleh visi, kepemimpinan, dan mekanisme integrasi.

---

10. Kolaborasi Lintas Fungsi

Kolaborasi adalah kemampuan berbagai individu, unit, profesi, atau organisasi bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri-sendiri. Kolaborasi menjadi semakin penting karena masalah organisasi semakin kompleks. Pelayanan pasien membutuhkan dokter, perawat, farmasi, laboratorium, administrasi, dan teknologi. Pengembangan kurikulum membutuhkan dosen, mahasiswa, alumni, industri, dan regulator. Transformasi digital membutuhkan IT, pengguna, pimpinan, keuangan, hukum, dan SDM.

Kolaborasi tidak terjadi otomatis. Organisasi sering menyatakan pentingnya kolaborasi, tetapi sistemnya masih mendorong silo. Kolaborasi membutuhkan beberapa kondisi. Pertama, tujuan bersama. Unit kerja harus

memahami tujuan yang lebih besar daripada target unit masing-masing. Kedua, kepercayaan. Kolaborasi sulit terjadi jika unit saling curiga. Ketiga, komunikasi terbuka. Informasi harus mengalir. Keempat, peran jelas. Kolaborasi bukan berarti semua orang melakukan semua hal. Kelima, mekanisme koordinasi. Rapat, sistem digital, manajer integrator, atau tim lintas fungsi diperlukan. Keenam, penghargaan. Kolaborasi harus diakui dalam sistem kinerja.

Kolaborasi juga membutuhkan kemampuan relasional. Orang perlu mendengar, bernegosiasi, memahami perspektif lain, dan menyelesaikan konflik. Dalam organisasi profesional, kolaborasi antarprofesi sering menantang karena setiap profesi memiliki bahasa dan identitas sendiri. Dokter, perawat, dan manajemen memiliki logika berbeda. Dosen akademik dan tenaga administrasi juga memiliki perspektif berbeda. Kolaborasi membutuhkan penghargaan terhadap perbedaan.

Kolaborasi lintas fungsi dapat difasilitasi melalui desain proses. Jika organisasi menetapkan pemilik proses end-to-end, maka unit-unit yang terlibat dalam proses akan lebih terhubung. Misalnya, proses “penerimaan mahasiswa baru” tidak hanya milik bagian pemasaran, tetapi melibatkan program studi, akademik, keuangan, IT, dan layanan mahasiswa. Proses “pelayanan rawat jalan” tidak hanya milik pendaftaran, tetapi melibatkan dokter, perawat, laboratorium, farmasi, kasir, dan sistem informasi.

Kolaborasi juga dapat diperkuat melalui teknologi. Platform digital memungkinkan berbagi dokumen, status pekerjaan, data pelanggan, dan komunikasi real-time. Namun teknologi tidak menggantikan kepercayaan. Jika budaya tidak mendukung berbagi informasi, platform digital hanya menjadi tempat dokumen tersimpan tanpa kolaborasi nyata.

---

11. Desain Proses Berbasis Pengalaman Pengguna

Desain proses organisasi sebaiknya dilihat dari perspektif pengguna layanan atau pelanggan. Organisasi sering merancang proses berdasarkan kenyamanan internal, bukan pengalaman pengguna. Akibatnya, proses tampak logis bagi unit internal, tetapi membingungkan bagi pengguna.

Dalam rumah sakit, proses harus dilihat dari perjalanan pasien: mencari informasi, mendaftar, datang, menunggu, diperiksa, menjalani pemeriksaan penunjang, menerima obat, membayar, pulang, dan kontrol kembali. Jika setiap titik dikelola unit berbeda tanpa integrasi, pasien mengalami kebingungan. Desain proses berbasis pasien menuntut koordinasi antarunit dan informasi yang jelas.

Dalam perguruan tinggi, proses harus dilihat dari perjalanan mahasiswa: pendaftaran, orientasi, perkuliahan, bimbingan akademik, administrasi, magang, skripsi, kelulusan, karier, dan alumni. Jika mahasiswa harus mengurus banyak dokumen ke berbagai unit tanpa informasi jelas, pengalaman akademik terganggu. Kampus yang baik tidak hanya unggul dalam pengajaran, tetapi juga dalam proses layanan akademik.

Dalam pemerintahan, proses harus dilihat dari perjalanan warga. Warga ingin layanan yang jelas, cepat, adil, dan transparan. Jika warga harus bolak-balik karena informasi tidak lengkap, organisasi publik gagal dari perspektif pengguna.

Desain proses berbasis pengguna membutuhkan peta perjalanan pengguna atau user journey. Peta ini menunjukkan titik kontak, kebutuhan informasi, hambatan, emosi, waktu tunggu, dan peluang perbaikan. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya melihat proses dari meja internal, tetapi dari pengalaman manusia yang dilayani.

Pendekatan ini juga membantu menyatukan efisiensi dan empati. Proses yang baik bukan hanya cepat, tetapi juga manusiawi. Pengguna perlu kepastian, informasi, dan rasa dihargai. Teknologi dapat membantu, tetapi empati tetap penting.

---

12. Organisasi Matriks dan Tantangan Koordinasi

Struktur matriks muncul ketika organisasi perlu menggabungkan spesialisasi fungsional dengan fokus proyek, produk, wilayah, atau pelanggan. Dalam struktur matriks, anggota organisasi dapat memiliki dua jalur pelaporan. Misalnya, seorang analis data berada di unit teknologi informasi tetapi bekerja dalam proyek transformasi layanan. Seorang dosen berada di program studi tetapi juga menjadi anggota pusat riset lintas disiplin. Seorang perawat berada di unit keperawatan tetapi terlibat dalam tim mutu pasien.

Matriks memberikan fleksibilitas dan memungkinkan penggunaan keahlian lintas fungsi. Namun matriks juga menciptakan kompleksitas. Konflik prioritas dapat muncul. Siapa yang menentukan beban kerja? Siapa yang menilai kinerja? Bagaimana sumber daya dibagi? Bagaimana konflik antara manajer fungsional dan manajer proyek diselesaikan?

Struktur matriks hanya berhasil jika organisasi memiliki mekanisme koordinasi kuat, budaya dialog, kejelasan prioritas, dan pemimpin yang mampu bekerja lintas batas. Jika budaya organisasi sangat hierarkis dan tidak terbiasa dengan negosiasi, matriks dapat menimbulkan kebingungan. Jika sistem penghargaan hanya mengikuti unit fungsional, proyek lintas fungsi akan kurang mendapat perhatian.

Dalam pengembangan organisasi, struktur matriks dapat menjadi solusi untuk mendorong kolaborasi, tetapi bukan solusi universal. Organisasi perlu menilai kesiapan budaya dan kemampuan manajerial. Matriks membutuhkan kedewasaan organisasi. Tanpa itu, matriks hanya menambah rapat dan konflik.

---

13. Organisasi Berbasis Proyek dan Agile

Dalam lingkungan yang berubah cepat, organisasi semakin banyak menggunakan tim proyek. Proyek memungkinkan organisasi fokus pada tujuan tertentu, menggabungkan keahlian berbeda, dan bekerja dengan batas waktu jelas. Struktur berbasis proyek cocok untuk inovasi, transformasi digital, riset, pengembangan produk, konstruksi, konsultansi, dan perubahan organisasi.

Pendekatan agile juga semakin populer. Agile menekankan iterasi cepat, tim kecil, umpan balik pengguna, eksperimen, dan adaptasi. Dalam konteks organisasi, prinsip agile dapat membantu mempercepat pembelajaran dan mengurangi perencanaan berlebihan. Namun agile bukan sekadar metode teknis. Agile membutuhkan budaya percaya, otonomi, transparansi, dan orientasi pengguna.

Organisasi yang ingin menggunakan agile harus berhati-hati agar tidak menjadikannya slogan. Banyak organisasi mengatakan agile tetapi tetap mempertahankan hierarki panjang, keputusan lambat, dan budaya menyalahkan. Agile membutuhkan perubahan struktur, proses, peran, dan budaya.

Dalam perguruan tinggi, agile dapat digunakan untuk pengembangan kurikulum baru atau proyek digital. Tim kecil lintas fungsi dapat menguji modul pembelajaran, mendapat umpan balik mahasiswa, lalu memperbaiki. Dalam rumah sakit, agile dapat digunakan untuk perbaikan alur layanan tertentu. Dalam pemerintahan, agile dapat digunakan dalam pengembangan layanan digital publik.

Namun tidak semua pekerjaan cocok dengan agile. Pekerjaan yang berisiko tinggi dan membutuhkan kepatuhan ketat tetap memerlukan standardisasi. Tantangan desain organisasi adalah memilih pendekatan sesuai karakter pekerjaan.

---

14. Desain Organisasi Digital dan AI

Era digital dan AI mengubah desain organisasi. Informasi yang dulu mengalir melalui hierarki kini dapat diakses langsung melalui sistem digital. Keputusan yang dulu hanya berbasis intuisi kini dapat didukung data. Pekerjaan rutin dapat diotomasi. Kolaborasi lintas lokasi menjadi lebih mudah. Namun perubahan ini juga menuntut desain baru.

Desain organisasi digital memiliki beberapa ciri. Pertama, data menjadi aset strategis. Organisasi perlu menentukan siapa pemilik data, bagaimana kualitas data dijaga, bagaimana data dibagikan, dan bagaimana privasi dilindungi. Kedua, proses harus terintegrasi. Sistem digital yang terpisah-pisah akan menciptakan silo digital. Ketiga, keputusan perlu lebih dekat dengan informasi. Jika data tersedia di garis depan tetapi keputusan tetap terlalu terpusat, organisasi tetap lambat. Keempat, peran baru muncul, seperti data analyst, product owner, process owner, digital transformation officer, atau AI ethics committee. Kelima, budaya pembelajaran digital menjadi penting.

AI dapat mengubah proses dan struktur lebih jauh. AI dapat mendukung analisis, prediksi, layanan pelanggan, penjadwalan, deteksi risiko, dan otomasi dokumen. Namun organisasi harus merancang ulang pekerjaan manusia. Jika AI mengambil alih tugas rutin, manusia perlu diarahkan ke pekerjaan yang membutuhkan empati, penilaian etis, kreativitas, dan pemecahan masalah kompleks.

Desain organisasi AI harus menjawab beberapa pertanyaan. Keputusan apa yang boleh didukung AI? Keputusan apa yang harus tetap manusiawi? Siapa bertanggung jawab jika sistem AI salah? Bagaimana bias dicegah? Bagaimana pegawai dilatih? Bagaimana data diamankan? Bagaimana transparansi dijaga?

Dalam perguruan tinggi, desain organisasi AI mungkin memerlukan unit literasi AI, pedoman etika, perubahan asesmen, dan dukungan dosen. Dalam rumah sakit, AI klinis memerlukan tata kelola, validasi, perlindungan data pasien, dan kejelasan tanggung jawab klinis. Dalam organisasi publik, AI memerlukan akuntabilitas dan perlindungan hak warga.

Desain digital yang baik tidak hanya bertanya “teknologi apa yang digunakan?” tetapi “struktur, proses, kompetensi, nilai, dan tata kelola apa yang diperlukan agar teknologi menciptakan nilai?”

---

15. Efisiensi, Fleksibilitas, dan Kolaborasi sebagai Tiga Ketegangan Desain

Tiga kata kunci bab ini—efisiensi, fleksibilitas, dan kolaborasi—tidak selalu berjalan harmonis. Efisiensi mendorong standardisasi, kontrol, dan pengurangan variasi. Fleksibilitas mendorong variasi, otonomi, dan adaptasi. Kolaborasi mendorong komunikasi, integrasi, dan waktu koordinasi. Organisasi harus menyeimbangkan ketiganya.

Jika organisasi terlalu menekankan efisiensi, ia dapat menjadi kaku. Semua keputusan mengikuti prosedur, tetapi respons terhadap perubahan lambat. Pegawai takut mengambil inisiatif. Pelanggan merasa proses tidak manusiawi. Inovasi melemah.

Jika organisasi terlalu menekankan fleksibilitas, ia dapat menjadi tidak konsisten. Setiap unit membuat cara sendiri. Mutu bervariasi. Tanggung jawab kabur. Pengendalian melemah. Organisasi menjadi sulit diskalakan.

Jika organisasi terlalu menekankan kolaborasi tanpa kejelasan, ia dapat terjebak dalam rapat dan konsensus berlebihan. Semua orang dilibatkan, tetapi keputusan lambat. Kolaborasi berubah menjadi koordinasi tanpa hasil.

Desain organisasi yang baik menempatkan ketiganya sesuai konteks. Proses rutin distandardisasi untuk efisiensi. Proses inovatif diberi fleksibilitas. Proses lintas fungsi diberi mekanisme kolaborasi. Keputusan tertentu didelegasikan, keputusan lain dipusatkan. Teknologi digunakan untuk mempercepat koordinasi, bukan menambah birokrasi.

Organisasi juga perlu membedakan antara kontrol yang diperlukan dan kontrol yang berlebihan. Kontrol diperlukan untuk akuntabilitas, mutu, keselamatan, dan kepatuhan. Namun kontrol berlebihan dapat menghambat kecepatan dan kreativitas. Sebaliknya, otonomi diperlukan untuk inovasi dan respons lapangan, tetapi otonomi tanpa akuntabilitas dapat merusak konsistensi.

Keseimbangan ini tidak permanen. Ketika lingkungan berubah, desain organisasi perlu dievaluasi ulang. Struktur yang tepat hari ini mungkin tidak tepat lima tahun lagi. Karena itu, desain organisasi harus menjadi proses pembelajaran berkelanjutan.

---

16. Studi Kasus Naratif 1: Perguruan Tinggi dan Desain Lintas Disiplin

Sebuah perguruan tinggi ingin memperkuat riset dan pembelajaran lintas disiplin. Selama ini struktur kampus sangat fungsional berdasarkan fakultas dan program studi. Struktur ini efektif untuk administrasi akademik rutin, tetapi menghambat kolaborasi lintas bidang. Dosen sulit bekerja lintas program studi karena beban kerja, anggaran, dan evaluasi kinerja semuanya berbasis unit masing-masing.

Diagnosis menunjukkan bahwa strategi kampus ingin menjawab isu kompleks seperti AI, kewirausahaan digital, keberlanjutan, dan manajemen kesehatan. Semua isu ini lintas disiplin. Namun struktur lama menciptakan silo. Setiap program studi menjaga mata kuliah, dosen, dan anggarannya sendiri. Mahasiswa sulit mengambil mata kuliah lintas bidang. Kerja sama industri juga terfragmentasi.

Kampus kemudian merancang struktur hibrida. Program studi tetap dipertahankan sebagai basis akademik, tetapi dibentuk pusat lintas disiplin untuk tema strategis. Pusat ini tidak mengambil alih program studi, tetapi mengoordinasikan proyek riset, kuliah umum, sertifikat mikro, dan kerja sama industri. Sistem penghargaan dosen diubah agar kontribusi lintas

disiplin diakui. Proses pengajuan proyek disederhanakan. Platform digital digunakan untuk berbagi data kegiatan.

Perubahan ini meningkatkan fleksibilitas dan kolaborasi tanpa menghapus struktur akademik formal. Efisiensi administrasi tetap dijaga melalui program studi, sementara inovasi muncul melalui pusat lintas disiplin. Kasus ini menunjukkan bahwa desain organisasi sering bukan memilih antara struktur lama dan baru, tetapi membangun jembatan yang sesuai dengan strategi.

---

17. Studi Kasus Naratif 2: Rumah Sakit dan Alur Pasien Terpadu

Sebuah rumah sakit menerima banyak keluhan tentang waktu tunggu rawat jalan. Setiap unit merasa sudah bekerja keras. Pendaftaran menyalahkan dokter yang terlambat, dokter menyalahkan rekam medis, farmasi menyalahkan resep tidak lengkap, dan pasien merasa tidak mendapat kepastian.

Manajemen melakukan pemetaan proses end-to-end. Ternyata alur pasien melewati banyak titik: pendaftaran, verifikasi jaminan, rekam medis, ruang tunggu, dokter, laboratorium, farmasi, kasir, dan kontrol ulang. Tidak ada satu pihak yang bertanggung jawab atas keseluruhan pengalaman pasien. Struktur rumah sakit sangat fungsional, sedangkan pengalaman pasien bersifat lintas fungsi.

Rumah sakit kemudian membentuk tim proses rawat jalan. Tim ini terdiri dari perwakilan setiap unit. Mereka memetakan bottleneck, menetapkan indikator waktu tunggu, menyederhanakan pendaftaran, membuat notifikasi jadwal dokter, mengintegrasikan rekam medis, dan memperbaiki alur farmasi. Seorang process owner ditunjuk untuk memantau keseluruhan alur.

Hasilnya waktu tunggu menurun dan keluhan pasien berkurang. Yang lebih penting, unit kerja mulai melihat pasien sebagai pengalaman terpadu,

bukan sekadar “tugas unit saya”. Kasus ini menunjukkan bahwa desain proses dapat mengubah budaya kolaborasi.

---

18. Studi Kasus Naratif 3: UMKM Menuju Struktur Profesional

Sebuah UMKM makanan keluarga berkembang pesat melalui penjualan online. Pada awalnya semua keputusan dipegang pemilik. Struktur sederhana membuat usaha cepat bergerak. Namun ketika pesanan meningkat, masalah muncul: stok tidak tercatat, pengiriman terlambat, keuangan bercampur, pelanggan tidak mendapat respons cepat, dan pegawai bingung siapa memberi instruksi.

Pemilik menyadari bahwa struktur sederhana yang dulu menjadi kekuatan kini menjadi hambatan. Namun ia khawatir struktur formal membuat usaha kehilangan kekeluargaan. Konsultan membantu merancang struktur ringan: produksi, penjualan online, keuangan, pengadaan, dan layanan pelanggan. Setiap fungsi memiliki tanggung jawab jelas. Proses pesanan dipetakan dari order masuk, pembayaran, produksi, pengepakan, pengiriman, hingga layanan purna jual. Aplikasi sederhana digunakan untuk mencatat stok dan pesanan.

Perubahan ini meningkatkan efisiensi. Namun fleksibilitas tetap dijaga. Tim kecil tetap dapat berdiskusi cepat. Pemilik masih terlibat dalam pengembangan produk, tetapi tidak lagi mengatur semua detail operasional. Pegawai senior menjadi mentor kualitas, sedangkan pegawai muda mengelola digital marketing.

Kasus ini menunjukkan bahwa desain organisasi harus berkembang sesuai tahap pertumbuhan. Struktur yang cocok untuk organisasi kecil belum tentu cocok ketika organisasi membesar.

---

19. Diagnosis Struktur dan Proses Organisasi

Sebelum mendesain ulang struktur dan proses, organisasi perlu melakukan diagnosis. Diagnosis struktur dan proses bertujuan memahami apakah desain saat ini mendukung strategi, efisiensi, fleksibilitas, dan kolaborasi.

Beberapa pertanyaan diagnosis struktur antara lain: apakah peran dan tanggung jawab jelas? Apakah ada tumpang tindih? Apakah keputusan terlalu terpusat? Apakah unit kerja terlalu banyak? Apakah rantai komando terlalu panjang? Apakah struktur mendukung strategi? Apakah ada silo? Apakah manajer memiliki kewenangan yang sesuai dengan tanggung jawab?

Beberapa pertanyaan diagnosis proses antara lain: proses apa yang paling penting bagi pelanggan atau pemangku kepentingan? Berapa lama waktu proses? Di mana bottleneck terjadi? Aktivitas mana yang tidak memberi nilai tambah? Apakah data mengalir dengan baik? Apakah teknologi mendukung? Apakah ada pemilik proses? Apakah indikator proses jelas? Apakah pengguna mengalami kebingungan?

Metode diagnosis dapat berupa wawancara, observasi, process mapping, analisis data kinerja, survei kepuasan pengguna, analisis dokumen SOP, dan workshop lintas fungsi. Diagnosis harus melibatkan orang yang menjalankan proses dan orang yang menerima layanan. Banyak masalah tidak terlihat dari meja pimpinan.

Hasil diagnosis dapat menunjukkan berbagai pola. Misalnya, struktur terlalu fungsional sehingga proses pelanggan terputus. Keputusan terlalu terpusat sehingga respons lambat. Sistem informasi tidak terintegrasi sehingga data berulang. Target unit tidak selaras dengan target organisasi. SOP ada tetapi tidak dipahami. Teknologi baru tidak digunakan karena proses lama tidak berubah.

Diagnosis yang baik tidak langsung menyarankan restrukturisasi besar. Kadang masalah dapat diselesaikan melalui perbaikan proses, klarifikasi

peran, atau mekanisme koordinasi. Restrukturisasi hanya perlu dilakukan jika struktur memang menjadi hambatan strategis.

---

20. Prinsip-Prinsip Mendesain Struktur dan Proses

Ada beberapa prinsip penting dalam desain struktur dan proses organisasi.

Pertama, mulai dari strategi. Struktur dan proses harus mendukung tujuan strategis. Jangan mendesain organisasi hanya berdasarkan kebiasaan atau politik internal.

Kedua, desain dari perspektif nilai. Tanyakan nilai apa yang ingin diciptakan dan bagi siapa. Proses harus dilihat dari pengguna, bukan hanya unit internal.

Ketiga, seimbangkan diferensiasi dan integrasi. Spesialisasi diperlukan, tetapi koordinasi harus kuat.

Keempat, tetapkan pemilik proses. Untuk proses lintas fungsi, perlu ada pihak yang bertanggung jawab atas hasil end-to-end.

Kelima, sederhanakan sebelum mendigitalisasi. Jangan mengotomasi proses buruk.

Keenam, selaraskan otoritas dan akuntabilitas. Orang yang bertanggung jawab harus memiliki kewenangan yang cukup.

Ketujuh, gunakan teknologi sebagai enabler. Teknologi harus mendukung alur kerja, data, koordinasi, dan keputusan.

Kedelapan, selaraskan sistem penghargaan. Jika kolaborasi diharapkan, penghargaan harus mengakui kontribusi lintas unit.

Kesembilan, desain untuk pembelajaran. Struktur dan proses harus memungkinkan umpan balik dan perbaikan berkelanjutan.

Kesepuluh, lakukan evaluasi berkala. Desain organisasi tidak permanen. Lingkungan berubah, sehingga struktur dan proses harus ditinjau.

Prinsip-prinsip ini membantu organisasi menghindari desain yang hanya kosmetik. Desain organisasi yang baik harus nyata dalam pekerjaan sehari-hari.

---

21. Tantangan Desain Struktur dan Proses

Mendesain ulang struktur dan proses organisasi tidak mudah. Ada beberapa tantangan.

Pertama, resistensi kekuasaan. Struktur menentukan kewenangan. Perubahan struktur dapat mengurangi kekuasaan pihak tertentu. Karena itu, restrukturisasi sering menimbulkan politik internal.

Kedua, kebiasaan lama. Orang terbiasa dengan cara kerja tertentu. Proses baru dapat dianggap merepotkan meskipun lebih baik.

Ketiga, silo fungsional. Unit kerja sering melindungi wilayahnya. Kolaborasi sulit jika ego unit kuat.

Keempat, data yang lemah. Desain proses membutuhkan data waktu, biaya, kesalahan, dan kepuasan. Tanpa data, desain berbasis asumsi.

Kelima, teknologi tidak terintegrasi. Banyak organisasi memiliki sistem digital yang berbeda antarunit. Integrasi data menjadi tantangan.

Keenam, kurangnya kemampuan manajemen proses. Banyak manajer memahami unitnya, tetapi kurang memahami proses end-to-end.

Ketujuh, perubahan yang terlalu besar sekaligus. Redesign menyeluruh dapat menimbulkan kelelahan dan kebingungan. Pilot project dapat membantu.

Kedelapan, struktur formal tidak sesuai budaya. Struktur kolaboratif sulit berjalan dalam budaya tidak percaya.

Kesembilan, ketidaksabaran hasil. Perbaikan proses membutuhkan waktu untuk stabil.

Kesepuluh, kurangnya pelembagaan. Jika proses baru tidak masuk SOP, indikator, pelatihan, dan sistem, orang kembali ke cara lama.

Menghadapi tantangan ini, organisasi perlu komunikasi, partisipasi, kepemimpinan, dan manajemen perubahan yang kuat.

---

22. Implikasi Manajerial

Bagi pemimpin dan praktisi manajemen, Bab ini memberikan beberapa implikasi.

Pertama, jangan menyamakan organisasi dengan bagan struktur. Struktur formal penting, tetapi proses, budaya, dan koordinasi menentukan kinerja nyata.

Kedua, desain organisasi harus mengikuti strategi dan kebutuhan pemangku kepentingan. Struktur yang indah secara administratif belum tentu menciptakan nilai.

Ketiga, proses lintas fungsi harus mendapat perhatian khusus. Banyak pengalaman pelanggan, pasien, mahasiswa, dan warga terjadi lintas unit.

Keempat, efisiensi harus dipadukan dengan mutu. Jangan menghemat dengan cara yang merusak layanan dan kepercayaan.

Kelima, fleksibilitas harus dipadukan dengan akuntabilitas. Otonomi tanpa tanggung jawab dapat menimbulkan kekacauan.

Keenam, kolaborasi harus didukung sistem. Jangan hanya meminta orang bekerja sama; bangun target bersama, sistem informasi, forum koordinasi, dan penghargaan lintas unit.

Ketujuh, digitalisasi harus dimulai dari desain proses. Teknologi bukan obat untuk proses yang buruk.

Kedelapan, organisasi perlu membangun kemampuan ambidextrous: efisien dalam operasi rutin dan inovatif dalam eksplorasi masa depan.

Kesembilan, perubahan struktur dan proses harus memperhatikan manusia. Komunikasi, pelatihan, dan dukungan sangat penting.

Kesepuluh, desain organisasi adalah proses berkelanjutan. Organisasi perlu terus mengevaluasi apakah struktur dan prosesnya masih sesuai dengan lingkungan.

---

23. Kesimpulan

Desain struktur dan proses organisasi merupakan fondasi penting pengembangan organisasi. Struktur menentukan pembagian kerja, kewenangan, tanggung jawab, dan koordinasi. Proses menentukan bagaimana pekerjaan mengalir untuk menciptakan nilai. Organisasi yang memiliki strategi baik tetapi struktur dan proses buruk akan mengalami kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan.

Tantangan utama desain organisasi kontemporer adalah menyeimbangkan efisiensi, fleksibilitas, dan kolaborasi. Efisiensi diperlukan agar organisasi hemat, cepat, dan bermutu. Fleksibilitas diperlukan agar organisasi adaptif terhadap perubahan. Kolaborasi diperlukan karena penciptaan nilai semakin lintas fungsi, lintas profesi, dan lintas organisasi. Ketiganya harus dirancang secara seimbang.

Organisasi harus menghindari dua jebakan. Jebakan pertama adalah birokratisasi berlebihan, ketika struktur dan proses menjadi terlalu kaku sehingga organisasi kehilangan adaptasi. Jebakan kedua adalah fleksibilitas tanpa disiplin, ketika organisasi bergerak cepat tetapi kehilangan konsistensi dan akuntabilitas. Desain organisasi yang sehat menggabungkan struktur yang jelas, proses yang sederhana, koordinasi yang kuat, teknologi yang mendukung, budaya kolaboratif, dan kepemimpinan yang mampu menyelaraskan.

Dalam era digital dan AI, desain organisasi menjadi semakin penting. Teknologi dapat mempercepat proses dan memperluas kolaborasi, tetapi hanya jika organisasi merancang ulang pekerjaan, data, keputusan, dan tanggung jawab. Digitalisasi tanpa redesign hanya mengubah bentuk kerumitan. AI tanpa tata kelola dapat menciptakan risiko. Karena itu, desain organisasi masa depan harus human-centered, data-informed, ethically governed, dan adaptif.

Dengan demikian, desain struktur dan proses bukan sekadar urusan administratif. Ia adalah strategi pengembangan organisasi. Organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu merancang dirinya agar manusia, proses, teknologi, dan strategi bekerja bersama menciptakan nilai secara efisien, fleksibel, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Glossarium

Adhocracy
Bentuk organisasi yang fleksibel, inovatif, dan berbasis tim, cocok untuk lingkungan dinamis dan pekerjaan kreatif.

Agile Organization
Organisasi yang mampu bekerja secara iteratif, cepat belajar dari umpan balik, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Ambidextrous Organization
Organisasi yang mampu menyeimbangkan eksploitasi operasi rutin yang efisien dengan eksplorasi inovasi dan peluang baru.

Bottleneck
Titik hambatan dalam proses yang memperlambat keseluruhan alur kerja.

Business Process Redesign
Perancangan ulang proses bisnis atau organisasi untuk meningkatkan kinerja, kualitas, kecepatan, dan nilai yang dihasilkan.

Diferensiasi
Pembagian pekerjaan ke dalam fungsi, unit, jabatan, profesi, atau spesialisasi yang berbeda.

Desain Organisasi
Proses merancang struktur, proses, sistem, peran, dan mekanisme koordinasi agar organisasi dapat mencapai strategi dan tujuan.

Efisiensi
Kemampuan menghasilkan output dengan penggunaan sumber daya yang optimal dan pemborosan minimal.

Fleksibilitas
Kemampuan organisasi menyesuaikan struktur, proses, sumber daya, dan keputusan terhadap perubahan lingkungan.

Integrasi
Mekanisme menyatukan pekerjaan yang telah dibagi agar organisasi tetap bergerak menuju tujuan bersama.

Kolaborasi Lintas Fungsi
Kerja sama antarunit atau profesi berbeda untuk menyelesaikan proses atau masalah yang tidak dapat ditangani satu fungsi saja.

Koordinasi
Proses mengelola ketergantungan antaraktivitas agar pekerjaan berjalan selaras.

Matriks Organisasi
Struktur organisasi dengan dua atau lebih dimensi otoritas, misalnya fungsi dan proyek.

Operating Core
Bagian organisasi yang melakukan pekerjaan utama dalam menghasilkan produk atau layanan.

Organisasi Berbasis Proyek
Organisasi yang mengelola pekerjaan melalui proyek-proyek dengan tujuan, waktu, dan sumber daya tertentu.

Pemilik Proses / Process Owner
Pihak yang bertanggung jawab atas kinerja suatu proses secara end-to-end lintas unit.

Proses Organisasi
Rangkaian aktivitas yang mengubah input menjadi output dan menciptakan nilai bagi pengguna atau pemangku kepentingan.

Silo Organisasi
Kondisi ketika unit kerja terlalu fokus pada kepentingannya sendiri dan kurang berkoordinasi dengan unit lain.

Standardisasi
Penetapan prosedur, aturan, atau cara kerja yang seragam untuk meningkatkan konsistensi dan efisiensi.

Struktur Fungsional
Struktur yang mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi seperti pemasaran, keuangan, operasi, SDM, dan teknologi.

Struktur Mekanistik
Struktur yang formal, hierarkis, terpusat, dan cocok untuk pekerjaan rutin atau lingkungan stabil.

Struktur Organik
Struktur yang fleksibel, desentralisasi, komunikatif, dan cocok untuk lingkungan dinamis atau inovatif.

User Journey
Peta pengalaman pengguna atau pelanggan dalam berinteraksi dengan proses organisasi dari awal hingga akhir.

Daftar Pustaka

Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). Mechanistic and organic systems of management. In *The management of innovation* (pp. 96–125). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.003.0006

Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design, 7*, Article 5. https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2

Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review, 31*(4), 11–27.
Catatan: artikel klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Galbraith, J. R. (2012). The future of organization design. *Journal of Organization Design, 1*(1), 3–6. https://doi.org/10.7146/jod.6332

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review, 68*(4), 104–112.
Catatan: artikel HBR klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Kates, A., & Galbraith, J. R. (2010). *Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. Jossey-Bass.
Catatan: buku ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. https://doi.org/10.2307/2391211

Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys, 26*(1), 87–119. https://doi.org/10.1145/174666.174668

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science, 26*(3), 322–341. https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics, 9*(2), 35–51. https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review, 39*(2), 162–180. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8–30. https://doi.org/10.2307/41165852

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.
Catatan: buku klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Bab 8. Pengembangan SDM dan Kapabilitas Organisasi

Kompetensi, Pembelajaran, dan Talenta

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 Mengapa Bab Ini Penting?

- SDM adalah penggerak utama strategi, budaya, proses, dan inovasi.
- Organisasi unggul dibangun oleh manusia yang kompeten, adaptif, dan berintegritas.
- Pengembangan SDM mengubah potensi individu menjadi kapabilitas kolektif.

2 Tiga Pilar Utama

A. Kompetensi
- Pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai kerja.
- Mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial, digital, dan etis.

B. Pembelajaran
- Belajar berkelanjutan pada level individu, tim, dan organisasi.
- Melalui pelatihan, *coaching*, *mentoring*, refleksi, dan *knowledge sharing*.

C. Talenta
- Potensi unggul yang perlu diidentifikasi, dikembangkan, dan dipertahankan.
- Menjadi sumber kepemimpinan dan keunggulan masa depan.

3 Dari *Human Capital* ke Kapabilitas Organisasi

Individu kompeten → Tim kolaboratif → Sistem & proses pendukung → Kapabilitas organisasi → Kinerja & inovasi

- *Human capital* bernilai jika terintegrasi dalam budaya, struktur, dan teknologi.
- Kompetensi individu harus dilembagakan agar tidak hilang saat orang berpindah.

4 Learning Organization

- Pembelajaran berkelanjutan.
- Dialog dan refleksi.
- Berbagi pengetahuan.
- *After-action review* dan *lesson learned*.
- Kepemimpinan yang mendorong belajar.

Organisasi belajar lebih adaptif terhadap perubahan.

5 Siklus Manajemen Talenta

1. Identifikasi talenta
2. Pengembangan talenta
3. Penempatan strategis
4. Retensi & engagement
5. Succession planning

Talenta harus didukung kompetensi dan integritas.

6 Kompetensi Masa Depan di Era Digital & AI

- Literasi digital dan data
- Literasi AI dan etika teknologi
- Berpikir kritis dan *problem solving*
- Kreativitas dan inovasi
- Kolaborasi lintas fungsi
- Adaptabilitas dan belajar sepanjang hayat

7 Strategi Pengembangan SDM

- Pemetaan kompetensi dan *gap analysis*
- Pelatihan berbasis kebutuhan strategis
- *Coaching*, *mentoring*, dan rotasi tugas
- *Knowledge management* dan komunitas praktik
- Penguatan manajemen kinerja dan *umpan balik*
- *Pengembangan kepemimpinan dan suksesi*

8 Tantangan Utama

- Pelatihan tidak selalu berdampak pada perilaku kerja.
- Kesenjangan digital dan resistensi perubahan.
- Retensi talenta dan *burnout*.
- Budaya organisasi yang belum mendukung pembelajaran.



10 Inti Pesan Bab 8

> *Pengembangan SDM bukan kegiatan administratif, melainkan strategi utama pengembangan organisasi. Kompetensi, pembelajaran, dan talenta harus dikelola secara sistematis agar organisasi menjadi adaptif, inovatif, etis, dan berkelanjutan.*

Bab 8 ******

Pengembangan SDM dan Kapabilitas Organisasi: Kompetensi, Pembelajaran, dan Talenta

---

Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia merupakan inti dari pengembangan organisasi karena strategi, struktur, budaya, teknologi, dan proses kerja hanya dapat menghasilkan kinerja apabila dijalankan oleh manusia yang kompeten, adaptif, berintegritas, dan terus belajar. Bab ini membahas hubungan antara pengembangan SDM dan kapabilitas organisasi dengan menekankan tiga konsep utama: kompetensi, pembelajaran, dan talenta. Kompetensi menjelaskan kemampuan individu maupun kolektif untuk menjalankan pekerjaan secara efektif; pembelajaran menjelaskan kemampuan organisasi memperbarui pengetahuan, perilaku, dan cara kerja; sedangkan talenta menjelaskan potensi manusia yang perlu diidentifikasi, dikembangkan, ditempatkan, dan dipertahankan secara strategis.

Dalam perspektif pengembangan organisasi, SDM tidak boleh dipandang sekadar sebagai biaya atau faktor produksi, melainkan sebagai sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan organisasi. Literatur manajemen strategis dan strategic human resource management menunjukkan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan berkelanjutan apabila memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan didukung oleh sistem organisasi yang tepat. Pengembangan SDM juga tidak cukup dipahami sebagai pelatihan formal, tetapi mencakup pembelajaran berkelanjutan, coaching, mentoring, knowledge sharing,

succession planning, talent management, reskilling, upskilling, pengembangan kepemimpinan, dan pembangunan budaya belajar.

Bab ini menguraikan konsep kompetensi, human capital, kapabilitas organisasi, absorptive capacity, pembelajaran organisasi, learning organization, knowledge creation, manajemen talenta, dan strategi pengembangan SDM di era digital serta AI. Pembahasan juga menekankan bahwa organisasi masa depan membutuhkan SDM yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, literasi digital, literasi data, etika teknologi, kreativitas, adaptabilitas, dan kemampuan belajar sepanjang hayat. Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan proses strategis untuk mengubah potensi manusia menjadi kapabilitas organisasi yang produktif, inovatif, etis, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *pengembangan SDM, kompetensi, kapabilitas organisasi, pembelajaran organisasi, manajemen talenta, human capital, absorptive capacity, knowledge creation, reskilling, upskilling, learning organization, strategic HRD, talent management*.

---

1. Pendahuluan

Organisasi pada akhirnya digerakkan oleh manusia. Gedung, modal, teknologi, struktur, sistem informasi, prosedur, dan strategi tidak akan menghasilkan nilai apabila tidak dihidupkan oleh manusia yang memahami tujuan, memiliki kompetensi, bekerja dengan integritas, mampu berkolaborasi, dan bersedia belajar. Karena itu, pengembangan organisasi selalu berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Organisasi yang ingin berubah harus mengembangkan manusianya. Organisasi yang ingin berinovasi harus mengembangkan kapasitas berpikir dan bertindak kreatif. Organisasi yang ingin beradaptasi terhadap AI,

digitalisasi, perubahan pasar, dan ketidakpastian harus mengembangkan kemampuan belajar kolektif.

Dalam manajemen tradisional, SDM sering dipahami sebagai tenaga kerja yang perlu diatur, diawasi, dan dinilai. Pandangan ini tidak sepenuhnya salah karena organisasi memang membutuhkan keteraturan, disiplin, dan akuntabilitas. Namun dalam konteks pengembangan organisasi kontemporer, pandangan tersebut terlalu sempit. SDM bukan sekadar pelaksana instruksi, melainkan sumber pengetahuan, kreativitas, pengalaman, nilai, relasi, dan pembelajaran. SDM adalah sumber kapabilitas organisasi.

Istilah "kapabilitas organisasi" menunjukkan bahwa kemampuan organisasi tidak hanya berasal dari kemampuan individu secara terpisah. Sebuah organisasi dapat memiliki banyak orang cerdas, tetapi tetap berkinerja rendah jika mereka tidak bekerja sama, tidak berbagi pengetahuan, tidak memiliki proses yang baik, atau tidak didukung budaya pembelajaran. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengintegrasikan kompetensi individu ke dalam sistem, proses, budaya, teknologi, dan strategi dapat membangun kapabilitas yang sulit ditiru.

Literatur strategic human resource management menegaskan bahwa praktik SDM perlu diselaraskan dengan strategi organisasi. Wright dan McMahan membahas berbagai perspektif teoretis dalam strategic human resource management, termasuk bagaimana praktik SDM dapat dipahami dalam hubungan dengan strategi dan kinerja organisasi. (Sage Journals) Wright, McMahan, dan McWilliams juga menempatkan sumber daya manusia sebagai potensi sumber keunggulan berkelanjutan dalam perspektif resource-based view. (Taylor & Francis Online) Dengan demikian, SDM tidak boleh dikelola secara administratif semata; SDM harus dikembangkan sebagai modal strategis.

Bab ini membahas pengembangan SDM dan kapabilitas organisasi dalam tiga fokus utama: kompetensi, pembelajaran, dan talenta. Kompetensi berkaitan dengan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan

pekerjaan dan mencapai hasil. Pembelajaran berkaitan dengan kemampuan individu, tim, dan organisasi untuk memperbarui pengetahuan serta perilaku. Talenta berkaitan dengan manusia yang memiliki potensi kontribusi tinggi dan perlu dikembangkan secara sistematis.

---

2. Hakikat Pengembangan SDM dalam Pengembangan Organisasi

Pengembangan SDM adalah proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, perilaku, dan kapasitas manusia agar mampu berkontribusi terhadap tujuan organisasi dan berkembang sebagai pribadi. Dalam konteks pengembangan organisasi, pengembangan SDM tidak hanya berarti pelatihan teknis. Ia mencakup pembelajaran berkelanjutan, pengembangan karier, coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, pengembangan kepemimpinan, manajemen kinerja, pengelolaan talenta, dan pembentukan budaya belajar.

Garavan menjelaskan strategic human resource development sebagai pendekatan yang melihat pengembangan SDM dalam hubungan dengan konteks, proses HRD, pemangku kepentingan, dan hasil organisasi; artinya pengembangan SDM harus ditempatkan dalam kerangka strategis, bukan hanya program pelatihan terpisah. (Sage Journals) Pendekatan ini penting karena banyak organisasi masih memandang pelatihan sebagai kegiatan rutin tahunan, bukan sebagai investasi strategis untuk membangun kapabilitas masa depan.

Pengembangan SDM memiliki beberapa tujuan. Pertama, meningkatkan kompetensi kerja. Organisasi memerlukan orang yang mampu menjalankan tugas dengan baik. Kedua, meningkatkan adaptabilitas. Kompetensi hari ini dapat menjadi usang jika teknologi dan lingkungan berubah. Ketiga, membangun kepemimpinan masa depan. Organisasi membutuhkan regenerasi pemimpin. Keempat, memperkuat budaya

organisasi. Pelatihan dan pembelajaran dapat menjadi sarana internalisasi nilai. Kelima, meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Orang yang diberi kesempatan berkembang cenderung merasa dihargai. Keenam, memperkuat inovasi. Pengetahuan baru membuka kemungkinan baru.

Namun pengembangan SDM juga harus dikritisi. Tidak semua pelatihan menghasilkan perubahan. Banyak pelatihan selesai di ruang kelas tetapi tidak berdampak pada pekerjaan. Penyebabnya dapat bermacam-macam: materi tidak relevan, peserta tidak diberi kesempatan menerapkan, atasan tidak mendukung, sistem penghargaan tidak selaras, atau budaya organisasi tidak mendorong pembelajaran. Karena itu, pengembangan SDM harus terhubung dengan strategi, pekerjaan nyata, proses organisasi, dan evaluasi dampak.

Dalam pengembangan organisasi, pertanyaan penting bukan hanya "pelatihan apa yang dibutuhkan?", tetapi "kapabilitas apa yang harus dimiliki organisasi agar mampu menjalankan strategi?" Jika organisasi ingin melakukan transformasi digital, maka pengembangan SDM harus mencakup literasi digital, literasi data, perubahan proses, keamanan informasi, etika AI, dan kemampuan kolaborasi lintas fungsi. Jika organisasi ingin meningkatkan pelayanan, maka pengembangan SDM harus mencakup empati, komunikasi, problem solving, koordinasi, dan orientasi pengguna layanan.

Dengan demikian, pengembangan SDM adalah investasi strategis untuk membangun organisasi yang belajar, adaptif, dan berkelanjutan.

---

3. Kompetensi: Dari Kemampuan Individu Menuju Kinerja Organisasi

Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, motif, nilai, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan seseorang melakukan pekerjaan secara efektif. Konsep kompetensi memperoleh perhatian besar setelah McClelland mengkritik penggunaan tes kecerdasan sebagai

prediktor keberhasilan dan mengusulkan pendekatan pengukuran kompetensi yang lebih dekat dengan perilaku nyata dalam pekerjaan. (PubMed) Dalam konteks organisasi, kompetensi menjadi dasar rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, pengembangan karier, dan manajemen talenta.

Kompetensi dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Pertama, kompetensi teknis, yaitu kemampuan khusus yang terkait dengan pekerjaan tertentu, misalnya kemampuan analisis keuangan, penggunaan perangkat lunak, diagnosis medis, metodologi penelitian, atau pengelolaan sistem informasi. Kedua, kompetensi manajerial, yaitu kemampuan merencanakan, mengorganisasi, mengambil keputusan, mengelola tim, mengendalikan sumber daya, dan menyelesaikan masalah. Ketiga, kompetensi sosial, seperti komunikasi, kolaborasi, empati, negosiasi, dan manajemen konflik. Keempat, kompetensi konseptual, seperti berpikir sistemik, berpikir strategis, berpikir kritis, dan kemampuan membaca lingkungan. Kelima, kompetensi etis, yaitu kemampuan mengambil keputusan berdasarkan nilai, integritas, tanggung jawab, dan keadilan.

Dalam era digital dan AI, kompetensi organisasi berubah. Penguasaan teknologi menjadi penting, tetapi tidak cukup. Organisasi membutuhkan manusia yang mampu bekerja bersama teknologi. Literasi AI, literasi data, kemampuan memverifikasi informasi, pemahaman privasi, etika penggunaan algoritma, dan kemampuan berpikir kritis menjadi semakin penting. AI dapat membantu mengolah informasi, tetapi manusia tetap harus menilai konteks, dampak, keadilan, dan makna keputusan.

Kompetensi juga harus dilihat pada tingkat organisasi. Prahalad dan Hamel memperkenalkan konsep core competence sebagai kemampuan inti yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai dan memasuki berbagai pasar; mereka menekankan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan kompetensi inti yang membedakannya dari pesaing. (Harvard Business Review) Dalam konteks pendidikan tinggi, kompetensi inti mungkin berupa kualitas akademik, riset terapan, jejaring industri, atau pembelajaran digital. Dalam rumah sakit,

kompetensi inti dapat berupa layanan spesialis tertentu, budaya keselamatan pasien, teknologi medis, atau kepercayaan publik.

Kompetensi individu tidak otomatis menjadi kompetensi organisasi. Kompetensi individu harus diintegrasikan melalui proses kerja, sistem pengetahuan, budaya kolaborasi, dan struktur yang mendukung. Jika seorang dosen memiliki keahlian riset tetapi tidak ada budaya publikasi, tidak ada dukungan institusi, dan tidak ada jejaring kolaborasi, maka kompetensi individu tidak berkembang menjadi kapabilitas organisasi. Jika seorang pegawai memiliki kemampuan digital tetapi sistem organisasi tidak memberi ruang inovasi, kompetensi itu tidak berdampak luas.

Oleh karena itu, pengembangan kompetensi harus dilakukan pada tiga tingkat: individu, tim, dan organisasi. Individu perlu belajar. Tim perlu berbagi pengetahuan. Organisasi perlu melembagakan kompetensi dalam sistem.

---

4. Human Capital dan Keunggulan Organisasi

Human capital atau modal manusia mengacu pada pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas, kesehatan, motivasi, dan kapasitas manusia yang dapat menghasilkan nilai. Dalam perspektif resource-based view, sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan berkelanjutan apabila bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Wright dan rekan-rekannya menegaskan bahwa human resources dapat menjadi sumber sustained competitive advantage apabila dikelola dalam sistem organisasi yang mendukung. (Taylor & Francis Online)

Namun human capital tidak hanya berada pada individu. Ployhart, Nyberg, Reilly, dan Maltarich mengembangkan konsep human capital resources untuk menekankan bahwa modal manusia juga dapat dipahami sebagai sumber daya kolektif pada tingkat unit atau organisasi, bukan hanya

atribut individu. (Sage Journals) Gagasan ini penting karena organisasi memperoleh keunggulan bukan hanya karena memiliki individu hebat, tetapi karena mampu menggabungkan kemampuan individu menjadi kapasitas kolektif.

Sebagai contoh, sebuah rumah sakit mungkin memiliki dokter spesialis yang sangat kompeten. Namun jika koordinasi dengan perawat, laboratorium, farmasi, dan administrasi buruk, kualitas layanan tetap terganggu. Kapabilitas rumah sakit tidak hanya tergantung pada dokter individual, tetapi pada sistem kolektif yang menghubungkan kompetensi berbagai profesi. Demikian pula, perguruan tinggi tidak menjadi unggul hanya karena memiliki beberapa profesor hebat. Ia menjadi unggul jika mampu membangun budaya akademik, sistem riset, jejaring kolaborasi, pengembangan dosen muda, dan integrasi pembelajaran.

Human capital juga berkaitan dengan komitmen. Kompetensi tanpa komitmen dapat menghasilkan kinerja yang tidak stabil. Orang yang sangat mampu tetapi tidak memiliki rasa memiliki dapat meninggalkan organisasi atau tidak memberi kontribusi maksimal. Karena itu, pengembangan SDM harus menyatukan kemampuan dan keterikatan. Organisasi perlu membangun employee engagement, keadilan, kesempatan berkembang, lingkungan kerja sehat, dan makna kerja.

Investasi human capital juga harus melihat masa depan. Organisasi sering mengembangkan kompetensi berdasarkan kebutuhan hari ini. Padahal perubahan teknologi dan lingkungan menuntut kompetensi masa depan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan strategic workforce planning: kompetensi apa yang akan dibutuhkan tiga sampai lima tahun mendatang? Pekerjaan apa yang akan berubah karena AI? Talenta apa yang perlu disiapkan? Peran apa yang akan muncul? Kompetensi apa yang akan usang?

Human capital menjadi keunggulan ketika organisasi tidak hanya merekrut orang baik, tetapi juga menciptakan sistem yang membuat orang berkembang, berkolaborasi, dan tetap ingin berkontribusi.

5. Kapabilitas Organisasi: Mengubah Kompetensi Menjadi Daya Kolektif

Kapabilitas organisasi adalah kemampuan kolektif organisasi untuk menggunakan sumber daya, menjalankan proses, memecahkan masalah, belajar, beradaptasi, dan menciptakan nilai. Kapabilitas berbeda dari sumber daya. Sumber daya adalah apa yang dimiliki organisasi; kapabilitas adalah apa yang mampu dilakukan organisasi dengan sumber daya itu.

Organisasi dapat memiliki teknologi canggih tetapi tidak memiliki kapabilitas digital. Organisasi dapat memiliki banyak data tetapi tidak memiliki kapabilitas analitik. Organisasi dapat memiliki pegawai terlatih tetapi tidak memiliki kapabilitas kolaborasi. Organisasi dapat memiliki anggaran besar tetapi tidak memiliki kapabilitas inovasi. Dengan demikian, kapabilitas adalah hasil integrasi antara manusia, proses, budaya, teknologi, struktur, dan kepemimpinan.

Kapabilitas organisasi memiliki beberapa dimensi. Pertama, kapabilitas operasional, yaitu kemampuan menjalankan pekerjaan rutin secara efisien dan bermutu. Kedua, kapabilitas pembelajaran, yaitu kemampuan memperoleh dan menggunakan pengetahuan baru. Ketiga, kapabilitas inovasi, yaitu kemampuan menciptakan produk, layanan, proses, atau model baru. Keempat, kapabilitas adaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Kelima, kapabilitas kolaborasi, yaitu kemampuan bekerja lintas fungsi dan lintas organisasi. Keenam, kapabilitas etis, yaitu kemampuan menjaga integritas dan tanggung jawab dalam keputusan organisasi.

Dalam lingkungan dinamis, kapabilitas organisasi harus bersifat dinamis. Teece, Pisano, dan Shuen memperkenalkan dynamic capabilities sebagai kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam lingkungan

yang berubah cepat. (ResearchGate) Dynamic capabilities membantu organisasi tidak hanya menjalankan rutinitas, tetapi memperbarui dirinya.

Pengembangan SDM berperan langsung dalam membangun kapabilitas. Pelatihan meningkatkan kompetensi individu. Coaching memperbaiki perilaku manajerial. Knowledge sharing memperkuat pembelajaran tim. Talent management memastikan posisi strategis diisi orang tepat. Rotasi pekerjaan memperluas wawasan. Sistem karier menjaga motivasi. Budaya belajar mengubah pengalaman menjadi pengetahuan. Semua ini membentuk kapabilitas organisasi.

Kapabilitas juga harus dilembagakan. Jika kompetensi hanya berada pada individu tertentu, organisasi rentan. Ketika orang itu pergi, pengetahuan ikut hilang. Karena itu, organisasi perlu dokumentasi, komunitas praktik, mentoring, sistem pengetahuan, dan proses pembelajaran. Kapabilitas yang kuat adalah kapabilitas yang tidak hilang hanya karena satu orang pindah.

---

6. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses ketika organisasi memperoleh, menciptakan, membagikan, menafsirkan, dan menggunakan pengetahuan untuk memperbaiki tindakan. Pembelajaran organisasi bukan hanya pelatihan. Ia mencakup pengalaman kerja, refleksi, eksperimen, dialog, evaluasi, kesalahan, keberhasilan, dan interaksi dengan lingkungan.

Cohen dan Levinthal memperkenalkan konsep absorptive capacity sebagai kemampuan organisasi mengenali nilai pengetahuan eksternal, mengasimilasikannya, dan menerapkannya; mereka menekankan bahwa kemampuan ini dipengaruhi oleh investasi pengetahuan sebelumnya dan bersifat path-dependent. (ResearchGate) Konsep ini sangat penting dalam era informasi. Organisasi tidak cukup memiliki akses ke pengetahuan; organisasi harus mampu menyerap dan menggunakannya.

Dalam perguruan tinggi, absorptive capacity terlihat ketika institusi mampu membaca perkembangan AI, riset internasional, kebutuhan industri, dan kebijakan pendidikan, lalu mengubahnya menjadi kurikulum, metode pembelajaran, dan agenda riset. Dalam rumah sakit, absorptive capacity terlihat ketika rumah sakit mampu mengikuti perkembangan teknologi medis, pedoman klinis, dan data keselamatan pasien, lalu menerapkannya dalam pelayanan. Dalam UMKM, absorptive capacity terlihat ketika pemilik usaha mampu belajar dari pelanggan digital, tren pasar, dan praktik pesaing, lalu memperbaiki produk serta layanan.

Pembelajaran organisasi dapat terjadi pada beberapa tingkat. Pada tingkat individu, seseorang belajar keterampilan baru. Pada tingkat tim, anggota belajar bekerja sama dan berbagi pengetahuan. Pada tingkat organisasi, pembelajaran dilembagakan dalam prosedur, kebijakan, sistem, dan budaya. Pembelajaran yang berhenti pada individu belum menjadi pembelajaran organisasi. Pembelajaran menjadi organisasi ketika pengetahuan tersimpan, dibagikan, dan memengaruhi tindakan kolektif.

Nonaka menjelaskan penciptaan pengetahuan organisasi sebagai dialog berkelanjutan antara tacit knowledge dan explicit knowledge. Tacit knowledge adalah pengetahuan yang melekat pada pengalaman, intuisi, dan praktik; explicit knowledge adalah pengetahuan yang dapat ditulis, dikodifikasi, dan dibagikan. (PubsOnline) Organisasi yang baik mampu mengubah pengalaman menjadi pengetahuan, dan pengetahuan menjadi praktik baru.

Pembelajaran organisasi membutuhkan budaya yang mendukung. Jika organisasi menghukum kesalahan, orang akan menyembunyikan kegagalan. Jika kritik dianggap ancaman, pengetahuan tidak mengalir. Jika unit kerja saling menutup informasi, pembelajaran berhenti. Karena itu, pembelajaran organisasi membutuhkan psychological safety, keterbukaan, forum refleksi, dan kepemimpinan yang mendengar.

---

7. Learning Organization: Organisasi yang Hidup dari Pembelajaran

Learning organization adalah organisasi yang secara sistematis menciptakan kondisi agar individu, tim, dan organisasi terus belajar serta mengubah pembelajaran menjadi kinerja. Marsick dan Watkins mengembangkan Dimensions of the Learning Organization Questionnaire yang memuat dimensi-dimensi organisasi pembelajar, seperti pembelajaran berkelanjutan, inquiry and dialogue, pembelajaran tim, sistem untuk menangkap pembelajaran, pemberdayaan, koneksi dengan lingkungan, dan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran. (Sage Journals)

Learning organization memiliki beberapa karakteristik. Pertama, pembelajaran berkelanjutan. Organisasi menyediakan kesempatan belajar dalam pekerjaan sehari-hari. Kedua, dialog dan inquiry. Orang didorong bertanya, berpikir kritis, dan menguji asumsi. Ketiga, pembelajaran tim. Tim menjadi ruang berbagi pengetahuan dan menyelesaikan masalah. Keempat, sistem pengetahuan. Organisasi memiliki cara menangkap, menyimpan, dan menyebarkan pembelajaran. Kelima, pemberdayaan. Orang diberi ruang mengambil keputusan dan belajar dari tindakan. Keenam, keterhubungan dengan lingkungan. Organisasi belajar dari pelanggan, mitra, pesaing, teknologi, dan masyarakat. Ketujuh, kepemimpinan pembelajaran. Pemimpin menjadi teladan sebagai pembelajar.

Learning organization sangat relevan dalam era AI. Pengetahuan berkembang cepat dan pekerjaan berubah. Organisasi yang tidak belajar akan tertinggal. Namun belajar tidak boleh dipahami sebagai aktivitas individual saja. Organisasi perlu membangun sistem yang membuat pembelajaran menjadi kebiasaan kolektif. Misalnya, setelah proyek selesai, tim melakukan after-action review. Setelah terjadi keluhan pelanggan, organisasi melakukan analisis akar masalah. Setelah pelatihan, peserta menerapkan proyek perbaikan. Setelah menggunakan sistem digital baru, organisasi mengevaluasi pengalaman pengguna.

Dalam organisasi pendidikan, learning organization berarti institusi pendidikan juga belajar, bukan hanya mengajar. Kampus harus belajar dari mahasiswa, alumni, industri, riset, dan masyarakat. Dalam rumah sakit, learning organization berarti rumah sakit belajar dari insiden, audit, standar baru, dan pengalaman pasien. Dalam pemerintahan, learning organization berarti kebijakan dan layanan dievaluasi berdasarkan dampak, bukan hanya prosedur.

Learning organization membutuhkan komitmen jangka panjang. Ia tidak dapat dibangun hanya dengan slogan "mari belajar". Ia membutuhkan waktu, sistem, kepemimpinan, budaya, dan penghargaan.

---

8. Knowledge Management dan Penciptaan Pengetahuan

Knowledge management adalah proses mengelola penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan organisasi. Pengetahuan adalah aset strategis, tetapi sering tersebar dalam individu, dokumen, pengalaman, percakapan, dan praktik. Tanpa sistem yang baik, organisasi dapat kehilangan pengetahuan ketika orang pindah atau pensiun.

Nonaka menunjukkan bahwa pengetahuan organisasi diciptakan melalui interaksi antara tacit dan explicit knowledge. Dalam model SECI, pengetahuan bergerak melalui socialization, externalization, combination, dan internalization. Socialization terjadi ketika tacit knowledge dibagikan melalui pengalaman bersama. Externalization terjadi ketika tacit knowledge diartikulasikan menjadi konsep atau dokumen. Combination terjadi ketika berbagai explicit knowledge digabungkan. Internalization terjadi ketika explicit knowledge dipraktikkan dan menjadi tacit knowledge baru. (PubsOnline)

Dalam organisasi, knowledge management dapat berbentuk dokumentasi SOP, database praktik baik, komunitas praktik, mentoring, pelatihan,

diskusi kasus, platform digital, lesson learned, dan knowledge repository. Namun knowledge management bukan sekadar teknologi. Banyak organisasi memiliki portal pengetahuan tetapi tidak digunakan. Penyebabnya bisa karena budaya berbagi lemah, data tidak diperbarui, tidak ada penghargaan, atau sistem terlalu sulit.

Knowledge sharing menjadi unsur kunci. Orang sering enggan berbagi pengetahuan karena takut kehilangan keunggulan, tidak punya waktu, tidak percaya orang lain, atau tidak ada budaya apresiasi. Organisasi harus menciptakan insentif dan norma bahwa berbagi pengetahuan adalah kontribusi. Dalam profesi akademik, berbagi pengetahuan terjadi melalui publikasi, seminar, mentoring, dan kolaborasi riset. Dalam rumah sakit, berbagi pengetahuan terjadi melalui diskusi kasus, audit klinis, dan pelatihan. Dalam bisnis, berbagi pengetahuan terjadi melalui evaluasi proyek dan komunitas praktik.

AI dapat mendukung knowledge management dengan membantu pencarian dokumen, ringkasan pengetahuan, analisis data, dan asisten pembelajaran. Namun AI juga memerlukan tata kelola. Pengetahuan yang salah dapat tersebar cepat jika tidak diverifikasi. Karena itu, organisasi harus membangun literasi kritis.

Knowledge management yang baik mengubah pengalaman menjadi aset organisasi. Organisasi tidak mengulang kesalahan yang sama dan tidak kehilangan pengetahuan saat individu pergi.

---

9. Manajemen Talenta: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempertahankan Potensi

Manajemen talenta adalah proses strategis untuk mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, menempatkan, memotivasi, dan mempertahankan individu yang memiliki potensi kontribusi tinggi bagi organisasi. Collings dan Mellahi mendefinisikan strategic talent

management sebagai aktivitas dan proses yang melibatkan identifikasi posisi kunci yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif, pengembangan talent pool, dan arsitektur SDM yang mendukung pengisian posisi tersebut. (SCIRP)

Manajemen talenta penting karena tidak semua posisi memiliki dampak strategis yang sama. Organisasi perlu mengidentifikasi posisi yang sangat menentukan masa depan. Dalam perguruan tinggi, posisi strategis dapat mencakup dosen inti program unggulan, pemimpin akademik, peneliti kunci, pengelola digital learning, dan pengembang kerja sama industri. Dalam rumah sakit, posisi strategis dapat mencakup dokter spesialis unggulan, kepala keperawatan, manajer mutu, ahli data kesehatan, dan pemimpin layanan pasien. Dalam bisnis, posisi strategis dapat mencakup pemimpin produk, analis data, manajer pelanggan, dan pemimpin operasi.

Namun konsep talenta harus dipahami secara hati-hati. Ada pendekatan eksklusif yang melihat talenta sebagai kelompok kecil orang berpotensi tinggi, dan ada pendekatan inklusif yang melihat semua orang memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Meyers, van Woerkom, dan Dries menunjukkan bahwa makna talenta dapat diperdebatkan antara pandangan talent as innate, acquired, atau hasil interaksi nature dan nurture. (Tilburg University Research Portal) Organisasi perlu menghindari elitisme yang merusak motivasi. Fokus pada talenta unggul perlu diimbangi dengan pengembangan kapasitas seluruh anggota.

Manajemen talenta mencakup beberapa proses. Pertama, talent identification. Organisasi mengidentifikasi potensi dan kinerja. Kedua, talent development. Talenta diberi pelatihan, mentoring, proyek strategis, dan pengalaman menantang. Ketiga, talent deployment. Talenta ditempatkan pada posisi yang sesuai. Keempat, talent retention. Organisasi menjaga agar talenta tidak pergi melalui karier, makna kerja, penghargaan, dan lingkungan sehat. Kelima, succession planning. Organisasi menyiapkan penerus untuk posisi kritis.

Manajemen talenta tidak boleh hanya menjadi daftar nama. Ia harus menjadi sistem. Jika organisasi hanya memberi label “talenta” tanpa rencana pengembangan, maka label itu tidak bermanfaat. Jika organisasi mengembangkan talenta tetapi tidak memberi ruang kontribusi, talenta akan frustrasi. Jika organisasi menempatkan talenta tanpa dukungan, risiko kegagalan meningkat.

Talenta juga harus dikaitkan dengan nilai. Organisasi tidak boleh hanya mengembangkan orang cerdas tetapi tidak berintegritas. Talenta strategis harus mencakup kompetensi dan karakter. Dalam jangka panjang, talenta tanpa integritas dapat merusak organisasi.

---

10. Kompetensi Masa Depan: Reskilling dan Upskilling

Perubahan teknologi, AI, otomatisasi, globalisasi, dan perubahan model kerja menciptakan kebutuhan kompetensi baru. Banyak pekerjaan tidak hilang sepenuhnya, tetapi berubah. Tugas rutin dapat diotomasi, sementara manusia diharapkan mengerjakan tugas yang membutuhkan penilaian, empati, kreativitas, pemecahan masalah, koordinasi, dan etika. Karena itu, reskilling dan upskilling menjadi agenda penting.

Upskilling adalah peningkatan keterampilan dalam bidang yang sama agar seseorang tetap relevan. Misalnya, dosen meningkatkan kemampuan menggunakan AI untuk pembelajaran, perawat meningkatkan kemampuan menggunakan rekam medis elektronik, atau staf administrasi meningkatkan kemampuan analitik data. Reskilling adalah pengembangan keterampilan baru untuk peran baru. Misalnya, pegawai administrasi dilatih menjadi analis proses, tenaga pemasaran tradisional dilatih menjadi digital marketer, atau staf perpustakaan dilatih menjadi kurator pengetahuan digital.

Reskilling dan upskilling harus dirancang strategis. Organisasi perlu memetakan pekerjaan yang berubah, kompetensi yang dibutuhkan,

kesenjangan kompetensi, dan prioritas pengembangan. Tidak semua orang perlu pelatihan yang sama. Pelatihan massal tanpa analisis kebutuhan sering tidak efektif.

Dalam era AI, kompetensi masa depan dapat dikelompokkan menjadi beberapa area. Pertama, literasi digital dan data. Kedua, kemampuan berpikir kritis dan verifikasi informasi. Ketiga, kemampuan bekerja dengan AI secara produktif. Keempat, etika teknologi dan privasi. Kelima, kreativitas dan inovasi. Keenam, komunikasi dan kolaborasi. Ketujuh, adaptabilitas dan belajar mandiri. Kedelapan, kepemimpinan perubahan.

Reskilling juga memiliki dimensi psikologis. Orang dapat merasa takut atau malu belajar hal baru. Pegawai senior mungkin merasa tertinggal. Pemimpin harus menciptakan budaya belajar yang tidak mempermalukan orang. Pelatihan harus didukung dengan praktik, mentoring, dan waktu adaptasi. Transformasi kompetensi bukan hanya soal modul pelatihan, tetapi soal rasa aman untuk belajar.

---

11. Pengembangan Kepemimpinan sebagai Bagian dari Pengembangan SDM

Kepemimpinan merupakan kapabilitas organisasi yang harus dikembangkan secara sistematis. Organisasi tidak boleh bergantung pada satu pemimpin karismatik. Jika kepemimpinan hanya melekat pada figur tertentu, organisasi rentan ketika figur itu pergi. Pengembangan kepemimpinan harus menciptakan pipeline pemimpin di berbagai level.

Pengembangan kepemimpinan mencakup kompetensi strategis, manajerial, sosial, etis, dan pembelajaran. Pemimpin masa depan harus mampu membaca lingkungan, mengambil keputusan berbasis data, membangun visi, mengelola perubahan, memimpin tim lintas fungsi, mengembangkan orang, dan menjaga integritas. Dalam era digital, pemimpin juga perlu literasi teknologi dan AI.

Pengembangan kepemimpinan dapat dilakukan melalui pelatihan formal, coaching, mentoring, rotasi jabatan, proyek strategis, action learning, feedback 360 derajat, dan komunitas pemimpin. Pelatihan kelas memberi konsep, tetapi pengalaman nyata membentuk kedewasaan. Pemimpin belajar ketika menghadapi masalah, membuat keputusan, menerima umpan balik, dan merefleksikan tindakan.

Succession planning menjadi bagian penting. Organisasi perlu mengetahui posisi kritis dan calon penerusnya. Namun suksesi tidak boleh hanya berdasarkan kedekatan atau senioritas. Suksesi harus berbasis kompetensi, potensi, integritas, dan kebutuhan masa depan. Organisasi yang gagal menyiapkan suksesi sering mengalami krisis ketika pemimpin kunci pensiun atau pindah.

Pengembangan kepemimpinan juga harus mencakup nilai. Pemimpin yang kompeten tetapi tidak etis dapat membahayakan organisasi. Karena itu, integritas, akuntabilitas, pelayanan, dan keadilan harus menjadi inti pengembangan kepemimpinan.

---

12. Sistem Kinerja, Umpan Balik, dan Pengembangan

Manajemen kinerja adalah proses menetapkan tujuan, memantau kemajuan, memberi umpan balik, mengevaluasi hasil, dan mengembangkan kemampuan. Dalam pengembangan SDM, manajemen kinerja tidak boleh hanya menjadi alat penilaian administratif. Ia harus menjadi sarana pembelajaran.

Sistem kinerja yang baik memiliki beberapa unsur. Pertama, tujuan jelas dan selaras dengan strategi. Kedua, indikator relevan dan adil. Ketiga, umpan balik diberikan secara berkala, bukan hanya setahun sekali. Keempat, evaluasi mencakup hasil dan perilaku. Kelima, hasil evaluasi dihubungkan dengan rencana pengembangan. Keenam, atasan dilatih memberi coaching.

Jika sistem kinerja hanya berfokus pada angka, perilaku penting dapat terabaikan. Misalnya, dosen dinilai hanya dari jumlah publikasi tanpa memperhatikan kualitas pembelajaran dan integritas akademik. Rumah sakit dinilai hanya dari volume layanan tanpa memperhatikan keselamatan pasien. Pegawai penjualan dinilai hanya dari target tanpa memperhatikan etika. Karena itu, indikator kinerja harus mencerminkan nilai organisasi.

Umpan balik sangat penting. Orang tidak berkembang jika tidak mengetahui apa yang perlu diperbaiki. Namun umpan balik harus diberikan dengan cara yang membangun. Umpan balik yang mempermalukan dapat menciptakan defensif. Umpan balik yang terlalu umum tidak membantu. Umpan balik yang baik spesifik, berbasis observasi, terkait tujuan, dan disertai dukungan pengembangan.

Manajemen kinerja juga harus mendorong pembelajaran tim. Banyak hasil organisasi bersifat kolektif. Jika hanya individu yang dinilai, kolaborasi dapat melemah. Sistem kinerja perlu mengakui kontribusi lintas fungsi, knowledge sharing, mentoring, dan inovasi.

---

13. Keterlibatan, Motivasi, dan Makna Kerja

Pengembangan SDM tidak hanya berkaitan dengan kemampuan, tetapi juga dengan kemauan dan makna. Orang dapat memiliki kompetensi tinggi tetapi tidak berkontribusi maksimal jika tidak termotivasi, tidak terlibat, atau tidak melihat makna dalam pekerjaan. Karena itu, organisasi perlu memperhatikan engagement dan meaning at work.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak faktor: tujuan jelas, otonomi, pengakuan, keadilan, hubungan sosial, kesempatan berkembang, kepemimpinan, dan kesesuaian nilai. Dalam organisasi modern, terutama generasi muda, pekerjaan tidak hanya dilihat sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai ruang aktualisasi, pembelajaran, kontribusi, dan

identitas. Organisasi yang tidak memberi makna akan sulit mempertahankan talenta.

Makna kerja muncul ketika seseorang melihat hubungan antara pekerjaannya dan tujuan yang lebih besar. Seorang staf akademik tidak hanya mengurus dokumen; ia membantu mahasiswa menyelesaikan perjalanan pendidikan. Seorang perawat tidak hanya menjalankan prosedur; ia menjaga martabat pasien. Seorang analis data tidak hanya membuat laporan; ia membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih baik. Pemimpin berperan penting dalam menghubungkan tugas sehari-hari dengan misi organisasi.

Keterlibatan juga dipengaruhi oleh rasa memiliki. Orang lebih terlibat ketika merasa didengar, dipercaya, dan dihargai. Partisipasi dalam perubahan, forum dialog, dan kesempatan memberi ide dapat meningkatkan keterlibatan. Sebaliknya, budaya otoriter dan komunikasi satu arah dapat membuat orang patuh tetapi tidak terlibat.

Pengembangan SDM harus memperhatikan kesejahteraan. Organisasi yang terus menuntut kinerja tanpa memperhatikan beban kerja, kesehatan mental, dan keseimbangan hidup dapat menciptakan burnout. Kinerja berkelanjutan membutuhkan manusia yang sehat.

---

14. Pengembangan SDM dalam Era Digital dan AI

Era digital dan AI mengubah agenda pengembangan SDM secara mendasar. Pertama, pekerjaan berubah. Banyak tugas rutin dapat dibantu atau diotomasi oleh sistem digital. Kedua, kompetensi berubah. Literasi digital, data, AI, dan keamanan informasi menjadi kebutuhan umum. Ketiga, pembelajaran berubah. Platform online, microlearning, simulasi, dan AI tutor dapat mendukung pembelajaran personal. Keempat, manajemen talenta berubah. Data analytics dapat membantu memetakan kinerja, potensi, dan kebutuhan pengembangan.

Namun penggunaan teknologi dalam SDM juga menimbulkan risiko. People analytics dapat membantu keputusan, tetapi juga dapat mengancam privasi jika tidak dikelola etis. AI dalam rekrutmen dapat mempercepat seleksi, tetapi berisiko bias. Sistem monitoring dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga dapat menciptakan budaya pengawasan berlebihan. Karena itu, pengembangan SDM digital harus menggabungkan efisiensi teknologi dan martabat manusia.

Dalam era AI, organisasi perlu mengembangkan kemampuan manusia yang melengkapi mesin. Kemampuan tersebut mencakup empati, komunikasi, kepemimpinan, kreativitas, penilaian etis, pemikiran sistemik, dan kemampuan menafsirkan konteks. AI dapat membantu membuat ringkasan, analisis, prediksi, atau rekomendasi, tetapi manusia tetap bertanggung jawab atas keputusan.

Pengembangan SDM digital juga harus inklusif. Tidak semua pegawai memiliki kesiapan yang sama. Pegawai senior mungkin membutuhkan pendekatan berbeda dari pegawai muda. Pelatihan harus praktis, bertahap, dan relevan. Organisasi harus menghindari budaya yang mempermalukan orang yang lambat belajar teknologi. Tujuan pengembangan digital adalah membawa semua orang maju, bukan menciptakan jurang kompetensi.

---

15. Pengembangan SDM dalam Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah organisasi pengetahuan. Karena itu, pengembangan SDM di perguruan tinggi memiliki posisi strategis. Dosen, tenaga kependidikan, peneliti, pustakawan, pengelola teknologi, dan pimpinan akademik semuanya menentukan mutu institusi.

Pengembangan dosen tidak hanya mencakup peningkatan kualifikasi akademik. Dosen perlu mengembangkan kompetensi pedagogik, metodologi penelitian, publikasi ilmiah, kolaborasi industri, pengabdian masyarakat, literasi digital, dan etika AI. Dalam era AI, dosen perlu belajar

merancang asesmen yang mendorong berpikir kritis dan integritas akademik. Dosen juga perlu memahami bagaimana AI dapat digunakan sebagai alat pembelajaran, bukan pengganti proses berpikir.

Tenaga kependidikan juga sangat penting. Mereka sering menjadi wajah layanan kampus. Pengembangan mereka perlu mencakup layanan mahasiswa, sistem informasi akademik, komunikasi, manajemen data, dan problem solving. Perguruan tinggi yang hanya mengembangkan dosen tetapi mengabaikan tenaga kependidikan akan mengalami ketimpangan layanan.

Pengembangan SDM perguruan tinggi juga perlu membangun budaya akademik. Pelatihan individual tidak cukup jika budaya riset lemah, beban kerja tidak seimbang, atau sistem penghargaan tidak mendukung. Institusi perlu menyediakan waktu riset, insentif, mentoring, pusat dukungan publikasi, akses jurnal, dan komunitas akademik.

Manajemen talenta di perguruan tinggi perlu menyiapkan pemimpin akademik masa depan. Tidak semua dosen hebat otomatis menjadi pemimpin akademik yang baik. Kepemimpinan akademik membutuhkan kemampuan mengelola orang, strategi, konflik, mutu, jejaring, dan perubahan. Karena itu, dekan, ketua program studi, dan kepala pusat perlu dikembangkan secara sistematis.

---

16. Pengembangan SDM dalam Rumah Sakit

Rumah sakit merupakan organisasi profesional dengan tuntutan kompetensi tinggi dan risiko besar. Pengembangan SDM rumah sakit mencakup tenaga medis, keperawatan, penunjang medis, administrasi, manajemen, teknologi informasi, dan layanan pasien. Kualitas SDM sangat berhubungan dengan keselamatan pasien, mutu layanan, efisiensi, dan kepercayaan publik.

Pengembangan tenaga kesehatan harus mencakup kompetensi klinis dan non-klinis. Kompetensi klinis mencakup pengetahuan medis, prosedur, diagnosis, terapi, dan standar keselamatan. Kompetensi non-klinis mencakup komunikasi pasien, kerja tim antarprofesi, etika, empati, manajemen stres, dan penggunaan teknologi. Banyak keluhan pasien bukan hanya terkait kemampuan klinis, tetapi komunikasi dan pengalaman layanan.

Budaya keselamatan pasien membutuhkan pembelajaran terus-menerus. Rumah sakit perlu membangun sistem pelaporan insiden, audit klinis, diskusi kasus, simulasi, dan pelatihan komunikasi. Kesalahan harus dianalisis secara sistemik. Tenaga kesehatan perlu merasa aman melaporkan risiko.

Digitalisasi rumah sakit menuntut kompetensi baru: penggunaan rekam medis elektronik, keamanan data pasien, telemedicine, dashboard mutu, dan analisis data kesehatan. Namun pelatihan digital harus disesuaikan dengan alur klinis. Jika sistem digital menambah beban dokumentasi tanpa manfaat nyata, resistensi akan muncul.

Manajemen talenta rumah sakit juga penting. Rumah sakit harus mempertahankan dokter spesialis, kepala perawat, manajer mutu, dan tenaga kritis lain. Retensi tidak hanya melalui kompensasi, tetapi juga lingkungan kerja sehat, kesempatan berkembang, dukungan profesional, dan budaya menghargai.

---

17. Pengembangan SDM dalam Organisasi Publik

Organisasi publik membutuhkan SDM yang kompeten, etis, responsif, dan berorientasi pelayanan. Tantangan organisasi publik bukan hanya efisiensi internal, tetapi legitimasi sosial. Warga menuntut layanan cepat, adil, transparan, dan mudah diakses. Karena itu, pengembangan SDM sektor

publik harus mencakup kompetensi teknis, pelayanan publik, integritas, literasi digital, dan kemampuan kolaborasi lintas sektor.

Pengembangan ASN atau pegawai publik perlu diarahkan pada perubahan dari mentalitas prosedural semata menuju orientasi dampak. Realisasi anggaran dan kepatuhan administratif tetap penting, tetapi tidak cukup. Pegawai publik perlu memahami kebutuhan warga, kualitas layanan, akuntabilitas, dan inovasi kebijakan.

Digitalisasi layanan publik menuntut kompetensi baru. Pegawai harus mampu menggunakan sistem digital, memahami data, menjaga privasi, dan membantu warga yang kurang literasi digital. Teknologi tidak boleh membuat pelayanan menjadi eksklusif. Pengembangan SDM harus mencakup empati digital: kemampuan menggunakan teknologi untuk melayani manusia secara lebih baik.

Budaya integritas menjadi bagian penting. Pengembangan SDM sektor publik harus mencakup etika, anti-korupsi, konflik kepentingan, transparansi, dan tanggung jawab. Tanpa integritas, kompetensi teknis dapat disalahgunakan.

---

18. Pengembangan SDM dalam UMKM dan Organisasi Kecil

UMKM sering menghadapi keterbatasan sumber daya, tetapi pengembangan SDM tetap penting. Dalam banyak UMKM, pengetahuan melekat pada pemilik atau pegawai senior. Jika tidak ditransfer, pertumbuhan sulit terjadi. Pengembangan SDM UMKM dapat dimulai dari hal sederhana: pembagian peran, pelatihan layanan pelanggan, pencatatan keuangan, digital marketing, manajemen stok, kualitas produk, dan penggunaan aplikasi.

UMKM juga perlu mengembangkan kemampuan belajar dari pasar. Ulasan pelanggan, data penjualan, tren media sosial, dan praktik pesaing dapat menjadi sumber pembelajaran. Pemilik UMKM perlu mengubah

pengalaman harian menjadi pengetahuan bisnis. Ini adalah bentuk absorptive capacity pada skala kecil.

Pengembangan talenta dalam UMKM tidak harus formal. Pemilik dapat memberi kepercayaan kepada pegawai muda untuk mengelola kanal digital, sementara pegawai senior menjadi penjaga kualitas. Mentoring lintas generasi dapat menjadi strategi pengembangan. Nilai kekeluargaan dapat menjadi modal, tetapi perlu dipadukan dengan profesionalisme.

---

19. Strategi Membangun Kapabilitas Organisasi melalui SDM

Untuk membangun kapabilitas organisasi melalui SDM, beberapa strategi dapat dilakukan.

Pertama, selaraskan pengembangan SDM dengan strategi organisasi. Jangan menyusun pelatihan berdasarkan kebiasaan, tetapi berdasarkan kapabilitas yang diperlukan.

Kedua, lakukan pemetaan kompetensi. Organisasi perlu mengetahui kompetensi saat ini, kompetensi masa depan, dan kesenjangan yang harus ditutup.

Ketiga, bangun budaya belajar. Pembelajaran harus menjadi kebiasaan, bukan kegiatan sesekali.

Keempat, gunakan kombinasi metode pengembangan. Pelatihan formal perlu dilengkapi coaching, mentoring, proyek nyata, rotasi, komunitas praktik, dan pembelajaran digital.

Kelima, perkuat manajemen talenta. Identifikasi posisi kritis, bangun talent pool, dan siapkan suksesi.

Keenam, kembangkan kepemimpinan di semua level. Pemimpin adalah pengganda kapabilitas.

Ketujuh, bangun knowledge management. Pengetahuan harus ditangkap, dibagikan, dan digunakan.

Kedelapan, gunakan data SDM secara etis. People analytics dapat membantu keputusan, tetapi harus menjaga privasi dan keadilan.

Kesembilan, hubungkan manajemen kinerja dengan pengembangan. Evaluasi harus menghasilkan rencana belajar.

Kesepuluh, ukur dampak pengembangan SDM. Ukur bukan hanya jumlah peserta pelatihan, tetapi perubahan perilaku, peningkatan proses, dan hasil organisasi.

---

20. Tantangan Pengembangan SDM dan Kapabilitas Organisasi

Pengembangan SDM menghadapi berbagai tantangan. Pertama, pelatihan yang tidak relevan. Program pengembangan sering dibuat tanpa analisis kebutuhan strategis. Kedua, transfer pembelajaran lemah. Peserta belajar di kelas tetapi tidak menerapkan di pekerjaan. Ketiga, kurang dukungan atasan. Tanpa dukungan atasan, perubahan perilaku sulit terjadi. Keempat, budaya tidak mendukung. Budaya takut, silo, dan formalitas menghambat pembelajaran. Kelima, keterbatasan anggaran. Organisasi kecil sering kesulitan menyediakan program formal. Keenam, kesenjangan digital. Tidak semua pegawai siap menghadapi teknologi. Ketujuh, retensi talenta. Talenta yang berkembang dapat pindah jika organisasi tidak memberi ruang. Kedelapan, bias dalam manajemen talenta. Label talenta dapat dipengaruhi kedekatan, bukan potensi. Kesembilan, kelelahan belajar. Terlalu banyak tuntutan kompetensi baru dapat membuat pegawai cemas. Kesepuluh, etika data SDM. Penggunaan AI dan analytics dapat menimbulkan risiko privasi dan diskriminasi.

Menghadapi tantangan ini, organisasi perlu memandang pengembangan SDM sebagai ekosistem, bukan program terpisah. Pelatihan harus didukung budaya, sistem, kepemimpinan, teknologi, dan strategi.

21. Studi Kasus Naratif 1: Perguruan Tinggi Membangun Kapabilitas Digital

Sebuah perguruan tinggi ingin memperkuat pembelajaran digital dan penggunaan AI secara etis. Pada awalnya, pimpinan mengadakan pelatihan penggunaan platform pembelajaran. Namun setelah beberapa bulan, penggunaan platform masih rendah. Dosen hanya mengunggah materi PDF, mahasiswa pasif, dan tugas tetap seperti sebelumnya.

Diagnosis menunjukkan bahwa masalahnya bukan hanya keterampilan teknis. Dosen belum memahami desain pembelajaran digital. Sebagian khawatir AI merusak integritas akademik. Tenaga kependidikan belum siap mendukung layanan digital. Mahasiswa belum diberi literasi penggunaan AI yang etis. Sistem penghargaan dosen belum mengakui inovasi pembelajaran.

Kampus kemudian mengubah pendekatan. Pengembangan SDM dibuat lebih komprehensif. Dosen mengikuti pelatihan pedagogi digital, asesmen autentik, literasi AI, dan desain proyek. Tenaga kependidikan dilatih layanan akademik digital. Mahasiswa mendapat orientasi etika AI. Dosen yang berhasil membuat praktik baik diminta menjadi mentor. Pusat pembelajaran digital dibentuk sebagai support system. Inovasi pembelajaran dimasukkan dalam penilaian kinerja.

Setelah satu tahun, perubahan mulai tampak. Beberapa mata kuliah menggunakan proyek berbasis kasus, diskusi daring, dan refleksi AI. Mahasiswa lebih aktif. Dosen saling berbagi praktik. Kampus mulai memiliki kapabilitas digital, bukan hanya platform digital. Kasus ini menunjukkan bahwa teknologi hanya menjadi kapabilitas jika manusia, proses, dan budaya ikut dikembangkan.

22. Studi Kasus Naratif 2: Rumah Sakit dan Kapabilitas Keselamatan Pasien

Sebuah rumah sakit ingin memperkuat budaya keselamatan pasien. Selama ini, pelaporan insiden rendah. Manajemen awalnya mengira tidak banyak masalah. Namun wawancara menunjukkan staf takut melapor. Rumah sakit kemudian menyadari bahwa keselamatan pasien bukan hanya kompetensi klinis, tetapi kapabilitas organisasi.

Program pengembangan SDM dirancang berlapis. Tenaga kesehatan dilatih patient safety, komunikasi SBAR, teamwork, dan analisis akar masalah. Kepala unit dilatih coaching dan komunikasi non-punitif. Tim mutu mengembangkan forum diskusi kasus. Sistem pelaporan dibuat lebih mudah. Setiap laporan dianalisis untuk perbaikan proses.

Pada awalnya, laporan insiden meningkat. Beberapa pimpinan khawatir citra rumah sakit buruk. Namun direktur menjelaskan bahwa peningkatan laporan menunjukkan keterbukaan. Setelah beberapa bulan, perbaikan proses dilakukan dan insiden berulang menurun. Staf mulai percaya bahwa pelaporan bukan hukuman.

Kapabilitas keselamatan terbentuk ketika kompetensi individu, proses pelaporan, budaya belajar, kepemimpinan, dan sistem mutu berjalan bersama.

---

23. Studi Kasus Naratif 3: UMKM dan Pengembangan Talenta Digital

Sebuah UMKM makanan tradisional mengalami peningkatan pesanan setelah masuk marketplace. Namun pemilik kewalahan mengelola stok, pengiriman, konten media sosial, dan layanan pelanggan. Di antara pegawai, ada seorang anak muda yang aktif menggunakan media sosial dan memahami desain sederhana. Pemilik awalnya ragu memberi tanggung jawab karena pegawai tersebut masih junior.

Setelah melihat potensi, pemilik memberi proyek kecil: membuat konten mingguan dan memantau respons pelanggan. Pegawai senior tetap menjaga kualitas produksi. Pegawai muda dilatih pencatatan pesanan dan penggunaan aplikasi. Pemilik menjadi mentor bisnis. Dalam beberapa bulan, penjualan online meningkat dan komplain lebih cepat ditangani.

UMKM ini tidak memiliki program talent management formal, tetapi menerapkan prinsip dasarnya: mengenali potensi, memberi kesempatan, mendampingi, dan menempatkan orang sesuai kekuatan. Kasus ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta dapat dilakukan pada semua skala organisasi.

---

24. Implikasi Manajerial

Pembahasan Bab ini memberi beberapa implikasi manajerial.

Pertama, SDM harus dipandang sebagai sumber kapabilitas strategis, bukan hanya biaya operasional. Kedua, pengembangan SDM harus dimulai dari strategi dan kebutuhan masa depan. Ketiga, kompetensi perlu dipetakan pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Keempat, pelatihan formal harus dilengkapi dengan coaching, mentoring, proyek nyata, dan budaya belajar. Kelima, pembelajaran organisasi harus dilembagakan melalui sistem pengetahuan dan forum refleksi. Keenam, manajemen talenta harus menyeimbangkan pendekatan eksklusif dan inklusif. Ketujuh, pengembangan kepemimpinan harus menjadi prioritas. Kedelapan, reskilling dan upskilling menjadi kebutuhan mendesak dalam era digital dan AI. Kesembilan, people analytics harus digunakan secara etis. Kesepuluh, keberhasilan pengembangan SDM harus diukur dari perubahan perilaku, proses, dan kinerja organisasi, bukan hanya jumlah jam pelatihan.

---

25. Kesimpulan

Pengembangan SDM adalah inti pengembangan organisasi. Organisasi tidak akan adaptif jika manusianya tidak belajar. Organisasi tidak akan inovatif jika manusianya tidak diberi ruang berpikir dan bereksperimen. Organisasi tidak akan berkelanjutan jika tidak mengembangkan talenta dan kepemimpinan masa depan. Kompetensi, pembelajaran, dan talenta adalah tiga fondasi penting dalam membangun kapabilitas organisasi.

Kompetensi menjelaskan kemampuan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif. Namun kompetensi individu harus diubah menjadi kapabilitas organisasi melalui proses, budaya, sistem, dan kolaborasi. Pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi memperbarui pengetahuan dan perilaku. Talent management memastikan bahwa potensi manusia ditempatkan dan dikembangkan secara strategis. Human capital menjadi sumber keunggulan ketika organisasi mampu menciptakan sistem yang membuat manusia berkembang dan berkontribusi.

Dalam era digital dan AI, pengembangan SDM semakin penting. Teknologi dapat membantu pekerjaan, tetapi manusia tetap menjadi pusat penilaian, etika, kreativitas, dan makna. Organisasi masa depan membutuhkan SDM yang mampu belajar sepanjang hayat, berpikir kritis, berkolaborasi, menggunakan data, memahami AI, dan menjaga nilai kemanusiaan.

Dengan demikian, pengembangan SDM bukan kegiatan pendukung, melainkan strategi utama pengembangan organisasi. Organisasi yang unggul bukan hanya organisasi yang memiliki teknologi canggih atau struktur baik, tetapi organisasi yang mampu mengembangkan manusia menjadi kapabilitas kolektif yang produktif, inovatif, etis, adaptif, dan berkelanjutan.

Glossarium

Absorptive Capacity
Kemampuan organisasi mengenali nilai pengetahuan eksternal,

mengasimilasikannya, dan menerapkannya untuk inovasi atau peningkatan kinerja.

Coaching
Proses pendampingan yang membantu individu meningkatkan kinerja, refleksi, kesadaran diri, dan kemampuan memecahkan masalah.

Competency / Kompetensi
Kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, motif, dan perilaku yang memungkinkan seseorang bekerja efektif.

Core Competence
Kompetensi inti organisasi yang menciptakan nilai strategis, sulit ditiru, dan menjadi dasar keunggulan organisasi.

Dynamic Capabilities
Kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta kompetensi dalam lingkungan yang berubah cepat.

Employee Engagement
Keterlibatan psikologis, emosional, dan perilaku pegawai dalam pekerjaan serta organisasi.

Human Capital
Modal manusia berupa pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas, motivasi, dan kapasitas yang menghasilkan nilai organisasi.

Human Capital Resources
Modal manusia sebagai sumber daya kolektif pada tingkat unit atau organisasi, bukan hanya atribut individu.

Knowledge Management
Proses mengelola penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan organisasi.

Learning Organization
Organisasi yang secara sistematis menciptakan kondisi agar individu, tim, dan organisasi terus belajar serta mengubah pembelajaran menjadi kinerja.

Manajemen Talenta
Proses strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, menempatkan, mempertahankan, dan mempersiapkan talenta bagi posisi penting organisasi.

Mentoring
Hubungan pengembangan ketika individu yang lebih berpengalaman membimbing individu lain dalam karier, kompetensi, dan pemahaman organisasi.

Organizational Capability / Kapabilitas Organisasi
Kemampuan kolektif organisasi untuk menggunakan sumber daya, menjalankan proses, belajar, beradaptasi, dan menciptakan nilai.

Reskilling
Pengembangan keterampilan baru agar seseorang dapat menjalankan peran baru atau pekerjaan yang berubah.

Strategic HRD
Pengembangan sumber daya manusia yang diselaraskan dengan strategi organisasi, konteks, pemangku kepentingan, dan hasil organisasi.

Succession Planning
Perencanaan penerus untuk memastikan posisi kritis organisasi dapat diisi oleh orang yang siap dan kompeten.

Talent Pool
Kelompok individu yang memiliki potensi atau kesiapan untuk mengisi posisi strategis di masa depan.

Tacit Knowledge
Pengetahuan yang melekat pada pengalaman, intuisi, kebiasaan, dan praktik, serta sulit sepenuhnya dituliskan.

Explicit Knowledge
Pengetahuan yang dapat dikodifikasi, ditulis, didokumentasikan, dan dibagikan secara formal.

Upskilling
Peningkatan keterampilan dalam bidang atau peran yang sedang dijalankan agar tetap relevan dan produktif.

Daftar Pustaka

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 9*(1), 11–30. https://doi.org/10.1177/1523422306294492

Garavan, T. N., McGuire, D., & Lee, M. (2015). Reclaiming the "D" in HRD: A typology of development conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Human Resource Development Review, 14*(4), 359–388. https://doi.org/10.1177/1534484315607053

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672. https://doi.org/10.5465/256741

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 132–151. https://doi.org/10.1177/1523422303005002002

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist, 28*(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review, 23*(4), 305–321. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management, 40*(2), 371–398. https://doi.org/10.1177/0149206313512152

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79–91.
Catatan: artikel HBR klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In D. Hahn & B. Taylor (Eds.), *Strategische Unternehmungsplanung — Strategische Unternehmungsführung* (pp. 275–292). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 5*(2), 301–326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020

BAB 9. DIGITALISASI, AI, DAN TRANSFORMASI ORGANISASI MASA DEPAN

Membangun Organisasi Adaptif, Cerdas, dan Berkelanjutan di Era Disrupsi Digital

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



INTI PEMBAHASAN

Digitalisasi dan AI bukan hanya soal teknologi, tetapi transformasi menyeluruh pada strategi, proses, struktur, budaya, dan kapabilitas manusia untuk menciptakan nilai baru yang berkelanjutan.

- **TEKNOLOGI** sebagai enabler
- **MANUSIA** sebagai pusat transformasi
- **PROSES** yang lincah & berorientasi nilai
- **DATA** sebagai aset strategis
- **TUJUAN** menciptakan dampak berkelanjutan

PENDORONG TRANSFORMASI DIGITAL

- **Perkembangan teknologi eksponensial** — AI, cloud, IoT, big data, blockchain
- **Perubahan ekspektasi pelanggan** — Cepat, personal, seamless
- **Persaingan global dan model bisnis baru** — Platform, ekosistem, sharing economy
- **Tekanan efisiensi dan produktivitas** — Otomasi dan integrasi proses
- **Tuntutan keberlanjutan dan etika** — ESG, privasi data, inklusi digital

PERAN AI DALAM ORGANISASI

- **Otomatisasi Cerdas** — Menggantikan pekerjaan rutin, meningkatkan efisiensi
- **Augmentasi Keputusan** — Analitik prediktif untuk keputusan lebih cepat & akurat
- **Personalisasi Skala Besar** — Pengalaman pelanggan dan karyawan yang relevan
- **Inovasi Model Bisnis** — Produk, layanan, dan cara kerja baru berbasis data
- **Peningkatan Kapabilitas SDM** — AI sebagai co-pilot untuk kreativitas dan produktivitas

PILAR TRANSFORMASI ORGANISASI

1. **STRATEGI DIGITAL** — Visi digital yang selaras dengan strategi bisnis
2. **ARSITEKTUR & TEKNOLOGI** — Cloud, data platform, cybersecurity, integrasi sistem
3. **PROSES & OPERASI** — Proses end-to-end digital, otomasi, dan agile
4. **ORGANISASI & BUDAYA** — Mindset digital, kolaborasi, eksperimen, dan pembelajaran
5. **DATA & AI GOVERNANCE** — Tata kelola data, etika AI, keamanan & kepatuhan

PETA JALAN TRANSFORMASI DIGITAL

1 FONDASI	2 INTEGRASI	3 EKSPLORASI	4 TRANSFORMASI
Bangun kesadaran & kapabilitas dasar	Digitalisasi proses inti	Inovasi & ekspansi kapabilitas	Model bisnis baru & dampak berkelanjutan
• Asesmen digital maturity • Perbaikan infrastruktur • Literasi digital • Quick wins	• Standarisasi proses • Integrasi sistem • Automasi awal • Manajemen data	• Analitik lanjutan • AI/ML pilots • Ekosistem & platform • Skalasi talenta digital	• Inovasi model bisnis • Organisasi adaptif • Keberlanjutan & ESG • Nilai jangka panjang

TANTANGAN UTAMA

- **Resistensi terhadap perubahan** — Mindset, budaya, dan cara kerja lama
- **Kesenjangan talenta & keterampilan digital** — Supply-demand gap talenta digital
- **Kualitas & keamanan data** — Data silo, privasi, dan risiko siber
- **Kompleksitas integrasi teknologi** — Legacy system dan arsitektur yang rumit
- **Etika & regulasi AI** — Bias algoritma, transparansi, akuntabilitas

FAKTOR KEBERHASILAN

- **KEPEMIMPINAN** — Visioner, adaptif, dan menjadi role model digital
- **FOKUS PADA NILAI** — Berorientasi pada pelanggan & dampak bisnis
- **INVESTASI STRATEGIS** — Teknologi, data, dan talenta
- **KOLABORASI EKOSISTEM** — Bermitra untuk inovasi & skala
- **PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN** — Eksperimen, refleksi, iterasi

ORGANISASI MASA DEPAN



- **Adaptif & Lincah** — Cepat merespons perubahan
- **Berfokus pada Manusia** — Memberdayakan karyawan dan pelanggan
- **Berbasis Data & AI** — Keputusan real-time berbasis insight
- **Berkelanjutan** — Menciptakan nilai jangka panjang bagi semua
- **Kolaboratif** — Bekerja lintas fungsi dan ekosistem
- **Etis & Bertanggung Jawab** — Teknologi digunakan secara etis dan inklusif

> "Transformasi digital bukan tujuan akhir, tetapi perjalanan tanpa henti untuk menciptakan nilai baru, memperkuat daya saing, dan memberi dampak positif bagi manusia dan planet."

INDIKATOR KEBERHASILAN

- Pertumbuhan Pendapatan Digital
- Efisiensi & Produktivitas Meningkat
- Kepuasan Pelanggan Meningkat
- Engagement Karyawan Meningkat
- Inovasi Berkelanjutan Meningkat

Bab 9 ******

Digitalisasi, AI, dan Transformasi Organisasi Masa Depan

Abstrak

Digitalisasi dan artificial intelligence telah menjadi kekuatan transformasional yang mengubah cara organisasi menciptakan nilai, mengambil keputusan, mengelola proses, melayani pemangku kepentingan, mengembangkan sumber daya manusia, serta membangun daya saing. Bab ini membahas digitalisasi, AI, dan transformasi organisasi masa depan dalam perspektif pengembangan organisasi. Digitalisasi tidak dipahami hanya sebagai penggunaan teknologi informasi, penggantian dokumen kertas menjadi dokumen elektronik, atau pengadaan aplikasi baru, melainkan sebagai perubahan strategis yang menyentuh proses, struktur, budaya, kepemimpinan, kapabilitas, model bisnis, tata kelola data, dan relasi organisasi dengan lingkungannya. AI juga tidak dipahami semata-mata sebagai alat otomasi, tetapi sebagai teknologi yang dapat mengubah logika kerja organisasi melalui analitik prediktif, augmentasi keputusan, personalisasi layanan, otomasi cerdas, penciptaan pengetahuan, dan kolaborasi manusia-mesin.

Bab ini menguraikan konsep digitalisasi, transformasi digital, AI, data sebagai aset strategis, organisasi berbasis platform, AI capability, ambidexterity, perubahan pekerjaan, reskilling-upskilling, tata kelola data, etika AI, keamanan siber, budaya digital, kepemimpinan digital, dan organisasi masa depan. Literatur transformasi digital menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan mendalam yang memengaruhi strategi, model bisnis, proses, kapabilitas, dan pengalaman

pelanggan. Literatur AI dalam manajemen menunjukkan adanya paradoks antara otomasi dan augmentasi: AI dapat menggantikan tugas tertentu, tetapi juga dapat memperkuat kemampuan manusia apabila organisasi merancang ulang pekerjaan, proses, dan tata kelolanya secara bijaksana.

Bab ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dan AI tidak ditentukan terutama oleh kecanggihan teknologi, tetapi oleh kemampuan organisasi membangun keselarasan antara teknologi, manusia, proses, strategi, budaya, dan etika. Organisasi masa depan adalah organisasi yang adaptif, berbasis data, kolaboratif, human-centered, etis, aman, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, digitalisasi dan AI harus ditempatkan sebagai sarana pengembangan organisasi, bukan sebagai tujuan akhir. Tujuan akhirnya adalah menciptakan nilai yang lebih bermakna bagi manusia, organisasi, masyarakat, dan masa depan.

Kata kunci: *digitalisasi, artificial intelligence, transformasi digital, transformasi organisasi, AI capability, data governance, budaya digital, reskilling, upskilling, human-centered AI, etika AI, platform organization, cybersecurity, organisasi masa depan.*

---

1. Pendahuluan

Organisasi masa kini hidup dalam lanskap yang sangat berbeda dibandingkan dua atau tiga dekade sebelumnya. Teknologi digital telah mengubah cara manusia berkomunikasi, bekerja, belajar, membeli, berobat, mengakses layanan publik, dan mengambil keputusan. Artificial intelligence mempercepat perubahan itu dengan kemampuan menganalisis data, mengenali pola, membuat prediksi, menghasilkan teks, gambar, kode, rekomendasi, dan mendukung pengambilan keputusan. Perubahan ini tidak lagi terbatas pada sektor teknologi. Pendidikan tinggi, rumah sakit, pemerintahan, perbankan, manufaktur, perdagangan,

pertanian, logistik, media, organisasi sosial, dan UMKM semuanya berada dalam pusaran transformasi digital.

Namun digitalisasi sering disalahpahami. Banyak organisasi menganggap digitalisasi sebagai proyek pengadaan perangkat lunak, aplikasi, server, dashboard, atau platform. Akibatnya, digitalisasi dilakukan dengan cara menambahkan teknologi pada proses lama tanpa mengubah cara kerja. Dokumen kertas dipindahkan ke dokumen elektronik, tetapi alur persetujuan tetap panjang. Layanan publik dipindahkan ke aplikasi, tetapi prosedur tetap rumit. Kampus menggunakan learning management system, tetapi metode pembelajaran tetap satu arah. Rumah sakit menggunakan rekam medis elektronik, tetapi alur pasien tetap terfragmentasi. Perusahaan menggunakan dashboard, tetapi keputusan tetap berbasis intuisi hierarkis. Dalam situasi ini, digitalisasi hanya mengubah permukaan, bukan mentransformasi organisasi.

Transformasi digital yang sejati lebih mendalam. Vial menjelaskan transformasi digital sebagai proses yang bertujuan memperbaiki entitas dengan memicu perubahan signifikan melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Kajian Vial juga menekankan bahwa transformasi digital memengaruhi struktur organisasi, strategi, proses, kapabilitas, dan penciptaan nilai. (SCIRP) Verhoef dan kolega membedakan digitization, digitalization, dan digital transformation; transformasi digital merupakan tahap yang lebih menyeluruh karena memengaruhi model bisnis, strategi pertumbuhan, aset, dan kapabilitas organisasi. (ResearchGate)

Dengan demikian, digitalisasi dan AI harus dipahami sebagai agenda pengembangan organisasi. Ia menyentuh manusia, proses, budaya, kepemimpinan, etika, tata kelola, dan struktur. Teknologi tidak berdiri sendiri. Teknologi adalah enabler, tetapi organisasi harus menyiapkan kapabilitas agar teknologi menciptakan nilai. AI dapat mempercepat analisis, tetapi manusia tetap harus memahami konteks. AI dapat mengotomasi tugas rutin, tetapi organisasi harus mendesain ulang

pekerjaan. AI dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga dapat menciptakan risiko bias, privasi, pengawasan berlebihan, ketimpangan kompetensi, dan dehumanisasi bila tidak dikelola secara etis.

Bab ini membahas digitalisasi, AI, dan transformasi organisasi masa depan sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi. Fokus utamanya bukan pada teknologi sebagai benda, melainkan pada transformasi organisasi sebagai sistem hidup. Pertanyaan utama bab ini adalah: Apa perbedaan digitasi, digitalisasi, dan transformasi digital? Bagaimana AI mengubah organisasi? Kapabilitas apa yang dibutuhkan? Bagaimana pekerjaan dan SDM berubah? Bagaimana organisasi membangun budaya digital? Bagaimana tata kelola data dan etika AI dijalankan? Dan seperti apa organisasi masa depan yang adaptif, human-centered, dan berkelanjutan?

---

2. Dari Digitasi ke Transformasi Digital

Istilah digitasi, digitalisasi, dan transformasi digital sering digunakan secara bergantian, padahal ketiganya memiliki makna berbeda. Digitasi adalah proses mengubah informasi analog menjadi format digital. Contohnya, mengubah dokumen kertas menjadi file PDF, mengubah arsip fisik menjadi database, atau menyimpan rekam medis pasien dalam sistem elektronik. Digitasi penting karena menjadi dasar pengelolaan informasi modern, tetapi digitasi belum tentu mengubah cara organisasi bekerja.

Digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital untuk memperbaiki proses, layanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Contohnya, pendaftaran pasien online, sistem informasi akademik, pembayaran digital, aplikasi layanan pelanggan, dashboard kinerja, atau workflow approval digital. Digitalisasi mulai mengubah proses karena teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan akses.

Transformasi digital lebih mendasar. Transformasi digital terjadi ketika teknologi digital mengubah strategi, model bisnis, struktur, budaya, proses, kapabilitas, relasi dengan pelanggan, dan cara organisasi menciptakan nilai. Transformasi digital bukan hanya membuat proses lama menjadi digital, tetapi menanyakan kembali: apakah proses ini masih perlu? Apakah cara kita menciptakan nilai masih relevan? Apakah pelanggan atau pemangku kepentingan membutuhkan pengalaman baru? Apakah data dapat mengubah cara kita mengambil keputusan? Apakah teknologi memungkinkan model organisasi baru?

Contoh sederhana dapat dilihat dalam perguruan tinggi. Digitasi terjadi ketika bahan ajar dicetak menjadi PDF. Digitalisasi terjadi ketika perkuliahan menggunakan platform daring. Transformasi digital terjadi ketika kurikulum, metode pembelajaran, asesmen, interaksi dosen-mahasiswa, layanan akademik, analitik pembelajaran, literasi AI, dan jejaring industri dirancang ulang untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih adaptif, personal, kolaboratif, dan relevan.

Dalam rumah sakit, digitasi terjadi ketika rekam medis kertas dipindahkan menjadi file elektronik. Digitalisasi terjadi ketika pasien dapat mendaftar online dan dokter mengakses data pasien melalui sistem. Transformasi digital terjadi ketika alur pasien, koordinasi antarunit, pengambilan keputusan klinis, analitik mutu, telemedicine, keamanan data, dan pengalaman pasien didesain ulang secara terpadu.

Dalam pemerintahan, digitasi terjadi ketika formulir dibuat dalam format digital. Digitalisasi terjadi ketika warga dapat mengajukan layanan melalui aplikasi. Transformasi digital terjadi ketika layanan publik disederhanakan, data antarinstansi terintegrasi, keputusan berbasis data, transparansi meningkat, dan warga mengalami pelayanan yang cepat, adil, dan inklusif.

Perbedaan ini penting karena banyak organisasi berhenti pada digitasi atau digitalisasi, lalu merasa telah bertransformasi. Padahal transformasi digital membutuhkan perubahan organisasi secara menyeluruh. Ia menuntut

keberanian meninjau ulang proses, struktur, budaya, kompetensi, dan tata kelola. Tanpa itu, teknologi hanya menjadi lapisan baru di atas sistem lama.

---

3. Digital Business Strategy dan Logika Baru Penciptaan Nilai

Transformasi digital mengubah strategi organisasi. Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, dan Venkatraman memperkenalkan konsep digital business strategy sebagai strategi organisasi yang dirumuskan dan dijalankan dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan diferensiasi nilai. Mereka menekankan bahwa digital business strategy memiliki dimensi scope, scale, speed, dan sources of value creation and capture. (SSRN)

Dalam strategi tradisional, teknologi informasi sering ditempatkan sebagai fungsi pendukung. Unit IT bertugas menyediakan infrastruktur, memperbaiki sistem, dan mendukung administrasi. Dalam strategi digital, teknologi menjadi bagian inti dari strategi organisasi. Produk, layanan, proses, pengalaman pelanggan, keputusan, dan model bisnis semuanya dapat dibentuk oleh teknologi digital. Oleh karena itu, strategi digital bukan hanya strategi IT, melainkan strategi organisasi.

Logika penciptaan nilai juga berubah. Pertama, nilai semakin berbasis data. Organisasi dapat memahami pelanggan, mahasiswa, pasien, warga, pasar, risiko, dan proses melalui data. Kedua, nilai semakin berbasis pengalaman. Pelanggan tidak hanya menilai produk akhir, tetapi keseluruhan perjalanan layanan. Ketiga, nilai semakin berbasis platform. Organisasi dapat menghubungkan banyak aktor dalam ekosistem digital. Keempat, nilai semakin berbasis personalisasi. Teknologi memungkinkan layanan disesuaikan dengan kebutuhan individu. Kelima, nilai semakin berbasis kecepatan. Organisasi harus merespons lebih cepat terhadap perubahan.

Namun strategi digital harus tetap berakar pada misi organisasi. Perguruan tinggi tidak boleh sekadar mengejar teknologi paling baru, tetapi harus

bertanya: bagaimana teknologi memperkuat pembelajaran, integritas akademik, dan kontribusi ilmu? Rumah sakit tidak boleh sekadar mengejar aplikasi, tetapi bertanya: bagaimana digitalisasi meningkatkan keselamatan pasien, mutu klinis, dan empati layanan? Pemerintah tidak boleh sekadar mengejar e-government, tetapi bertanya: bagaimana teknologi meningkatkan keadilan, akses, dan kepercayaan publik?

Strategi digital yang baik menyatukan tiga hal: nilai yang ingin diciptakan, teknologi yang memungkinkan, dan kapabilitas organisasi yang dibutuhkan. Jika salah satu hilang, transformasi digital lemah. Teknologi tanpa nilai menjadi proyek mahal. Nilai tanpa kapabilitas menjadi slogan. Kapabilitas tanpa strategi menjadi aktivitas tersebar tanpa arah.

---

4. AI sebagai Kekuatan Transformasional

Artificial intelligence adalah kemampuan sistem komputasi untuk melakukan tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, seperti mengenali pola, memahami bahasa, membuat prediksi, mengklasifikasi informasi, merekomendasikan tindakan, dan menghasilkan konten. Dalam organisasi, AI dapat digunakan untuk analitik prediktif, chatbot, personalisasi layanan, deteksi penipuan, otomatisasi dokumen, diagnosis berbantuan komputer, optimasi rantai pasok, penjadwalan, manajemen risiko, dan pengambilan keputusan berbasis data.

Namun AI perlu dipahami secara realistis. AI bukan “akal budi” dalam pengertian manusia. AI bekerja berdasarkan data, model, algoritma, dan pola. Kualitas AI sangat tergantung pada kualitas data, desain model, konteks penggunaan, dan tata kelola. AI dapat sangat berguna, tetapi juga dapat salah, bias, tidak transparan, atau digunakan di luar konteks.

Raisch dan Krakowski membahas paradoks otomasi-augmentasi dalam manajemen AI. AI dapat mengotomasi tugas manusia, tetapi juga dapat mengaugmentasi kemampuan manusia. Tantangannya adalah organisasi

sering melihat AI sebagai pengganti manusia, padahal nilai besar AI sering muncul ketika manusia dan AI bekerja secara komplementer. (Academy of Management Journals)

Otomasi berarti AI mengambil alih tugas tertentu, terutama tugas yang berulang, berbasis aturan, atau berbasis pola data. Contohnya, klasifikasi dokumen, penjadwalan otomatis, deteksi anomali, atau chatbot untuk pertanyaan umum. Augmentasi berarti AI memperkuat kemampuan manusia. Contohnya, dokter dibantu AI untuk membaca citra medis, dosen dibantu AI untuk merancang materi, manajer dibantu AI untuk menganalisis skenario, atau pegawai layanan dibantu AI untuk memahami riwayat pelanggan.

Dalam organisasi masa depan, pertanyaan penting bukan "apakah AI menggantikan manusia?", melainkan "tugas mana yang sebaiknya diotomasi, tugas mana yang perlu diaugmentasi, dan tugas mana yang harus tetap berada dalam pertimbangan manusia?" Jawaban atas pertanyaan ini membutuhkan analisis pekerjaan, etika, risiko, dan nilai organisasi.

Brynjolfsson, Mitchell, dan Rock menemukan bahwa machine learning memengaruhi banyak tugas dalam berbagai pekerjaan, tetapi sedikit pekerjaan yang sepenuhnya dapat diotomasi oleh machine learning; mereka juga menekankan bahwa realisasi potensi machine learning biasanya memerlukan desain ulang isi tugas pekerjaan. (American Economic Association) Temuan ini penting karena organisasi tidak boleh hanya berpikir mengganti manusia dengan teknologi. Organisasi perlu merancang ulang pekerjaan agar manusia berfokus pada tugas bernilai tinggi.

---

5. Data sebagai Aset Strategis

Transformasi digital dan AI bertumpu pada data. Data adalah bahan baku utama untuk analitik, prediksi, personalisasi, otomatisasi, dan pembelajaran organisasi. Namun data hanya menjadi aset strategis jika organisasi mampu mengelolanya dengan baik. Banyak organisasi memiliki data, tetapi data tersebar, tidak bersih, tidak standar, tidak lengkap, tidak dipercaya, atau tidak digunakan dalam keputusan. Dalam keadaan seperti itu, organisasi tidak benar-benar data-driven.

Data sebagai aset strategis memiliki beberapa implikasi. Pertama, organisasi harus memastikan kualitas data. Data yang salah akan menghasilkan keputusan salah. Kedua, organisasi harus mengintegrasikan data antarunit. Jika setiap unit memiliki database sendiri tanpa standar, organisasi mengalami silo data. Ketiga, organisasi harus memiliki tata kelola data. Siapa pemilik data? Siapa boleh mengakses? Bagaimana privasi dijaga? Bagaimana keamanan dijamin? Bagaimana data diperbarui? Keempat, organisasi harus membangun budaya data. Orang harus percaya dan menggunakan data, bukan hanya mengumpulkannya.

Dalam perguruan tinggi, data dapat digunakan untuk memahami pola belajar mahasiswa, risiko putus studi, efektivitas kurikulum, kinerja dosen, kebutuhan alumni, dan relevansi program studi. Namun data akademik harus dikelola secara etis. Mahasiswa bukan objek pengawasan semata. Data harus digunakan untuk membantu pembelajaran dan layanan, bukan sekadar kontrol.

Dalam rumah sakit, data pasien, data klinis, data antrean, data obat, dan data mutu dapat meningkatkan keselamatan dan efisiensi. Namun data kesehatan sangat sensitif. Privasi, keamanan, persetujuan, dan akuntabilitas menjadi sangat penting. Kesalahan tata kelola data dapat merusak kepercayaan publik.

Dalam pemerintahan, data dapat membantu kebijakan berbasis bukti, layanan publik, deteksi risiko, dan alokasi sumber daya. Namun integrasi data antarinstansi sering sulit karena ego sektoral, standar berbeda, dan isu

privasi. Transformasi digital pemerintahan membutuhkan tata kelola data yang kuat dan orientasi pelayanan warga.

Data juga memiliki dimensi etis. Tidak semua data yang dapat dikumpulkan harus dikumpulkan. Tidak semua analisis yang mungkin dilakukan harus dilakukan. Organisasi harus menimbang manfaat, risiko, hak individu, keadilan, dan transparansi. Data governance bukan hanya urusan teknis, tetapi urusan moral dan strategis.

---

6. AI Capability: Kapabilitas Organisasi untuk Memanfaatkan AI

Keberhasilan AI tidak hanya ditentukan oleh algoritma. Organisasi membutuhkan AI capability, yaitu kemampuan menggabungkan sumber daya teknologi, data, manusia, dan organisasi untuk menciptakan nilai melalui AI. Mikalef dan Gupta mengembangkan konsep AI capability serta menguji dampaknya terhadap kreativitas organisasi dan kinerja perusahaan; mereka menunjukkan bahwa kemampuan AI tidak hanya terdiri dari teknologi, tetapi juga sumber daya manusia dan organisasi. (ResearchGate)

AI capability dapat dipahami melalui beberapa unsur. Pertama, data resources. Organisasi harus memiliki data yang berkualitas, relevan, dan dapat diakses secara aman. Kedua, technology resources. Organisasi membutuhkan infrastruktur, perangkat lunak, model AI, cloud, integrasi sistem, dan keamanan. Ketiga, human skills. Organisasi membutuhkan data scientist, analis, domain expert, pengguna yang paham AI, dan pemimpin yang mengerti implikasi teknologi. Keempat, organizational resources. Organisasi membutuhkan struktur, proses, tata kelola, budaya, dan strategi yang mendukung penggunaan AI.

AI capability tidak dapat dibeli secara instan. Organisasi dapat membeli aplikasi AI, tetapi belum tentu memiliki kapabilitas AI. Kapabilitas muncul ketika organisasi mampu mengidentifikasi masalah yang tepat,

menyiapkan data, memilih model yang sesuai, menguji hasil, melatih pengguna, mengintegrasikan AI ke proses kerja, memantau risiko, dan memperbaiki sistem secara berkelanjutan.

Sebagai contoh, sebuah rumah sakit menggunakan AI untuk membantu membaca citra radiologi. Teknologi ini hanya akan bernilai jika data citra berkualitas, model tervalidasi, dokter memahami keterbatasannya, keputusan klinis tetap bertanggung jawab, sistem terintegrasi dengan rekam medis, dan tata kelola risiko jelas. Tanpa itu, AI dapat menjadi alat yang tidak dipercaya atau bahkan berisiko.

Dalam perguruan tinggi, AI capability tidak hanya berarti menggunakan chatbot. Kampus perlu memiliki pedoman etika AI, pelatihan dosen, desain asesmen baru, literasi mahasiswa, sistem anti-plagiarisme yang bijaksana, dan riset AI yang bertanggung jawab. Dalam bisnis, AI capability memerlukan integrasi antara strategi pelanggan, data transaksi, model prediksi, proses layanan, dan tata kelola.

Dengan demikian, AI capability adalah kapabilitas organisasi, bukan sekadar kapabilitas teknologi.

---

7. Transformasi Proses: Dari Otomasi Menuju Redesign

Salah satu kesalahan umum digitalisasi adalah mengotomasi proses lama tanpa mendesain ulang. Proses lama yang buruk jika diotomasi akan menjadi proses digital yang tetap buruk. Oleh karena itu, transformasi digital harus dimulai dari pertanyaan proses: aktivitas apa yang memberi nilai? Aktivitas apa yang hanya menambah waktu? Keputusan apa yang bisa didelegasikan? Data apa yang diperlukan? Pengalaman pengguna seperti apa yang diinginkan?

Dalam organisasi tradisional, proses sering dibangun berdasarkan struktur internal. Setiap unit mengoptimalkan tugasnya sendiri. Namun pengguna layanan mengalami proses secara end-to-end. Pasien tidak melihat rumah

sakit sebagai unit pendaftaran, dokter, laboratorium, farmasi, dan kasir yang terpisah. Ia mengalami satu perjalanan layanan. Mahasiswa tidak melihat kampus sebagai biro akademik, keuangan, program studi, dan IT yang terpisah. Ia mengalami satu perjalanan akademik. Warga tidak melihat pemerintah sebagai dinas-dinas yang terfragmentasi. Ia membutuhkan layanan yang jelas dan terpadu.

Digitalisasi harus memperbaiki perjalanan tersebut. AI dan data dapat membantu menemukan bottleneck, memprediksi permintaan, mengatur antrean, memberi rekomendasi, dan mempersonalisasi layanan. Namun semua itu membutuhkan desain proses baru. Jika organisasi tetap mempertahankan proses yang berbelit, AI hanya menjadi aksesoris.

Transformasi proses juga membutuhkan pemilik proses. Dalam banyak organisasi, tidak ada pihak yang bertanggung jawab atas proses end-to-end. Setiap unit bertanggung jawab atas bagiannya, tetapi tidak ada yang bertanggung jawab atas pengalaman keseluruhan. Transformasi digital membutuhkan process owner yang dapat mengoordinasikan lintas unit.

Transformasi proses harus menggabungkan efisiensi dan nilai manusia. Proses digital yang baik bukan hanya cepat, tetapi juga mudah, transparan, aman, dan manusiawi. Dalam layanan kesehatan, kecepatan penting tetapi empati tidak boleh hilang. Dalam pendidikan, efisiensi administrasi penting tetapi relasi pedagogis tetap utama. Dalam pemerintahan, digitalisasi penting tetapi inklusi warga harus dijaga.

---

8. Perubahan Pekerjaan: Otomasi, Augmentasi, dan Desain Ulang Peran

AI mengubah pekerjaan bukan hanya dengan mengganti tugas tertentu, tetapi dengan mengubah komposisi pekerjaan. Tugas rutin, repetitif, dan berbasis pola lebih mudah diotomasi. Tugas yang membutuhkan empati, penilaian moral, kreativitas, negosiasi, pemahaman konteks, dan tanggung

jawab sosial lebih sulit digantikan sepenuhnya. Namun hampir semua pekerjaan dapat berubah karena sebagian tugasnya dapat dibantu AI.

Perubahan pekerjaan perlu dikelola melalui job redesign. Organisasi perlu memetakan tugas dalam setiap pekerjaan: tugas mana yang dapat diotomasi, tugas mana yang dapat diaugmentasi, tugas mana yang harus tetap manusiawi, dan kompetensi baru apa yang diperlukan. Tanpa desain ulang, AI dapat menciptakan kebingungan. Pegawai merasa tugasnya diambil, tetapi belum diberi peran baru. Atau sebaliknya, pegawai diberi AI tetapi tetap dibebani tugas lama sehingga pekerjaan bertambah.

Dalam perguruan tinggi, AI dapat membantu dosen menyusun materi awal, merancang contoh kasus, membuat kuis, menganalisis tulisan mahasiswa, atau menyediakan umpan balik awal. Namun dosen tetap berperan dalam membimbing berpikir kritis, menilai argumentasi, menjaga integritas, membangun karakter, dan menghubungkan pengetahuan dengan konteks. Peran dosen berubah dari penyampai informasi menjadi kurator, fasilitator, pembimbing, dan penjaga etika akademik.

Dalam rumah sakit, AI dapat membantu analisis citra, deteksi risiko, manajemen antrean, dan prediksi kebutuhan sumber daya. Namun dokter dan tenaga kesehatan tetap bertanggung jawab atas keputusan klinis, komunikasi pasien, empati, dan pertimbangan etis. AI mendukung, bukan menggantikan seluruh profesi.

Dalam administrasi, AI dapat membantu menyusun laporan, meringkas dokumen, memeriksa data, dan menjawab pertanyaan rutin. Namun pegawai perlu naik ke peran yang lebih analitis: memverifikasi, menafsirkan, memperbaiki proses, dan melayani kebutuhan khusus.

Perubahan pekerjaan membutuhkan reskilling dan upskilling. Pegawai harus belajar menggunakan AI, memahami keterbatasannya, dan bekerja bersama sistem cerdas. Pemimpin harus menghindari narasi bahwa AI hanya alat pengurangan tenaga kerja. Narasi yang lebih sehat adalah: AI

mengambil alih tugas rutin agar manusia dapat berfokus pada tugas bernilai lebih tinggi.

---

9. Reskilling, Upskilling, dan Talenta Digital

Transformasi digital dan AI menuntut pengembangan SDM yang sistematis. Reskilling adalah pengembangan keterampilan baru untuk menjalankan peran baru. Upskilling adalah peningkatan keterampilan agar seseorang tetap relevan dalam perannya. Keduanya menjadi agenda strategis karena perubahan teknologi berlangsung cepat.

Talenta digital tidak hanya mencakup programmer atau data scientist. Organisasi membutuhkan berbagai jenis talenta digital: pemimpin digital, analis data, process designer, AI ethicist, cybersecurity specialist, product owner, user experience designer, digital learning specialist, dan pengguna bisnis yang memahami teknologi. Bahkan pegawai non-teknis pun membutuhkan literasi digital dan data.

Pengembangan talenta digital harus dimulai dari peta kompetensi. Organisasi perlu bertanya: kompetensi digital apa yang sudah dimiliki? Kompetensi apa yang dibutuhkan untuk strategi masa depan? Gap apa yang harus ditutup? Siapa yang dapat menjadi champion? Posisi mana yang kritis? Bagaimana pelatihan dilakukan? Bagaimana hasilnya diukur?

Pelatihan digital harus berbasis praktik. Orang tidak cukup mendengar konsep AI; mereka perlu mencoba kasus nyata. Dosen perlu merancang tugas berbantuan AI. Tenaga administrasi perlu mencoba otomasi dokumen. Manajer perlu membaca dashboard. Tenaga layanan perlu menggunakan sistem pelanggan. Pengalaman praktis mengurangi ketakutan dan membangun keyakinan.

Reskilling juga harus inklusif. Pegawai senior tidak boleh ditinggalkan. Pegawai dengan literasi digital rendah membutuhkan pendekatan yang sabar. Organisasi harus menghindari budaya yang mempermalukan orang

yang belum mahir teknologi. Tujuan transformasi digital adalah meningkatkan kemampuan kolektif, bukan hanya memberi keuntungan kepada kelompok yang sudah siap.

Manajemen talenta digital juga harus memperhatikan retensi. Talenta digital sering memiliki mobilitas tinggi. Organisasi perlu memberi ruang karier, tantangan, otonomi, makna kerja, dan budaya inovatif. Jika talenta digital ditempatkan dalam birokrasi kaku tanpa ruang kontribusi, mereka akan pergi.

---

10. Budaya Digital

Budaya digital adalah pola nilai, norma, dan perilaku yang mendukung penggunaan teknologi digital secara produktif, etis, kolaboratif, dan adaptif. Budaya digital bukan hanya kemampuan memakai aplikasi. Budaya digital mencakup orientasi data, eksperimen, kolaborasi lintas fungsi, keterbukaan terhadap pembelajaran, kecepatan respons, keamanan informasi, dan tanggung jawab etis.

Budaya digital memiliki beberapa ciri. Pertama, data-informed decision making. Keputusan didukung data, meskipun tetap mempertimbangkan konteks dan kebijaksanaan manusia. Kedua, experimentation. Organisasi berani mencoba solusi baru secara terukur. Ketiga, user-centricity. Teknologi dirancang dari kebutuhan pengguna, bukan hanya kenyamanan internal. Keempat, collaboration. Unit kerja berbagi informasi dan bekerja lintas fungsi. Kelima, transparency. Proses dan data penting dapat dipantau secara jelas. Keenam, cybersecurity awareness. Setiap orang memahami pentingnya keamanan. Ketujuh, ethical responsibility. Teknologi digunakan dengan mempertimbangkan dampak sosial dan moral.

Budaya digital sering bertabrakan dengan budaya lama. Dalam budaya hierarkis, data dapat dianggap mengancam otoritas karena membuat keputusan lebih transparan. Dalam budaya silo, unit enggan berbagi data.

Dalam budaya takut salah, eksperimen digital sulit dilakukan. Dalam budaya formalitas, dashboard hanya menjadi laporan cantik, bukan alat pengambilan keputusan.

Membangun budaya digital membutuhkan kepemimpinan. Pemimpin harus menggunakan data dalam keputusan, bukan hanya meminta orang lain mengisi data. Pemimpin harus menghargai eksperimen yang bertanggung jawab. Pemimpin harus mendorong kolaborasi lintas unit. Pemimpin harus menjaga etika teknologi. Tanpa keteladanan pemimpin, budaya digital akan menjadi jargon.

Budaya digital juga membutuhkan sistem. Jika data sulit diakses, orang tidak akan menggunakan data. Jika sistem tidak terintegrasi, kolaborasi digital terganggu. Jika pelanggaran keamanan tidak ditindak, budaya keamanan lemah. Jika inovasi tidak dihargai, eksperimen berhenti. Budaya digital lahir dari keselarasan nilai, sistem, dan pengalaman.

---

11. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin mengarahkan organisasi dalam transformasi digital dengan mengintegrasikan strategi, teknologi, manusia, budaya, data, dan etika. Pemimpin digital tidak harus menjadi ahli teknis, tetapi harus memahami logika perubahan digital, potensi teknologi, risiko, dan implikasi organisasi.

Pemimpin digital memiliki beberapa peran. Pertama, vision setter. Ia merumuskan visi digital yang selaras dengan misi organisasi. Kedua, sensemaker. Ia membantu anggota organisasi memahami perubahan teknologi dan dampaknya. Ketiga, capability builder. Ia membangun SDM, data, proses, dan tata kelola. Keempat, culture shaper. Ia membentuk budaya digital melalui keteladanan. Kelima, risk steward. Ia mengelola risiko keamanan, privasi, bias, dan etika. Keenam, ecosystem orchestrator.

Ia membangun kemitraan dengan penyedia teknologi, komunitas, pemerintah, industri, akademisi, dan pengguna.

Kepemimpinan digital harus menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah technocentrism, yaitu keyakinan bahwa teknologi otomatis menyelesaikan masalah. Ekstrem kedua adalah technophobia, yaitu ketakutan berlebihan terhadap teknologi sehingga organisasi tertinggal. Pemimpin digital yang bijaksana memahami peluang dan risiko secara seimbang.

Dalam perguruan tinggi, pemimpin digital perlu membantu dosen dan mahasiswa memahami AI sebagai konteks baru pembelajaran. Dalam rumah sakit, pemimpin digital perlu memastikan teknologi memperkuat keselamatan pasien. Dalam pemerintahan, pemimpin digital perlu memastikan layanan digital tidak meninggalkan warga yang kurang akses. Dalam bisnis, pemimpin digital perlu memastikan teknologi menciptakan nilai pelanggan dan bukan hanya efisiensi internal.

Kepemimpinan digital juga membutuhkan keberanian moral. Data dan AI dapat digunakan untuk efisiensi, tetapi juga untuk pengawasan berlebihan. AI dapat membantu keputusan, tetapi juga dapat memperkuat bias. Pemimpin digital harus menetapkan batas etis. Transformasi digital harus human-centered.

---

12. Tata Kelola Data dan AI

Tata kelola data dan AI adalah sistem prinsip, kebijakan, peran, proses, dan mekanisme akuntabilitas yang memastikan data dan AI digunakan secara aman, etis, efektif, dan bertanggung jawab. Tanpa tata kelola, transformasi digital dapat menciptakan risiko besar: kebocoran data, bias algoritma, keputusan tidak transparan, penyalahgunaan informasi, ketidakadilan, dan hilangnya kepercayaan.

Tata kelola data mencakup kepemilikan data, kualitas data, standar data, akses data, keamanan, privasi, integrasi, retensi, dan penggunaan. Tata kelola AI mencakup validasi model, transparansi, explainability, fairness, akuntabilitas, human oversight, monitoring, dan manajemen risiko.

Jobin, Ienca, dan Vayena memetakan lanskap global pedoman etika AI dan menemukan konvergensi di sekitar prinsip transparansi, keadilan dan fairness, non-maleficence, tanggung jawab, dan privasi; mereka juga menekankan adanya perbedaan besar dalam interpretasi serta implementasi prinsip-prinsip tersebut. (Nature) Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup menuliskan prinsip etika AI; organisasi harus menerjemahkannya ke praktik tata kelola.

Dalam penggunaan AI, beberapa pertanyaan harus diajukan. Apakah data pelatihan representatif? Apakah model dapat menjelaskan rekomendasinya? Siapa bertanggung jawab atas keputusan berbantuan AI? Apakah pengguna tahu bahwa AI digunakan? Apakah ada mekanisme banding? Apakah data pribadi dilindungi? Apakah AI memperkuat ketidakadilan? Apakah manusia tetap memiliki pengawasan?

Dalam pendidikan tinggi, tata kelola AI mencakup pedoman penggunaan AI oleh mahasiswa dan dosen, integritas akademik, transparansi bantuan AI dalam karya akademik, perlindungan data mahasiswa, dan desain asesmen. Dalam rumah sakit, tata kelola AI mencakup validasi klinis, keamanan data pasien, persetujuan, tanggung jawab dokter, dan audit model. Dalam pemerintahan, tata kelola AI mencakup akuntabilitas publik, non-diskriminasi, transparansi kebijakan, dan perlindungan hak warga.

Tata kelola tidak boleh mematikan inovasi. Tata kelola yang baik memberi batas aman agar inovasi dapat dipercaya. Tanpa trust, transformasi digital akan menghadapi resistensi. Kepercayaan adalah modal strategis.

---

13. Keamanan Siber sebagai Dimensi Organisasi

Digitalisasi meningkatkan ketergantungan organisasi pada sistem informasi. Semakin organisasi digital, semakin besar risiko keamanan siber. Serangan ransomware, pencurian data, phishing, manipulasi identitas, gangguan sistem, dan kebocoran informasi dapat merusak operasi, reputasi, keuangan, dan kepercayaan publik. Keamanan siber bukan hanya isu teknis, tetapi isu organisasi.

Keamanan siber memiliki tiga dimensi. Pertama, teknologi: firewall, enkripsi, backup, endpoint protection, access control, dan monitoring. Kedua, proses: kebijakan akses, prosedur insiden, audit, klasifikasi data, dan continuity plan. Ketiga, manusia: kesadaran keamanan, pelatihan, perilaku menggunakan password, kewaspadaan terhadap phishing, dan budaya melaporkan insiden.

Banyak insiden keamanan terjadi bukan hanya karena teknologi lemah, tetapi karena perilaku manusia dan proses organisasi. Pegawai mengklik tautan palsu, menggunakan password lemah, mengirim data ke pihak salah, atau menyimpan dokumen sensitif di tempat tidak aman. Karena itu, keamanan siber harus menjadi bagian budaya organisasi.

Dalam rumah sakit, serangan siber dapat mengganggu pelayanan pasien. Dalam perguruan tinggi, kebocoran data mahasiswa dan riset dapat merusak reputasi. Dalam pemerintahan, gangguan sistem dapat menghambat layanan publik dan menurunkan kepercayaan warga. Dalam bisnis, serangan siber dapat menyebabkan kerugian finansial dan kehilangan pelanggan.

Organisasi masa depan harus memiliki cyber resilience, yaitu kemampuan mencegah, mendeteksi, merespons, dan pulih dari gangguan siber. Cyber resilience bukan hanya mencegah serangan, tetapi memastikan organisasi tetap dapat beroperasi ketika gangguan terjadi. Ini membutuhkan backup, simulasi krisis, rencana kontinjensi, dan koordinasi lintas unit.

---

14. Platform, Ekosistem, dan Organisasi Jaringan

Digitalisasi mendorong munculnya organisasi berbasis platform dan ekosistem. Platform menghubungkan berbagai pihak untuk menciptakan nilai bersama, misalnya pelanggan dan penyedia layanan, mahasiswa dan penyedia kursus, pasien dan fasilitas kesehatan, UMKM dan pembeli, atau warga dan layanan publik. Organisasi tidak lagi hanya menciptakan nilai secara internal, tetapi mengorkestrasi jejaring.

Dalam ekonomi platform, nilai tercipta melalui interaksi. Semakin banyak pihak terhubung, semakin besar potensi nilai. Namun platform juga memerlukan tata kelola: aturan partisipasi, standar mutu, keamanan data, mekanisme reputasi, pembagian nilai, dan penyelesaian konflik.

Perguruan tinggi masa depan dapat menjadi platform pembelajaran yang menghubungkan mahasiswa, dosen, alumni, industri, komunitas, kursus mikro, riset, dan sertifikasi. Rumah sakit dapat menjadi bagian dari ekosistem kesehatan digital yang menghubungkan pasien, klinik, laboratorium, farmasi, asuransi, telemedicine, dan data kesehatan. Pemerintah dapat membangun platform layanan publik terpadu yang menghubungkan instansi dan warga. UMKM dapat memanfaatkan marketplace, pembayaran digital, logistik, dan media sosial sebagai ekosistem bisnis.

Organisasi jaringan membutuhkan kemampuan baru. Pertama, kolaborasi lintas batas. Kedua, tata kelola ekosistem. Ketiga, kepercayaan digital. Keempat, interoperabilitas data. Kelima, kemampuan membangun standar bersama. Keenam, kemampuan menjaga nilai dan identitas di tengah jejaring luas.

Organisasi masa depan tidak dapat bekerja sendirian. Kompleksitas teknologi, pasar, dan masyarakat menuntut kolaborasi. Namun kolaborasi digital harus dikelola agar tidak menciptakan ketergantungan berlebihan pada platform eksternal atau kehilangan kontrol atas data strategis.

15. Ambidexterity: Eksploitasi dan Eksplorasi dalam Transformasi Digital

Transformasi digital menuntut organisasi menjalankan dua hal sekaligus: mengeksploitasi operasi yang sudah berjalan dan mengeksplorasi peluang baru. Eksploitasi berarti meningkatkan efisiensi, mutu, standardisasi, dan produktivitas kegiatan yang ada. Eksplorasi berarti mencari inovasi, model baru, layanan baru, teknologi baru, dan pasar baru. Organisasi yang hanya mengeksploitasi akan efisien tetapi rentan tertinggal. Organisasi yang hanya mengeksplorasi akan kreatif tetapi kurang stabil.

Ambidextrous organization adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan eksploitasi dan eksplorasi. Dalam konteks digital, eksploitasi dapat berupa digitalisasi proses rutin, otomasi administrasi, dashboard kinerja, dan integrasi sistem. Eksplorasi dapat berupa AI pilot project, model bisnis platform, layanan personalisasi, pembelajaran adaptif, telemedicine, atau kebijakan publik berbasis data.

Keseimbangan ini tidak mudah. Unit operasi sering menuntut stabilitas, sedangkan unit inovasi membutuhkan kebebasan. Pemimpin harus merancang struktur yang memungkinkan keduanya. Misalnya, organisasi dapat mempertahankan unit operasi yang efisien sambil membentuk innovation lab untuk eksperimen. Namun innovation lab tidak boleh terpisah total; hasil eksperimen harus dapat diintegrasikan ke organisasi utama.

Ambidexterity juga berkaitan dengan budaya. Budaya operasi menekankan disiplin, standardisasi, dan keandalan. Budaya inovasi menekankan eksperimen, kecepatan, dan toleransi terhadap kegagalan. Keduanya perlu dihargai. Organisasi yang memuja inovasi tetapi meremehkan operasi akan kehilangan mutu. Organisasi yang memuja operasi tetapi mematikan inovasi akan kehilangan masa depan.

16. Transformasi Digital dalam Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi merupakan salah satu sektor yang mengalami perubahan besar akibat digitalisasi dan AI. Mahasiswa dapat mengakses pengetahuan dari berbagai sumber global. AI generatif dapat membantu menulis, menerjemahkan, membuat ringkasan, membuat kode, dan menjelaskan konsep. Platform pembelajaran daring memungkinkan pembelajaran fleksibel. Data pembelajaran dapat digunakan untuk memantau kemajuan mahasiswa. Semua ini mengubah peran perguruan tinggi.

Namun perguruan tinggi tidak boleh memahami digitalisasi hanya sebagai kuliah daring. Transformasi digital pendidikan tinggi mencakup pembaruan kurikulum, pedagogi, asesmen, layanan akademik, riset, pengabdian masyarakat, tata kelola data, dan integritas akademik. Kampus harus bertanya: kompetensi apa yang dibutuhkan mahasiswa di era AI? Bagaimana dosen mengajar ketika informasi mudah diperoleh? Bagaimana asesmen dirancang agar mengukur pemahaman, argumentasi, kreativitas, dan etika, bukan sekadar kemampuan menghasilkan teks? Bagaimana AI digunakan secara bertanggung jawab?

Peran dosen berubah. Dosen tidak lagi menjadi satu-satunya sumber informasi. Dosen menjadi kurator pengetahuan, fasilitator diskusi, pembimbing berpikir kritis, penjaga integritas akademik, dan penghubung ilmu dengan konteks nyata. Mahasiswa juga perlu berubah dari penerima informasi menjadi pembelajar aktif yang mampu menggunakan AI secara kritis.

Transformasi digital kampus juga membutuhkan pengembangan tenaga kependidikan. Layanan akademik harus cepat, terintegrasi, dan ramah pengguna. Data mahasiswa harus dikelola aman. Alumni dan industri dapat dihubungkan melalui platform. Riset dapat didukung analitik, repository digital, dan kolaborasi global.

Tantangan utama adalah menjaga nilai akademik. AI dapat membantu, tetapi juga dapat mempermudah plagiarisme, ketergantungan, dan penurunan kemampuan berpikir. Perguruan tinggi harus membangun budaya AI yang etis: transparansi penggunaan, verifikasi, sitasi, refleksi, dan penilaian proses. Transformasi digital pendidikan tinggi harus tetap berakar pada misi membentuk manusia berpikir, bukan hanya manusia yang memakai alat.

---

17. Transformasi Digital dalam Rumah Sakit dan Layanan Kesehatan

Rumah sakit dan layanan kesehatan mengalami transformasi digital melalui rekam medis elektronik, telemedicine, sistem antrean digital, e-prescription, AI diagnosis support, wearable devices, patient portals, analitik mutu, dan integrasi data kesehatan. Teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi, keselamatan, akses, dan pengalaman pasien. Namun risiko juga besar karena kesehatan menyangkut data sensitif, keputusan klinis, dan kehidupan manusia.

Transformasi digital rumah sakit harus dimulai dari patient journey. Pasien membutuhkan informasi jelas, pendaftaran mudah, waktu tunggu terkendali, koordinasi layanan, hasil pemeriksaan terintegrasi, komunikasi manusiawi, dan perlindungan data. Teknologi harus memperbaiki perjalanan ini, bukan menambah beban administrasi.

AI dalam kesehatan dapat membantu membaca citra medis, memprediksi risiko, mendukung triase, mengoptimalkan jadwal, dan menganalisis data klinis. Namun AI harus divalidasi secara klinis dan digunakan dengan human oversight. Dokter dan tenaga kesehatan tetap memegang tanggung jawab profesional. Keputusan klinis tidak boleh diserahkan secara buta kepada algoritma.

Digitalisasi juga mengubah pekerjaan tenaga kesehatan. Rekam medis elektronik dapat membantu akses data, tetapi jika desain buruk, dokter dan

perawat merasa terbebani dokumentasi. Oleh karena itu, pengguna klinis harus dilibatkan dalam desain sistem. Transformasi digital kesehatan harus human-centered bagi pasien dan tenaga kesehatan.

Budaya keselamatan pasien harus diperluas menjadi budaya keselamatan digital. Data pasien harus dilindungi. Sistem harus andal. Kesalahan teknologi harus dilaporkan dan dianalisis. Pelatihan digital harus berkelanjutan. Rumah sakit masa depan bukan hanya high-tech, tetapi high-trust dan high-touch.

---

18. Transformasi Digital dalam Pemerintahan dan Pelayanan Publik

Digitalisasi pemerintahan atau digital government bertujuan meningkatkan kualitas layanan publik, transparansi, akuntabilitas, efisiensi, partisipasi warga, dan pengambilan keputusan berbasis data. Namun transformasi digital pemerintahan sering menghadapi tantangan besar: fragmentasi data, ego sektoral, regulasi yang lambat, keterbatasan kompetensi digital, kesenjangan akses masyarakat, keamanan siber, dan resistensi birokrasi.

Transformasi digital pemerintahan tidak boleh sekadar membuat aplikasi baru. Banyak aplikasi tanpa integrasi justru membuat warga bingung. Pemerintahan digital harus menyederhanakan proses, mengintegrasikan data, mengurangi pengulangan dokumen, memperjelas tanggung jawab, dan memastikan warga mudah mengakses layanan.

AI dapat membantu pemerintahan dalam analisis kebijakan, deteksi anomali, prediksi kebutuhan layanan, pengelolaan keluhan, dan alokasi sumber daya. Namun penggunaan AI di sektor publik harus sangat hati-hati karena menyangkut hak warga. Keputusan berbantuan AI harus transparan, dapat diaudit, tidak diskriminatif, dan memiliki mekanisme koreksi.

Digitalisasi publik juga harus inklusif. Tidak semua warga memiliki akses internet, perangkat, atau literasi digital. Jika layanan hanya digital tanpa

alternatif, kelompok rentan dapat tertinggal. Oleh karena itu, transformasi digital pemerintahan harus menggabungkan efisiensi teknologi dan keadilan sosial.

Pemimpin publik digital harus menjaga kepercayaan. Data warga adalah amanah. Teknologi harus digunakan untuk melayani, bukan mengawasi secara berlebihan. Keberhasilan digital government tidak hanya diukur dari jumlah aplikasi, tetapi dari kemudahan warga, penurunan biaya transaksi, kecepatan layanan, transparansi, dan peningkatan kepercayaan.

---

19. Transformasi Digital dalam Bisnis dan UMKM

Bagi bisnis, digitalisasi membuka peluang baru: e-commerce, digital marketing, data pelanggan, otomasi operasional, platform, pembayaran digital, personalisasi, dan model bisnis baru. Namun transformasi digital bisnis juga menuntut perubahan strategi, proses, SDM, dan budaya.

Perusahaan besar dapat menggunakan AI untuk analitik pelanggan, prediksi permintaan, optimasi rantai pasok, deteksi risiko, layanan pelanggan, dan inovasi produk. Namun perusahaan harus menjaga privasi, fairness, dan transparansi. Pelanggan semakin sadar bahwa data mereka berharga. Kepercayaan menjadi faktor penting.

UMKM juga dapat memanfaatkan digitalisasi. Marketplace, media sosial, pembayaran digital, logistik online, dan aplikasi pembukuan dapat memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi. Namun UMKM menghadapi tantangan: literasi digital, biaya, kualitas konten, persaingan platform, manajemen stok, keamanan transaksi, dan ketergantungan pada platform eksternal.

Transformasi digital UMKM tidak harus dimulai dari sistem besar. Ia dapat dimulai dari pencatatan digital, foto produk yang baik, respons pelanggan cepat, analisis sederhana data penjualan, dan pengelolaan stok. Yang penting adalah kemampuan belajar dari data dan pelanggan.

Bisnis masa depan harus menggabungkan digital efficiency dan customer intimacy. Teknologi dapat mempercepat transaksi, tetapi hubungan pelanggan tetap penting. AI dapat mempersonalisasi rekomendasi, tetapi kepercayaan dibangun melalui kualitas, kejujuran, dan layanan manusiawi.

---

20. Etika AI dan Human-Centered Transformation

Digitalisasi dan AI membawa pertanyaan etis mendasar. Apakah teknologi memperkuat manusia atau menggantikannya tanpa keadilan? Apakah data digunakan dengan persetujuan? Apakah algoritma memperkuat bias? Apakah keputusan dapat dijelaskan? Apakah organisasi bertanggung jawab atas dampak teknologi? Apakah teknologi mempersempit atau memperluas akses? Apakah transformasi digital menciptakan kesejahteraan atau hanya efisiensi?

Human-centered transformation berarti transformasi digital yang menempatkan manusia sebagai pusat. Teknologi digunakan untuk memperkuat kemampuan manusia, meningkatkan layanan, memperluas akses, mendukung pembelajaran, dan menciptakan nilai yang bermakna. Manusia tidak diperlakukan hanya sebagai data point, pengguna, atau biaya yang harus dikurangi.

Prinsip human-centered AI mencakup beberapa hal. Pertama, transparency. Pengguna perlu tahu kapan AI digunakan. Kedua, fairness. AI tidak boleh memperkuat diskriminasi. Ketiga, accountability. Harus ada pihak yang bertanggung jawab. Keempat, privacy. Data pribadi harus dilindungi. Kelima, human oversight. Manusia tetap mengawasi keputusan penting. Keenam, explainability. Sistem harus dapat dijelaskan sesuai tingkat risiko. Ketujuh, benefit. Teknologi harus memberi manfaat nyata. Kedelapan, sustainability. Teknologi harus memperhatikan dampak sosial dan lingkungan.

Etika AI bukan penghambat inovasi. Etika adalah dasar trust. Tanpa trust, pengguna menolak teknologi. Pegawai takut. Pelanggan curiga. Masyarakat kehilangan kepercayaan. Organisasi yang ingin berkelanjutan harus membangun AI yang dapat dipercaya.

---

21. Organisasi Masa Depan

Organisasi masa depan bukan sekadar organisasi yang paling digital. Organisasi masa depan adalah organisasi yang mampu menggunakan digitalisasi dan AI untuk menciptakan nilai secara adaptif, etis, kolaboratif, dan berkelanjutan. Ada beberapa ciri organisasi masa depan.

Pertama, adaptive by design. Organisasi dirancang untuk berubah. Struktur tidak terlalu kaku. Proses dapat diperbarui. Tim lintas fungsi dapat dibentuk. Data digunakan untuk membaca perubahan.

Kedua, data-informed and human-wise. Keputusan didukung data, tetapi tetap melibatkan kebijaksanaan manusia. Data tidak menggantikan nilai.

Ketiga, AI-augmented. AI digunakan untuk memperkuat manusia, bukan sekadar mengganti manusia. Tugas rutin diotomasi, tetapi manusia difokuskan pada tugas bermakna.

Keempat, platform-enabled. Organisasi bekerja dalam ekosistem, bukan sendirian. Kolaborasi dengan mitra, pelanggan, komunitas, dan teknologi menjadi penting.

Kelima, ethically governed. Tata kelola data, AI, privasi, keamanan, dan akuntabilitas menjadi bagian inti organisasi.

Keenam, learning-oriented. Organisasi terus belajar dari data, pengalaman, kegagalan, pelanggan, teknologi, dan lingkungan.

Ketujuh, inclusive. Transformasi digital tidak meninggalkan kelompok yang kurang akses atau kurang kompetensi. Reskilling dan dukungan menjadi bagian strategi.

Kedelapan, sustainable. Teknologi digunakan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi manusia, masyarakat, dan lingkungan.

Organisasi masa depan membutuhkan pemimpin yang berbeda. Pemimpin harus paham teknologi, tetapi juga paham manusia. Ia harus mampu membaca data, tetapi juga mendengar suara. Ia harus mendorong inovasi, tetapi juga menjaga etika. Ia harus cepat, tetapi tidak gegabah. Ia harus berani berubah, tetapi tetap menjaga nilai inti.

---

22. Peta Jalan Transformasi Digital dan AI

Transformasi digital dan AI perlu peta jalan. Tanpa peta jalan, organisasi mudah terjebak dalam proyek-proyek teknologi yang terpisah. Peta jalan dapat disusun dalam beberapa tahap.

Tahap pertama adalah kesadaran dan diagnosis. Organisasi menilai digital maturity, kesiapan budaya, kualitas data, proses utama, kompetensi SDM, risiko, dan kebutuhan pemangku kepentingan.

Tahap kedua adalah visi dan strategi digital. Organisasi menentukan arah: nilai apa yang ingin diciptakan, proses mana yang harus diubah, teknologi apa yang relevan, dan kapabilitas apa yang dibutuhkan.

Tahap ketiga adalah fondasi data dan infrastruktur. Organisasi memperbaiki kualitas data, integrasi sistem, keamanan, dan tata kelola.

Tahap keempat adalah redesign proses. Organisasi memetakan proses end-to-end, menyederhanakan alur, dan menentukan titik penggunaan teknologi.

Tahap kelima adalah pilot project. Organisasi menguji solusi digital atau AI pada area terbatas dengan indikator jelas.

Tahap keenam adalah pengembangan SDM. Pegawai dilatih, didampingi, dan diberi kesempatan menerapkan kompetensi baru.

Tahap ketujuh adalah tata kelola dan etika. Organisasi menetapkan kebijakan data, AI, keamanan, privasi, dan akuntabilitas.

Tahap kedelapan adalah scaling. Solusi yang berhasil diperluas dengan penyesuaian.

Tahap kesembilan adalah evaluasi dampak. Organisasi mengukur efisiensi, mutu, pengalaman pengguna, risiko, keterlibatan pegawai, dan nilai strategis.

Tahap kesepuluh adalah pembelajaran berkelanjutan. Transformasi digital tidak selesai. Organisasi terus memperbarui teknologi, proses, kompetensi, dan budaya.

Peta jalan ini tidak harus linear kaku. Beberapa tahap dapat berjalan bersamaan. Namun peta jalan membantu organisasi menjaga arah agar digitalisasi tidak menjadi kumpulan proyek teknologi tanpa transformasi.

---

23. Tantangan Transformasi Digital dan AI

Transformasi digital dan AI menghadapi berbagai tantangan. Pertama, resistensi budaya. Orang dapat menolak karena takut, tidak paham, atau tidak percaya. Kedua, kualitas data buruk. AI dan analitik bergantung pada data. Ketiga, silo organisasi. Unit kerja tidak berbagi informasi. Keempat, legacy system. Sistem lama sulit diintegrasikan. Kelima, kesenjangan kompetensi. Talenta digital terbatas. Keenam, keamanan siber. Semakin digital, semakin besar risiko. Ketujuh, privasi. Data pribadi harus dilindungi. Kedelapan, bias algoritma. AI dapat memperkuat ketidakadilan. Kesembilan, kurang kepemimpinan. Transformasi digital tanpa sponsor

kuat mudah berhenti. Kesepuluh, teknologi tanpa strategi. Organisasi membeli alat tanpa memahami nilai yang ingin diciptakan.

Tantangan ini menunjukkan bahwa transformasi digital adalah perubahan organisasi, bukan hanya proyek IT. Mengatasi tantangan membutuhkan diagnosis, komunikasi, partisipasi, pelatihan, tata kelola, dan kepemimpinan.

---

24. Studi Kasus Naratif 1: Perguruan Tinggi dan AI Generatif

Sebuah perguruan tinggi menghadapi dilema ketika mahasiswa mulai menggunakan AI generatif dalam tugas akademik. Sebagian dosen ingin melarang sepenuhnya. Sebagian mahasiswa menganggap AI sebagai alat belajar. Pimpinan menyadari bahwa larangan total tidak realistis, tetapi pembiaran juga berbahaya bagi integritas akademik.

Kampus melakukan diagnosis. Ditemukan bahwa dosen memiliki literasi AI yang berbeda-beda. Tugas kuliah banyak berbentuk esai umum yang mudah dibuat AI. Mahasiswa belum memahami batas etis. Sistem asesmen belum menilai proses berpikir. Kampus kemudian menyusun strategi transformasi akademik berbasis AI.

Pedoman penggunaan AI dibuat. Dosen dilatih merancang tugas yang menuntut refleksi, argumentasi, studi kasus lokal, presentasi, dan proses. Mahasiswa diberi literasi AI dan integritas akademik. Penggunaan AI harus dinyatakan secara transparan. AI diposisikan sebagai alat bantu, bukan pengganti berpikir. Pusat pembelajaran digital memberi dukungan.

Perubahan tidak langsung mudah. Ada dosen yang skeptis. Ada mahasiswa yang bingung. Namun setelah beberapa semester, kampus mulai menemukan model baru: AI digunakan untuk eksplorasi awal, tetapi diskusi kelas, asesmen lisan, proyek lapangan, dan refleksi pribadi menjadi bagian penting. Kampus tidak hanya menjadi digital, tetapi menjadi lebih sadar tentang hakikat pembelajaran.

---

25. Studi Kasus Naratif 2: Rumah Sakit dan Rekam Medis Elektronik

Sebuah rumah sakit menerapkan rekam medis elektronik. Pada awalnya, manajemen menganggap proyek ini selesai ketika sistem terpasang. Namun setelah implementasi, dokter dan perawat mengeluh dokumentasi lebih lama, data sering tidak lengkap, dan beberapa unit masih mencetak dokumen. Pasien belum merasakan perbaikan signifikan.

Diagnosis menunjukkan bahwa masalahnya bukan hanya sistem, tetapi proses dan budaya. Alur kerja belum didesain ulang. Pengguna klinis kurang dilibatkan dalam desain. Pelatihan terlalu singkat. Data tidak memiliki standar input. Unit IT dianggap bertanggung jawab penuh, padahal rekam medis elektronik adalah perubahan organisasi.

Rumah sakit kemudian membentuk tim lintas fungsi. Alur klinis dipetakan. Formulir disederhanakan. Pelatihan dilakukan berdasarkan skenario nyata. Dokter dan perawat dilibatkan sebagai champion. Dashboard mutu dikembangkan. Keamanan data diperkuat. Setelah beberapa bulan, sistem mulai membantu koordinasi layanan dan mengurangi duplikasi.

Kasus ini menunjukkan bahwa teknologi kesehatan hanya berhasil jika manusia, proses, data, dan tata kelola ikut berubah.

---

26. Studi Kasus Naratif 3: UMKM dan Platform Digital

Sebuah UMKM makanan tradisional masuk ke marketplace dan media sosial. Penjualan meningkat, tetapi masalah baru muncul: stok tidak akurat, pengiriman terlambat, ulasan pelanggan turun, dan pemilik kewalahan. Pada awalnya, pemilik menyalahkan platform. Setelah dianalisis, masalah utama adalah proses internal belum siap.

UMKM kemudian melakukan transformasi sederhana. Stok dicatat digital. Pesanan dikelompokkan berdasarkan waktu. Satu pegawai muda mengelola konten dan respons pelanggan. Pegawai senior menjaga kualitas produksi. Data penjualan mingguan digunakan untuk menentukan produk populer. Kemasan diperbaiki. Ulasan pelanggan dijadikan bahan evaluasi.

UMKM tidak menggunakan AI canggih, tetapi mulai membangun budaya digital: mencatat, membaca data, merespons pelanggan, dan belajar cepat. Transformasi digital pada skala kecil tetap berarti perubahan proses, peran, dan pembelajaran.

---

27. Implikasi Manajerial

Pembahasan Bab ini memberi beberapa implikasi manajerial. Pertama, digitalisasi harus dimulai dari strategi, bukan teknologi. Kedua, transformasi digital harus menyentuh proses, struktur, budaya, SDM, data, dan tata kelola. Ketiga, AI harus dipahami sebagai alat otomasi dan augmentasi, bukan hanya pengganti manusia. Keempat, data harus dikelola sebagai aset strategis dengan tata kelola yang kuat. Kelima, reskilling dan upskilling harus menjadi prioritas. Keenam, budaya digital perlu dibangun melalui keteladanan pemimpin dan sistem organisasi. Ketujuh, etika AI dan privasi harus menjadi bagian inti transformasi. Kedelapan, keamanan siber adalah tanggung jawab organisasi, bukan hanya unit IT. Kesembilan, transformasi digital harus inklusif agar tidak menciptakan kesenjangan. Kesepuluh, organisasi masa depan harus adaptif, berbasis data, human-centered, dan berkelanjutan.

---

28. Kesimpulan

Digitalisasi dan AI merupakan kekuatan besar yang membentuk transformasi organisasi masa depan. Namun teknologi tidak otomatis menghasilkan transformasi. Transformasi terjadi ketika teknologi mengubah cara organisasi menciptakan nilai, bekerja, belajar, mengambil keputusan, melayani pemangku kepentingan, mengembangkan manusia, dan menjaga tanggung jawab etis.

Digitalisasi tidak boleh dipahami hanya sebagai pengadaan aplikasi. AI tidak boleh dipahami hanya sebagai otomasi. Keduanya harus ditempatkan dalam kerangka pengembangan organisasi. Organisasi perlu membangun strategi digital, kualitas data, desain proses, budaya digital, kepemimpinan, reskilling, tata kelola AI, keamanan siber, dan etika.

Organisasi masa depan bukan organisasi yang paling banyak menggunakan teknologi, tetapi organisasi yang paling mampu menyelaraskan teknologi dengan manusia, nilai, dan tujuan. Organisasi masa depan adalah organisasi yang belajar, adaptif, kolaboratif, berbasis data, aman, etis, inklusif, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, digitalisasi dan AI bukan tujuan akhir. Keduanya adalah sarana untuk membangun organisasi yang lebih cerdas, lebih manusiawi, lebih responsif, dan lebih bertanggung jawab. Transformasi organisasi masa depan harus selalu menjawab pertanyaan mendasar: teknologi ini membantu siapa, menciptakan nilai apa, mengurangi risiko apa, memperkuat martabat manusia bagaimana, dan meninggalkan warisan apa bagi masa depan?

Glossarium

AI Capability

Kemampuan organisasi mengintegrasikan data, teknologi, manusia, proses, budaya, dan tata kelola untuk menciptakan nilai melalui AI.

Artificial Intelligence / AI
Sistem komputasi yang mampu melakukan tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, seperti mengenali pola, membuat prediksi, memahami bahasa, atau menghasilkan rekomendasi.

Augmentasi
Penggunaan AI untuk memperkuat kemampuan manusia, bukan menggantikannya sepenuhnya.

Bias Algoritma
Kecenderungan sistem AI menghasilkan keputusan tidak adil karena data, desain model, atau konteks penggunaan yang bias.

Budaya Digital
Nilai, norma, dan perilaku organisasi yang mendukung penggunaan teknologi digital secara produktif, etis, kolaboratif, dan adaptif.

Cyber Resilience
Kemampuan organisasi mencegah, mendeteksi, merespons, dan pulih dari gangguan keamanan siber.

Data Governance
Tata kelola data yang mengatur kualitas, akses, keamanan, privasi, kepemilikan, standar, dan penggunaan data.

Data-Informed Decision Making
Pengambilan keputusan yang didukung data, tetapi tetap mempertimbangkan konteks, nilai, dan kebijaksanaan manusia.

Digital Business Strategy
Strategi organisasi yang memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan dan menangkap nilai secara strategis.

Digital Maturity
Tingkat kesiapan organisasi dalam strategi, teknologi, data, proses, SDM, budaya, dan tata kelola digital.

Digitalisasi
Penggunaan teknologi digital untuk memperbaiki proses, layanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

Digitasi
Proses mengubah informasi analog menjadi format digital.

Explainability
Kemampuan sistem AI menjelaskan alasan atau logika di balik output atau rekomendasinya.

Human-Centered AI
Pendekatan AI yang menempatkan manusia, martabat, keselamatan, keadilan, dan tanggung jawab sebagai pusat desain dan penggunaan teknologi.

Interoperabilitas
Kemampuan berbagai sistem digital untuk saling bertukar dan menggunakan data secara konsisten.

Machine Learning
Cabang AI yang memungkinkan sistem belajar dari data untuk mengenali pola atau membuat prediksi.

Otomasi
Penggunaan teknologi untuk menjalankan tugas tertentu secara otomatis dengan sedikit atau tanpa intervensi manusia.

Platform Organization
Organisasi yang menciptakan nilai dengan menghubungkan berbagai pihak dalam ekosistem digital.

Privacy
Hak dan prinsip perlindungan data pribadi agar tidak disalahgunakan.

Reskilling
Pengembangan keterampilan baru agar individu mampu menjalankan peran baru.

Transformasi Digital
Perubahan mendalam pada strategi, proses, struktur, budaya, kapabilitas, dan model nilai organisasi melalui teknologi digital.

Upskilling
Peningkatan keterampilan dalam peran yang sedang dijalankan agar tetap relevan.

Daftar Pustaka

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2019). Artificial intelligence: The ambiguous labor market impact of automating prediction. *Journal of Economic Perspectives, 33*(2), 31–50. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.31

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482.
Catatan: artikel ini umumnya dirujuk tanpa DOI yang stabil.

Brynjolfsson, E., Mitchell, T., & Rock, D. (2018). What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy? *AEA Papers and Proceedings, 108*, 43–47. https://doi.org/10.1257/pandp.20181019

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.
Catatan: artikel HBR ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., ... Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence: Multidisciplinary

perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management, 57*, Article 101994. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence, 1*, 389–399. https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management, 58*(3), Article 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary: The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research, 21*(4), 724–735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

Bab 10. Evaluasi, Keberlanjutan, dan Masa Depan Pengembangan Organisasi

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1. Esensi Bab

Pengembangan organisasi tidak berhenti pada intervensi atau program perubahan. Organisasi perlu mengevaluasi hasil, memastikan perubahan berkelanjutan, dan menyiapkan masa depan yang adaptif, etis, serta bermakna.

2. Mengapa Evaluasi Penting?

- Menilai relevansi intervensi
- Mengukur efektivitas perubahan
- Menilai efisiensi penggunaan sumber daya
- Mengidentifikasi dampak bagi pemangku kepentingan
- Menjadi dasar pembelajaran dan akuntabilitas

3. Apa yang Dievaluasi?

Input / Program	Proses	Output	Outcome	Impact
pelatihan, restrukturisasi, digitalisasi	pelaksanaan, partisipasi, komunikasi	produk langsung, SOP, aplikasi, peserta	perubahan perilaku, proses, budaya	kinerja, mutu, kepercayaan, daya saing

4. Model Evaluasi Kirkpatrick

1. **Reaksi** – Apakah peserta merasa program relevan?
2. **Pembelajaran** – Apa yang dipahami atau dikuasai?
3. **Perilaku** – Apakah cara kerja berubah?
4. **Hasil** – Apakah organisasi memperoleh dampak nyata?

5. Kunci Keberlanjutan Perubahan

- Kepemimpinan yang konsisten
- Integrasi ke SOP dan sistem kerja
- Budaya pembelajaran
- Indikator dan monitoring berkelanjutan
- Penguatan SDM dan regenerasi champion
- Dukungan sumber daya dan tata kelola

6. Resiliensi & ESG

Resiliensi Organisasi

- Antisipasi risiko
- Respons cepat saat krisis
- Adaptasi setelah gangguan
- Belajar dari pengalaman

ESG

- Environmental: tanggung jawab lingkungan
- Social: kesejahteraan dan inklusi
- Governance: integritas dan akuntabilitas

7. Masa Depan Pengembangan Organisasi

- Human-centered transformation
- Digitalisasi dan AI yang etis
- Adaptive evaluation
- Organisasi berbasis data namun tetap bijaksana
- Kolaborasi lintas fungsi dan ekosistem
- Keberlanjutan jangka panjang

8. Pesan Penutup

> "Evaluasi bukan akhir dari perubahan, melainkan mekanisme agar organisasi terus belajar, beradaptasi, dan bertumbuh secara berkelanjutan."

Bab 10 ******

Evaluasi, Keberlanjutan, dan Masa Depan Pengembangan Organisasi

Berikut naskah **Bab 10** sebagai bab akhir substantif untuk buku **"Strategi Pengembangan Organisasi"**. Rujukan utama yang dipakai mencakup evaluasi berbasis pemanfaatan, *evaluative inquiry*, model Kirkpatrick, keberlanjutan organisasi, dan resiliensi organisasi. Model Kirkpatrick, misalnya, menekankan evaluasi dari reaksi, pembelajaran, perilaku, hingga hasil organisasi; sementara *evaluative inquiry* menempatkan evaluasi sebagai proses belajar yang terintegrasi dalam praktik kerja organisasi. (Kirkpatrick Partners, LLC.)

Abstrak

Bab ini membahas evaluasi, keberlanjutan, dan masa depan pengembangan organisasi sebagai tahap penutup sekaligus jembatan menuju praktik pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Pengembangan organisasi tidak cukup berhenti pada diagnosis, perencanaan, intervensi, pelatihan, restrukturisasi, perubahan budaya, digitalisasi, atau transformasi teknologi. Setiap upaya perubahan perlu dievaluasi secara sistematis untuk mengetahui apakah intervensi benar-benar menghasilkan perubahan perilaku, peningkatan kinerja, pembelajaran organisasi, penguatan budaya, serta dampak strategis bagi pemangku kepentingan. Evaluasi dalam pengembangan organisasi bukan sekadar kegiatan administratif untuk memenuhi laporan, melainkan proses reflektif, partisipatif, dan berbasis bukti untuk memahami apa yang

berhasil, apa yang belum berhasil, mengapa hal itu terjadi, serta bagaimana organisasi dapat belajar dan memperbaiki diri.

Bab ini menguraikan konsep evaluasi pengembangan organisasi, tujuan evaluasi, jenis-jenis evaluasi, indikator keberhasilan perubahan, evaluasi berbasis pemanfaatan, evaluasi pembelajaran, model Kirkpatrick, institutionalization of change, keberlanjutan intervensi, resiliensi organisasi, ESG, transformasi digital, etika AI, dan organisasi masa depan. Pembahasan menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan organisasi tidak dapat diukur hanya dari terselenggaranya program atau selesainya proyek, tetapi dari sejauh mana perubahan melekat dalam sistem, budaya, proses, perilaku, dan kapabilitas organisasi. Keberlanjutan perubahan menuntut pelembagaan nilai baru, penguatan kepemimpinan, sistem penghargaan yang selaras, pembelajaran berkelanjutan, tata kelola yang etis, serta kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Di era digital, artificial intelligence, krisis ekologis, perubahan demografi, dan ketidakpastian global, masa depan pengembangan organisasi akan semakin menuntut pendekatan yang human-centered, evidence-informed, agile, etis, inklusif, dan berkelanjutan. Organisasi masa depan bukan hanya organisasi yang efisien dan digital, tetapi organisasi yang mampu belajar, memperbarui diri, menjaga martabat manusia, menciptakan nilai sosial, serta bertanggung jawab terhadap lingkungan dan generasi mendatang. Dengan demikian, evaluasi dan keberlanjutan bukan akhir dari pengembangan organisasi, melainkan mekanisme agar organisasi tetap hidup, relevan, adaptif, dan bermakna.

Kata kunci: *evaluasi organisasi, pengembangan organisasi, keberlanjutan, institutionalization of change, resiliensi organisasi, evaluative inquiry, model Kirkpatrick, ESG, pembelajaran organisasi, transformasi digital, organisasi masa depan, perubahan berkelanjutan.*

1. Pendahuluan

Pengembangan organisasi tidak berakhir ketika program perubahan diluncurkan. Ia juga tidak berakhir ketika pelatihan selesai, struktur baru diumumkan, aplikasi digital digunakan, nilai budaya baru dipasang di dinding kantor, atau laporan proyek diserahkan kepada pimpinan. Justru setelah semua itu dilakukan, pertanyaan paling penting baru dimulai: apakah perubahan benar-benar terjadi? Apakah perilaku orang berubah? Apakah proses kerja menjadi lebih baik? Apakah pelanggan, mahasiswa, pasien, warga, atau pemangku kepentingan lain merasakan manfaatnya? Apakah budaya organisasi semakin sehat? Apakah organisasi semakin siap menghadapi masa depan? Apakah perubahan itu bertahan setelah euforia awal selesai?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan inti evaluasi pengembangan organisasi. Evaluasi tidak boleh dipahami semata-mata sebagai kegiatan administratif, audit laporan, atau formalitas setelah program selesai. Evaluasi adalah proses pembelajaran. Melalui evaluasi, organisasi melihat dirinya sendiri secara lebih jujur. Evaluasi membantu organisasi membedakan antara aktivitas dan hasil, antara program dan dampak, antara kepatuhan formal dan perubahan substantif. Organisasi dapat saja sangat sibuk melakukan banyak program, tetapi belum tentu berkembang. Banyak pelatihan dapat dilaksanakan, tetapi perilaku kerja tidak berubah. Banyak rapat transformasi dapat dilakukan, tetapi proses tetap lambat. Banyak aplikasi digital dapat dibeli, tetapi keputusan tetap tidak berbasis data. Banyak slogan budaya dapat dibuat, tetapi nilai lama tetap menguasai perilaku sehari-hari.

Dalam pengembangan organisasi, evaluasi berfungsi sebagai cermin. Cermin yang baik tidak dimaksudkan untuk mempermalukan, tetapi untuk membantu melihat kenyataan. Organisasi yang matang tidak takut dievaluasi karena evaluasi adalah bagian dari pembelajaran. Sebaliknya,

organisasi yang defensif sering takut pada evaluasi karena evaluasi dapat membuka ketidaksesuaian antara narasi resmi dan realitas lapangan. Namun tanpa evaluasi, organisasi mudah hidup dalam ilusi: merasa berubah padahal hanya berganti istilah; merasa inovatif padahal hanya mengikuti tren; merasa digital padahal hanya mengganti kertas dengan layar; merasa berbudaya pelayanan padahal pengguna layanan masih mengalami kesulitan.

Bab ini membahas evaluasi, keberlanjutan, dan masa depan pengembangan organisasi. Tiga tema ini saling berkaitan. Evaluasi menjawab apakah perubahan berjalan dan berdampak. Keberlanjutan menjawab apakah perubahan dapat bertahan dan melembaga. Masa depan pengembangan organisasi menjawab bagaimana organisasi harus terus memperbarui dirinya dalam dunia yang berubah cepat. Dengan kata lain, evaluasi membantu organisasi belajar dari perubahan, keberlanjutan memastikan pembelajaran itu menjadi bagian dari sistem, dan orientasi masa depan memastikan organisasi tidak berhenti belajar.

---

2. Hakikat Evaluasi dalam Pengembangan Organisasi

Evaluasi dalam pengembangan organisasi adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan menggunakan informasi guna menilai proses, hasil, dampak, dan keberlanjutan suatu intervensi perubahan organisasi. Evaluasi bertujuan menjawab beberapa pertanyaan mendasar. Apakah intervensi dilaksanakan sesuai rencana? Apakah intervensi diterima oleh anggota organisasi? Apakah terjadi pembelajaran? Apakah perilaku berubah? Apakah kinerja meningkat? Apakah perubahan melembaga? Apakah dampaknya sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi?

Evaluasi berbeda dari sekadar pelaporan. Pelaporan biasanya menjawab apa yang telah dilakukan: berapa pelatihan dilaksanakan, berapa peserta

hadir, berapa anggaran terserap, berapa dokumen disusun, berapa aplikasi dipasang. Evaluasi menjawab pertanyaan yang lebih dalam: apakah kegiatan tersebut menghasilkan perubahan yang bermakna? Mengapa berhasil atau gagal? Apa yang perlu diperbaiki? Apa konsekuensi yang tidak diharapkan? Apa pelajaran bagi organisasi?

Dalam pengembangan organisasi, evaluasi juga berbeda dari pengawasan yang bersifat menghukum. Evaluasi tidak dimaksudkan terutama untuk mencari siapa yang salah. Evaluasi dimaksudkan untuk memahami sistem. Jika pelatihan tidak menghasilkan perubahan perilaku, masalahnya mungkin bukan peserta malas. Mungkin materi tidak relevan, atasan tidak mendukung, beban kerja terlalu tinggi, sistem penghargaan tidak selaras, atau budaya organisasi tidak memberi ruang penerapan. Evaluasi yang baik membantu organisasi melihat penyebab sistemik.

Evaluasi juga merupakan tindakan etis. Organisasi menggunakan waktu, tenaga, dana, dan kepercayaan manusia dalam perubahan. Karena itu, organisasi bertanggung jawab mengetahui apakah perubahan itu bermanfaat. Program perubahan yang tidak dievaluasi dapat menjadi pemborosan sumber daya. Bahkan lebih jauh, perubahan yang tidak dievaluasi dapat merusak kepercayaan karena anggota organisasi merasa mereka terus diminta mengikuti program baru tanpa mengetahui hasilnya.

Evaluasi yang baik harus berbasis bukti, tetapi bukti tidak selalu berarti angka semata. Bukti dapat berupa data kinerja, survei, wawancara, observasi, dokumen, cerita perubahan, studi kasus, pengalaman pelanggan, testimoni pasien, umpan balik mahasiswa, indikator mutu, dan data digital. Evaluasi yang kuat biasanya menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif. Angka menunjukkan pola; cerita menjelaskan makna.

Dalam organisasi modern, evaluasi harus bergerak dari *compliance evaluation* menuju *learning evaluation*. Evaluasi kepatuhan penting untuk memastikan standar dipenuhi. Namun pengembangan organisasi membutuhkan evaluasi yang menghasilkan pembelajaran. Evaluasi bukan hanya “apakah sesuai rencana?”, tetapi juga “apakah rencana itu tepat?”,

"apa yang berubah dalam realitas?", dan "bagaimana kita belajar dari hasil ini?"

---

3. Mengapa Evaluasi Perubahan Sering Diabaikan

Meskipun evaluasi penting, banyak organisasi mengabaikannya. Ada beberapa penyebab. Pertama, organisasi sering terlalu fokus pada pelaksanaan program. Ketika program selesai, energi sudah habis. Panitia dibubarkan, laporan administratif dibuat, dan organisasi bergerak ke program berikutnya. Akibatnya, tidak ada waktu untuk menilai dampak.

Kedua, evaluasi dianggap mengancam. Jika hasil evaluasi menunjukkan program tidak efektif, pihak yang merancang program mungkin merasa disalahkan. Dalam budaya defensif, evaluasi dianggap sebagai kritik personal, bukan pembelajaran sistem. Akibatnya, evaluasi dibuat sekadar formalitas agar hasilnya aman.

Ketiga, indikator keberhasilan sering tidak jelas. Banyak intervensi perubahan tidak dirancang dengan hasil yang terukur. Misalnya, organisasi mengadakan pelatihan "kepemimpinan transformasional" tanpa mendefinisikan perilaku apa yang harus berubah. Organisasi meluncurkan budaya "kolaborasi" tanpa indikator kolaborasi. Organisasi melakukan digitalisasi tanpa mengukur pengurangan waktu proses, peningkatan pengalaman pengguna, atau kualitas data.

Keempat, dampak perubahan sering kompleks. Perubahan organisasi dipengaruhi banyak faktor: kepemimpinan, budaya, struktur, sistem, teknologi, pasar, regulasi, dan kondisi eksternal. Sulit menyatakan bahwa satu program secara tunggal menyebabkan hasil tertentu. Karena kompleksitas ini, organisasi kadang memilih tidak mengevaluasi. Padahal evaluasi tidak harus selalu membuktikan kausalitas sempurna. Evaluasi dapat menilai kontribusi, pola perubahan, dan pembelajaran.

Kelima, organisasi sering terjebak pada metrik aktivitas. Metrik seperti jumlah peserta, jumlah pelatihan, jumlah rapat, atau jumlah aplikasi mudah diukur. Namun metrik ini belum menunjukkan dampak. Organisasi perlu bergerak dari *activity metrics* menuju *outcome metrics* dan *impact metrics*.

Keenam, evaluasi membutuhkan kompetensi. Tidak semua organisasi memiliki kemampuan merancang instrumen, mengumpulkan data, menganalisis temuan, dan menyusun rekomendasi. Karena itu, kapasitas evaluasi perlu dikembangkan sebagai bagian dari kapabilitas organisasi.

Mengabaikan evaluasi memiliki konsekuensi. Organisasi tidak mengetahui apakah perubahan berhasil. Kesalahan berulang. Program yang tidak efektif terus dilakukan. Sumber daya terbuang. Anggota organisasi menjadi sinis. Pemimpin kehilangan dasar pengambilan keputusan. Dalam jangka panjang, organisasi kehilangan kemampuan belajar.

---

4. Tujuan Evaluasi Pengembangan Organisasi

Evaluasi pengembangan organisasi memiliki beberapa tujuan utama. Tujuan pertama adalah menilai relevansi. Evaluasi menanyakan apakah intervensi yang dilakukan sesuai dengan masalah dan kebutuhan organisasi. Intervensi yang baik harus berakar pada diagnosis. Jika masalahnya adalah budaya takut, pelatihan teknis saja tidak cukup. Jika masalahnya adalah proses yang panjang, motivasi pegawai saja tidak menyelesaikan masalah. Evaluasi membantu menilai apakah solusi sesuai dengan akar masalah.

Tujuan kedua adalah menilai efektivitas. Evaluasi melihat apakah intervensi mencapai tujuan yang diharapkan. Misalnya, apakah program kepemimpinan meningkatkan kualitas komunikasi manajer? Apakah digitalisasi mempercepat layanan? Apakah restrukturisasi memperjelas tanggung jawab? Apakah program budaya meningkatkan kolaborasi?

Tujuan ketiga adalah menilai efisiensi. Evaluasi melihat apakah hasil yang diperoleh sebanding dengan sumber daya yang digunakan. Efisiensi tidak berarti sekadar murah, tetapi penggunaan sumber daya secara bijaksana. Program murah tetapi tidak berdampak tetap pemborosan. Program mahal dapat dibenarkan bila dampaknya strategis.

Tujuan keempat adalah menilai dampak. Dampak lebih luas daripada hasil langsung. Misalnya, pelatihan pelayanan dapat meningkatkan perilaku petugas, tetapi dampaknya dapat terlihat pada kepuasan pelanggan, reputasi, loyalitas, atau kepercayaan publik. Program keselamatan pasien dapat berdampak pada penurunan insiden, meningkatnya pelaporan, dan budaya pembelajaran.

Tujuan kelima adalah menilai keberlanjutan. Apakah perubahan bertahan setelah proyek selesai? Apakah perilaku baru menjadi norma? Apakah sistem mendukung? Apakah pemimpin baru tetap menjalankan perubahan? Apakah perubahan melekat pada SOP, indikator, anggaran, dan budaya?

Tujuan keenam adalah pembelajaran. Evaluasi membantu organisasi memahami apa yang berhasil, apa yang belum berhasil, dan mengapa. Tujuan ini sangat penting karena dunia organisasi penuh kompleksitas. Tidak semua intervensi dapat berhasil sempurna sejak awal. Organisasi perlu belajar melalui siklus tindakan, evaluasi, dan perbaikan.

Tujuan ketujuh adalah akuntabilitas. Pemangku kepentingan berhak mengetahui apakah sumber daya organisasi digunakan dengan baik. Dalam perguruan tinggi, mahasiswa, orang tua, dosen, regulator, dan masyarakat berhak mengetahui mutu perubahan akademik. Dalam rumah sakit, pasien dan publik berhak mengetahui mutu dan keselamatan layanan. Dalam pemerintahan, warga berhak mengetahui dampak reformasi layanan.

Dengan demikian, evaluasi memiliki fungsi strategis, etis, dan pembelajaran. Evaluasi bukan kegiatan tambahan, melainkan bagian inti pengembangan organisasi.

---

5. Jenis-Jenis Evaluasi dalam Pengembangan Organisasi

Evaluasi dapat dilakukan pada berbagai tahap dan dengan berbagai tujuan. Pertama, evaluasi formatif. Evaluasi formatif dilakukan selama program berjalan untuk memperbaiki pelaksanaan. Misalnya, saat program digitalisasi akademik berjalan, evaluasi formatif dapat menilai apakah dosen mengalami kesulitan menggunakan platform, apakah mahasiswa memahami sistem, dan apakah dukungan teknis cukup. Hasilnya digunakan untuk perbaikan cepat.

Kedua, evaluasi sumatif. Evaluasi sumatif dilakukan setelah program selesai untuk menilai hasil akhir. Misalnya, setelah satu tahun program pengembangan kepemimpinan, organisasi menilai apakah terjadi perubahan perilaku kepemimpinan dan dampaknya pada kinerja tim.

Ketiga, evaluasi proses. Evaluasi proses melihat bagaimana program dilaksanakan. Apakah kegiatan sesuai rencana? Apakah peserta terlibat? Apakah komunikasi berjalan? Apakah sumber daya tersedia? Evaluasi proses penting karena kegagalan hasil bisa terjadi bukan karena desain salah, tetapi karena implementasi buruk.

Keempat, evaluasi hasil. Evaluasi hasil melihat perubahan langsung yang terjadi setelah intervensi, seperti peningkatan pengetahuan, keterampilan, perilaku, kepuasan, atau kualitas proses.

Kelima, evaluasi dampak. Evaluasi dampak melihat perubahan lebih luas dan jangka panjang, seperti peningkatan kinerja organisasi, daya saing, reputasi, keberlanjutan, atau kepercayaan pemangku kepentingan.

Keenam, evaluasi developmental. Evaluasi developmental cocok untuk inovasi dan perubahan dalam lingkungan kompleks. Pendekatan ini tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi membantu organisasi belajar sambil beradaptasi. Dalam transformasi digital atau AI, evaluasi developmental sangat relevan karena banyak hal belum pasti sejak awal.

Ketujuh, evaluasi partisipatif. Evaluasi partisipatif melibatkan pemangku kepentingan dalam menentukan pertanyaan evaluasi, mengumpulkan data, menafsirkan temuan, dan merumuskan tindakan. Pendekatan ini sejalan dengan semangat pengembangan organisasi karena meningkatkan rasa memiliki dan pembelajaran kolektif.

Kedelapan, evaluasi berbasis pemanfaatan. Pendekatan ini menekankan bahwa evaluasi harus dirancang sejak awal untuk digunakan oleh pengguna tertentu dalam keputusan tertentu. Evaluasi yang baik bukan hanya laporan yang rapi, tetapi temuan yang benar-benar dipakai untuk memperbaiki tindakan.

Dalam praktik, organisasi dapat menggabungkan beberapa jenis evaluasi. Program perubahan besar, misalnya, dapat menggunakan evaluasi formatif selama implementasi, evaluasi sumatif setelah selesai, evaluasi dampak setelah beberapa waktu, dan evaluasi partisipatif untuk memperkuat pembelajaran.

---

6. Model Kirkpatrick dan Evaluasi Perubahan Perilaku

Model Kirkpatrick sering digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan SDM. Model ini memiliki empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Meskipun awalnya dikembangkan untuk evaluasi pelatihan, kerangka ini bermanfaat bagi pengembangan organisasi karena membantu organisasi bergerak dari ukuran kegiatan menuju ukuran dampak.

Level pertama adalah reaksi. Organisasi menilai bagaimana peserta merespons program. Apakah mereka merasa program relevan, menarik, dan bermanfaat? Reaksi penting karena pengalaman peserta memengaruhi motivasi belajar. Namun reaksi tidak cukup. Peserta dapat menyukai pelatihan tetapi tidak belajar banyak.

Level kedua adalah pembelajaran. Organisasi menilai apakah peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, atau wawasan baru. Ini dapat diukur melalui tes, tugas, simulasi, atau demonstrasi keterampilan. Namun pembelajaran juga belum cukup. Orang dapat belajar di kelas tetapi tidak menerapkan di tempat kerja.

Level ketiga adalah perilaku. Organisasi menilai apakah peserta menerapkan pembelajaran dalam pekerjaan. Inilah titik kritis. Banyak program gagal bukan di ruang pelatihan, tetapi dalam transfer ke pekerjaan. Hambatan perilaku dapat berasal dari atasan, beban kerja, sistem penghargaan, budaya, atau kurangnya dukungan.

Level keempat adalah hasil. Organisasi menilai apakah perubahan perilaku menghasilkan dampak organisasi, seperti peningkatan produktivitas, mutu layanan, kepuasan pelanggan, keselamatan, efisiensi, inovasi, atau kinerja keuangan. Level ini paling strategis, tetapi juga paling kompleks karena hasil dipengaruhi banyak faktor.

Dalam pengembangan organisasi, model Kirkpatrick perlu diperluas. Perubahan organisasi tidak hanya terjadi melalui pelatihan. Ia juga melibatkan struktur, budaya, proses, teknologi, dan kepemimpinan. Namun logika empat level tetap berguna: apakah orang menerima perubahan? Apakah mereka memahami? Apakah perilaku berubah? Apakah organisasi memperoleh hasil?

Sebagai contoh, sebuah rumah sakit melatih staf tentang keselamatan pasien. Level reaksi menilai apakah pelatihan dianggap relevan. Level pembelajaran menilai apakah staf memahami prinsip keselamatan. Level perilaku menilai apakah staf melaporkan insiden dan menggunakan

komunikasi standar. Level hasil menilai apakah insiden berulang menurun, budaya pelaporan meningkat, dan mutu layanan membaik.

Dalam perguruan tinggi, pelatihan dosen tentang AI dapat dievaluasi dengan cara serupa. Apakah dosen merasa pelatihan berguna? Apakah mereka memahami etika AI? Apakah mereka mengubah desain tugas dan asesmen? Apakah kualitas pembelajaran dan integritas akademik meningkat?

---

7. Evaluative Inquiry: Evaluasi sebagai Pembelajaran Organisasi

Evaluative inquiry adalah pendekatan yang memandang evaluasi bukan sebagai kegiatan sesaat, melainkan sebagai proses bertanya, mengumpulkan bukti, merefleksikan pengalaman, dan menggunakan hasilnya untuk belajar. Dalam pendekatan ini, evaluasi terintegrasi dalam praktik kerja sehari-hari. Organisasi tidak menunggu akhir program untuk belajar, tetapi terus bertanya: apa yang terjadi, mengapa, apa maknanya, dan apa tindakan berikutnya?

Pendekatan evaluative inquiry sangat sesuai dengan pengembangan organisasi karena menempatkan anggota organisasi sebagai pelaku pembelajaran, bukan sekadar objek penilaian. Orang-orang yang menjalankan pekerjaan ikut memahami data, menafsirkan masalah, dan merumuskan perbaikan. Dengan demikian, evaluasi menjadi alat pemberdayaan.

Evaluative inquiry memiliki beberapa ciri. Pertama, partisipatif. Anggota organisasi dilibatkan dalam proses evaluasi. Kedua, reflektif. Evaluasi mendorong orang memikirkan pengalaman kerja secara kritis. Ketiga, dialogis. Temuan dibahas bersama untuk membangun makna. Keempat, berorientasi tindakan. Evaluasi harus menghasilkan perbaikan. Kelima, berkelanjutan. Evaluasi menjadi kebiasaan, bukan peristiwa akhir proyek.

Dalam organisasi pembelajar, evaluative inquiry dapat muncul dalam bentuk after-action review, diskusi kasus, audit pembelajaran, forum mutu, refleksi proyek, atau rapat evaluasi berbasis data. Misalnya, setelah kampus menjalankan kurikulum baru, dosen, mahasiswa, alumni, dan mitra industri dapat berdialog tentang apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Setelah rumah sakit memperbaiki alur pasien, tim lintas unit dapat mengevaluasi waktu tunggu, keluhan pasien, hambatan teknis, dan pengalaman staf.

Evaluative inquiry juga membantu mengurangi budaya defensif. Jika evaluasi dipahami sebagai pembelajaran, orang lebih berani menyampaikan masalah. Namun ini hanya terjadi jika organisasi menciptakan psychological safety. Jika evaluasi dipakai untuk menghukum, orang akan menyembunyikan data dan memberi jawaban aman.

Dengan demikian, evaluasi yang kuat tidak hanya mengukur perubahan, tetapi juga menciptakan perubahan. Ketika organisasi belajar mengevaluasi dirinya, ia sedang membangun kapabilitas adaptif.

---

8. Indikator Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Salah satu tantangan evaluasi adalah menentukan indikator. Indikator harus selaras dengan tujuan perubahan. Tidak ada indikator tunggal yang cocok untuk semua intervensi. Namun secara umum, keberhasilan pengembangan organisasi dapat dilihat dari beberapa kategori.

Pertama, indikator proses. Ini mencakup keterlaksanaan program, partisipasi, kualitas komunikasi, ketersediaan sumber daya, dan kepatuhan terhadap rencana. Indikator proses penting untuk memahami apakah intervensi dijalankan dengan baik.

Kedua, indikator pembelajaran. Ini mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, wawasan, dan kesadaran. Misalnya, setelah program literasi

AI, dosen memahami prinsip penggunaan AI yang etis. Setelah pelatihan keselamatan pasien, staf memahami pelaporan insiden.

Ketiga, indikator perilaku. Ini mencakup perubahan cara kerja. Misalnya, manajer lebih sering memberi coaching, unit kerja lebih sering berbagi data, staf lebih cepat merespons pelanggan, dosen mengubah asesmen, atau pegawai menggunakan sistem digital secara benar.

Keempat, indikator kinerja proses. Ini mencakup waktu siklus, jumlah kesalahan, biaya proses, kecepatan layanan, kualitas output, atau produktivitas. Dalam rumah sakit, waktu tunggu pasien dapat menjadi indikator. Dalam kampus, waktu layanan akademik dapat menjadi indikator.

Kelima, indikator budaya. Ini mencakup tingkat kepercayaan, keterbukaan, kolaborasi, psychological safety, orientasi pembelajaran, dan integritas. Indikator budaya dapat diukur melalui survei, wawancara, observasi, dan analisis perilaku.

Keenam, indikator pemangku kepentingan. Ini mencakup kepuasan pelanggan, pengalaman mahasiswa, kepuasan pasien, kepercayaan warga, kepuasan pegawai, atau reputasi publik.

Ketujuh, indikator strategis. Ini mencakup daya saing, inovasi, pertumbuhan, keberlanjutan, kualitas akademik, mutu layanan, akreditasi, efisiensi keuangan, atau dampak sosial.

Kedelapan, indikator keberlanjutan. Ini mencakup apakah perubahan masuk ke SOP, sistem kinerja, anggaran, struktur, pelatihan, budaya, dan kepemimpinan. Perubahan yang hanya hidup selama proyek belum berkelanjutan.

Indikator harus dipilih dengan bijaksana. Terlalu banyak indikator membuat evaluasi berat. Terlalu sedikit indikator membuat hasil dangkal. Indikator juga harus menghindari distorsi. Jika hanya angka yang diukur, orang dapat mengejar angka tanpa makna. Karena itu, indikator kuantitatif perlu dilengkapi narasi kualitatif.

9. Dari Output ke Outcome dan Impact

Organisasi sering terjebak mengukur output, bukan outcome dan impact. Output adalah hasil langsung kegiatan, seperti jumlah peserta pelatihan, jumlah SOP dibuat, jumlah rapat, jumlah aplikasi diluncurkan, atau jumlah dokumen diselesaikan. Outcome adalah perubahan yang terjadi pada perilaku, proses, kapasitas, atau kualitas layanan. Impact adalah dampak lebih luas dan jangka panjang terhadap organisasi serta pemangku kepentingan.

Sebagai contoh, dalam program pengembangan kepemimpinan, output adalah jumlah manajer yang mengikuti pelatihan. Outcome adalah manajer memberi umpan balik lebih baik, memimpin rapat lebih efektif, dan membangun keterlibatan tim. Impact adalah peningkatan kinerja unit, berkurangnya konflik, meningkatnya retensi pegawai, dan budaya kepemimpinan yang lebih sehat.

Dalam transformasi digital kampus, output adalah tersedianya platform pembelajaran. Outcome adalah dosen dan mahasiswa menggunakan platform untuk pembelajaran aktif. Impact adalah kualitas pembelajaran meningkat, mahasiswa lebih mandiri, dan kampus lebih adaptif terhadap pembelajaran masa depan.

Dalam rumah sakit, output adalah pelatihan keselamatan pasien. Outcome adalah peningkatan pelaporan insiden dan komunikasi antarprofesi. Impact adalah penurunan insiden berulang, meningkatnya kepercayaan pasien, dan budaya keselamatan yang lebih kuat.

Perbedaan output, outcome, dan impact membantu organisasi menghindari kesalahan evaluasi. Banyak organisasi melaporkan output seolah-olah itu dampak. Padahal kegiatan belum tentu menghasilkan perubahan. Evaluasi yang baik harus bergerak dari “apa yang dilakukan” menuju “apa yang berubah” dan “apa dampaknya”.

Namun mengukur impact lebih sulit karena membutuhkan waktu dan dipengaruhi banyak faktor. Karena itu, organisasi dapat menggunakan teori perubahan atau *theory of change*. Theory of change menjelaskan hubungan logis antara masalah, intervensi, output, outcome, impact, asumsi, dan risiko. Dengan theory of change, organisasi dapat menilai apakah perubahan bergerak sesuai logika yang diharapkan.

---

10. Pelembagaan Perubahan

Keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh hasil awal, tetapi oleh pelembagaan. Pelembagaan perubahan berarti perubahan menjadi bagian dari sistem organisasi: SOP, struktur, indikator, anggaran, budaya, pelatihan, kepemimpinan, dan kebiasaan kerja. Perubahan yang tidak dilembagakan akan hilang ketika proyek selesai, pemimpin berganti, atau tekanan awal menurun.

Ada beberapa tanda bahwa perubahan telah melembaga. Pertama, perilaku baru menjadi norma. Orang menjalankan cara baru bukan karena dipaksa, tetapi karena dianggap wajar. Kedua, sistem mendukung. SOP, teknologi, indikator, dan penghargaan selaras dengan perubahan. Ketiga, pemimpin baru melanjutkan perubahan. Perubahan tidak bergantung pada satu figur. Keempat, anggota baru disosialisasikan ke cara baru. Kelima, perubahan masuk dalam pengambilan keputusan rutin. Keenam, data perubahan terus dipantau. Ketujuh, organisasi mampu memperbaiki perubahan secara mandiri.

Sebagai contoh, budaya keselamatan pasien belum melembaga jika hanya ada pelatihan satu kali. Ia melembaga ketika pelaporan insiden menjadi kebiasaan, analisis akar masalah rutin dilakukan, kepala unit memberi dukungan, sistem pelaporan mudah, hasil evaluasi digunakan, dan staf baru dilatih sejak awal.

Budaya digital belum melembaga jika hanya ada aplikasi baru. Ia melembaga ketika data digunakan dalam rapat, proses digital menjadi alur resmi, keamanan siber menjadi kebiasaan, pegawai mendapat pelatihan berkelanjutan, dan keputusan berbasis data menjadi norma.

Pelembagaan membutuhkan konsistensi. Organisasi sering gagal karena perubahan awal tidak diikuti sistem pendukung. Orang diminta berkolaborasi, tetapi sistem penghargaan tetap individual. Orang diminta inovatif, tetapi prosedur tetap menghukum kesalahan. Orang diminta menggunakan data, tetapi data tidak tersedia atau tidak dipercaya. Dalam kondisi ini, perubahan sulit bertahan.

---

11. Keberlanjutan Pengembangan Organisasi

Keberlanjutan dalam pengembangan organisasi memiliki dua makna. Pertama, keberlanjutan perubahan, yaitu kemampuan hasil intervensi bertahan dan berkembang setelah program selesai. Kedua, keberlanjutan organisasi, yaitu kemampuan organisasi menciptakan nilai jangka panjang tanpa merusak manusia, masyarakat, lingkungan, dan legitimasi sosialnya.

Keberlanjutan perubahan membutuhkan pelembagaan, kepemimpinan, budaya pembelajaran, sumber daya, dan evaluasi berkelanjutan. Program perubahan yang bergantung pada energi sesaat akan cepat memudar. Organisasi harus memastikan bahwa perubahan didukung anggaran, peran, struktur, sistem, indikator, dan kompetensi.

Keberlanjutan organisasi lebih luas. Dalam dunia kontemporer, organisasi tidak lagi dapat mengejar kinerja ekonomi atau administratif semata. Organisasi harus mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan tata kelola. Dyllick dan Hockerts menekankan bahwa keberlanjutan korporasi tidak dapat direduksi hanya pada eco-efficiency atau business case, tetapi harus memperhatikan dimensi ekonomi, ekologis, dan sosial secara lebih utuh. (Wiley Online Library) Lozano juga menekankan bahwa pendorong

keberlanjutan organisasi perlu dilihat secara holistik, mencakup faktor internal seperti kepemimpinan serta faktor eksternal seperti reputasi, harapan pelanggan, regulasi, dan tekanan pemangku kepentingan. (IDEAS/RePEc)

Dalam konteks pengembangan organisasi, keberlanjutan berarti organisasi membangun sistem yang sehat secara jangka panjang. Organisasi tidak boleh mencapai efisiensi dengan membakar energi manusia hingga burnout. Organisasi tidak boleh mengejar pertumbuhan dengan mengabaikan etika. Organisasi tidak boleh menggunakan teknologi dengan mengorbankan privasi. Organisasi tidak boleh mengejar reputasi dengan manipulasi data. Keberlanjutan membutuhkan keseimbangan antara kinerja, manusia, nilai, dan dampak.

Dalam perguruan tinggi, keberlanjutan berarti pendidikan bermutu, integritas akademik, relevansi sosial, pengembangan dosen, kesejahteraan mahasiswa, dan kontribusi ilmu. Dalam rumah sakit, keberlanjutan berarti mutu klinis, keselamatan pasien, kesejahteraan tenaga kesehatan, efisiensi pembiayaan, dan kepercayaan publik. Dalam pemerintahan, keberlanjutan berarti pelayanan publik yang adil, transparan, efektif, dan dipercaya warga. Dalam bisnis, keberlanjutan berarti profitabilitas yang tidak merusak lingkungan, manusia, dan tata kelola.

---

12. Resiliensi Organisasi

Resiliensi organisasi adalah kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, pulih, dan bahkan berkembang ketika menghadapi gangguan, krisis, atau perubahan besar. Resiliensi berbeda dari sekadar daya tahan pasif. Organisasi resilien tidak hanya kembali ke kondisi lama setelah krisis; ia belajar dari krisis dan memperbarui diri.

Lengnick-Hall, Beck, dan Lengnick-Hall menjelaskan bahwa kapasitas resiliensi organisasi dapat dikembangkan melalui strategic human resource

management, termasuk kemampuan kognitif, perilaku, dan kontekstual organisasi untuk menghadapi ketidakpastian. Literatur ini menekankan bahwa resiliensi bukan sifat alami semata, tetapi dapat dibangun melalui sistem, manusia, dan budaya. (DigitalCommons)

Resiliensi organisasi memiliki beberapa unsur. Pertama, anticipatory capability, yaitu kemampuan membaca risiko dan menyiapkan skenario. Kedua, coping capability, yaitu kemampuan merespons saat gangguan terjadi. Ketiga, adaptive capability, yaitu kemampuan belajar dan menyesuaikan diri setelah gangguan. Keempat, relational capability, yaitu kemampuan memanfaatkan jejaring dan kolaborasi. Kelima, learning capability, yaitu kemampuan mengubah pengalaman krisis menjadi pembelajaran.

Pengembangan organisasi masa depan harus memasukkan resiliensi sebagai tujuan. Dunia semakin rentan terhadap krisis: pandemi, gangguan rantai pasok, perubahan iklim, konflik geopolitik, disrupsi teknologi, serangan siber, dan perubahan regulasi. Organisasi yang hanya dirancang untuk efisiensi dalam situasi normal akan rapuh ketika menghadapi gangguan. Efisiensi harus diimbangi dengan cadangan kapasitas, fleksibilitas, jejaring, dan pembelajaran.

Dalam rumah sakit, resiliensi tampak ketika organisasi mampu menghadapi lonjakan pasien, gangguan sistem, atau krisis kesehatan. Dalam perguruan tinggi, resiliensi tampak ketika kampus mampu beralih ke pembelajaran daring, menjaga mutu, dan mendukung mahasiswa dalam situasi krisis. Dalam UMKM, resiliensi tampak ketika usaha mampu beradaptasi ke penjualan digital saat toko fisik terganggu. Dalam pemerintahan, resiliensi tampak ketika layanan publik tetap berjalan dalam keadaan darurat.

Resiliensi bukan alasan untuk selalu siap menderita. Resiliensi harus dibangun secara sistemik agar organisasi tidak hanya mengandalkan pengorbanan individu. Jika krisis selalu ditanggung oleh kerja berlebihan pegawai, itu bukan resiliensi sehat. Resiliensi sejati memerlukan sistem yang mendukung manusia.

13. ESG dan Pengembangan Organisasi Berkelanjutan

ESG adalah kerangka yang mencakup Environmental, Social, and Governance. Dalam konteks pengembangan organisasi, ESG bukan hanya kewajiban pelaporan, tetapi cara melihat organisasi sebagai aktor sosial yang memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan, manusia, dan tata kelola. ESG mengingatkan bahwa organisasi tidak dapat hanya mengejar hasil internal tanpa memperhatikan dampak eksternal.

Dimensi Environmental berkaitan dengan dampak organisasi terhadap lingkungan: energi, emisi, limbah, penggunaan sumber daya, dan adaptasi perubahan iklim. Rumah sakit harus mengelola limbah medis dan energi. Perguruan tinggi dapat mengembangkan kampus hijau dan kurikulum keberlanjutan. Perusahaan harus mengelola rantai pasok dan dampak ekologis. Pemerintah harus merancang kebijakan publik yang memperhatikan lingkungan.

Dimensi Social berkaitan dengan manusia: kesejahteraan pegawai, keselamatan kerja, inklusi, hak pelanggan, dampak komunitas, akses layanan, dan keadilan sosial. Organisasi yang mengabaikan kesejahteraan manusia dapat kehilangan legitimasi. Transformasi organisasi tidak boleh mengorbankan martabat manusia.

Dimensi Governance berkaitan dengan tata kelola: transparansi, akuntabilitas, integritas, pengendalian risiko, etika, dan kepatuhan. Tanpa governance yang kuat, program keberlanjutan dapat menjadi pencitraan. Governance memastikan bahwa nilai diterjemahkan ke keputusan dan sistem.

Dalam pengembangan organisasi, ESG harus terintegrasi dengan strategi, budaya, struktur, dan evaluasi. Jika ESG hanya menjadi laporan tahunan, dampaknya terbatas. ESG harus masuk ke indikator kinerja, pengambilan keputusan, investasi, pengembangan SDM, desain proses, dan budaya

organisasi. Organisasi masa depan akan semakin dinilai bukan hanya dari apa yang dihasilkan, tetapi bagaimana ia menghasilkan dan dampak apa yang ditinggalkannya.

---

14. Transformasi Digital, AI, dan Evaluasi Masa Depan

Transformasi digital dan AI membuat evaluasi organisasi semakin kaya sekaligus semakin kompleks. Di satu sisi, organisasi kini dapat mengumpulkan data lebih cepat: data proses, data pelanggan, data pembelajaran, data pasien, data pegawai, data transaksi, dan data media sosial. Dashboard dapat memantau indikator real-time. AI dapat membantu menemukan pola, mendeteksi anomali, memprediksi risiko, dan menganalisis umpan balik kualitatif.

Di sisi lain, data yang melimpah dapat menyesatkan. Tidak semua yang terukur adalah yang penting. Tidak semua data valid. Tidak semua korelasi berarti sebab-akibat. Tidak semua rekomendasi AI tepat. Organisasi perlu literasi evaluasi dan literasi data agar tidak terjebak pada "ilusi objektivitas digital".

Evaluasi transformasi digital harus menilai lebih dari implementasi teknologi. Pertanyaan evaluasinya harus mencakup: apakah proses menjadi lebih sederhana? Apakah pengalaman pengguna membaik? Apakah data lebih berkualitas? Apakah keputusan lebih baik? Apakah pegawai lebih mampu bekerja? Apakah risiko privasi dan keamanan terkendali? Apakah teknologi memperkuat manusia atau justru menambah beban? Apakah kelompok yang kurang literasi digital tetap terlayani?

Evaluasi AI juga harus mencakup etika. Apakah model AI adil? Apakah ada bias? Apakah pengguna mengetahui AI digunakan? Apakah keputusan dapat dijelaskan? Apakah manusia tetap mengawasi? Apakah ada mekanisme koreksi? Apakah data dilindungi? Evaluasi AI tidak boleh hanya mengukur akurasi teknis, tetapi juga dampak sosial dan moral.

Di masa depan, evaluasi organisasi akan semakin menjadi kombinasi antara data analytics dan human judgment. Data membantu melihat pola; manusia membantu memahami makna. AI membantu memproses informasi; manusia menjaga nilai, konteks, dan tanggung jawab. Evaluasi masa depan harus evidence-informed, bukan evidence-blinded. Artinya, keputusan didukung bukti, tetapi tidak diperbudak oleh angka.

---

15. Institutional Memory dan Pembelajaran Jangka Panjang

Salah satu syarat keberlanjutan pengembangan organisasi adalah institutional memory atau memori kelembagaan. Banyak organisasi mengulang kesalahan yang sama karena pelajaran masa lalu tidak terdokumentasi, tidak dibagikan, atau hilang ketika orang pindah. Program berhasil di satu periode, tetapi hilang setelah pimpinan berganti. Proyek gagal, tetapi tidak ada pembelajaran. Konsultan datang dan pergi, tetapi pengetahuan tidak tinggal di organisasi.

Memori kelembagaan dapat dibangun melalui dokumentasi, knowledge management, komunitas praktik, mentoring, arsip digital, after-action review, laporan pembelajaran, dan sistem onboarding. Namun memori kelembagaan bukan sekadar dokumen. Dokumen perlu dibaca, dibahas, dan digunakan. Memori organisasi hidup ketika pengalaman masa lalu menjadi bahan keputusan masa kini.

Dalam perguruan tinggi, memori kelembagaan penting untuk menjaga kualitas akademik, akreditasi, sejarah kurikulum, riset, dan jejaring alumni. Dalam rumah sakit, memori kelembagaan penting untuk keselamatan pasien, audit klinis, dan pembelajaran dari insiden. Dalam pemerintahan, memori kelembagaan penting agar kebijakan tidak selalu mulai dari nol setiap kali pejabat berganti. Dalam bisnis keluarga, memori kelembagaan penting agar nilai pendiri dapat diterjemahkan ke praktik profesional masa depan.

Memori kelembagaan juga harus kritis. Tidak semua tradisi harus dipertahankan. Organisasi perlu membedakan warisan nilai dan kebiasaan lama. Nilai seperti integritas, pelayanan, dan mutu perlu dipertahankan. Namun cara kerja yang tidak relevan perlu diperbarui. Memori kelembagaan yang sehat bukan nostalgia, tetapi pembelajaran historis.

---

16. Masa Depan Pengembangan Organisasi

Masa depan pengembangan organisasi akan dibentuk oleh beberapa kekuatan besar. Pertama, digitalisasi dan AI. Organisasi akan semakin berbasis data, otomatisasi, platform, dan kolaborasi manusia-mesin. Kedua, perubahan demografi dan generasi kerja. Organisasi harus mengelola keberagaman usia, nilai kerja, gaya komunikasi, dan harapan terhadap fleksibilitas. Ketiga, perubahan iklim dan keberlanjutan. Organisasi harus memperhatikan dampak ekologis dan sosial. Keempat, ketidakpastian global. Geopolitik, ekonomi, kesehatan, dan teknologi menciptakan risiko baru. Kelima, tuntutan etika dan transparansi. Publik semakin kritis terhadap tata kelola organisasi. Keenam, perubahan makna kerja. Orang tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga makna, perkembangan, dan keseimbangan hidup.

Pengembangan organisasi masa depan akan semakin bersifat interdisipliner. Ia tidak cukup mengandalkan psikologi organisasi atau manajemen klasik saja. Ia perlu menggabungkan ilmu data, teknologi digital, etika, sustainability, desain layanan, behavioral science, sistem kompleks, dan kebijakan publik. Praktisi OD masa depan harus mampu membaca data sekaligus memahami manusia. Ia harus mampu memfasilitasi dialog sekaligus memahami AI. Ia harus mampu mengelola perubahan budaya sekaligus memahami risiko siber. Ia harus mampu membangun organisasi yang efisien sekaligus manusiawi.

Masa depan OD juga akan semakin menekankan *human-centered transformation*. Teknologi akan semakin kuat, tetapi justru karena itu nilai manusia semakin penting. Organisasi perlu memastikan bahwa transformasi tidak mereduksi manusia menjadi angka, pengguna, atau biaya. Pengembangan organisasi harus menjaga martabat, partisipasi, pembelajaran, keadilan, dan makna kerja.

Masa depan OD juga menuntut *adaptive evaluation*. Dalam dunia kompleks, evaluasi tidak dapat hanya dilakukan setelah program selesai. Evaluasi harus menyertai perubahan. Organisasi perlu belajar secara real-time, menyesuaikan intervensi, dan memperbaiki strategi berdasarkan bukti yang muncul.

---

17. Organisasi Masa Depan: Adaptif, Etis, dan Berkelanjutan

Organisasi masa depan tidak cukup menjadi organisasi yang cepat. Kecepatan tanpa arah dapat berbahaya. Organisasi masa depan juga tidak cukup menjadi organisasi yang efisien. Efisiensi tanpa resiliensi dapat membuat organisasi rapuh. Organisasi masa depan tidak cukup menjadi organisasi digital. Digitalisasi tanpa etika dapat merusak kepercayaan. Organisasi masa depan harus adaptif, etis, dan berkelanjutan.

Adaptif berarti organisasi mampu membaca perubahan, belajar, dan menyesuaikan diri. Adaptasi bukan sekadar reaksi, tetapi kapabilitas. Organisasi adaptif memiliki struktur fleksibel, budaya pembelajaran, kepemimpinan terbuka, sistem data, dan kemampuan inovasi.

Etis berarti organisasi menjaga integritas, keadilan, tanggung jawab, dan martabat manusia. Etika bukan tambahan setelah strategi, tetapi fondasi strategi. Organisasi etis memiliki tata kelola, transparansi, akuntabilitas, dan keberanian moral.

Berkelanjutan berarti organisasi menciptakan nilai jangka panjang tanpa merusak manusia, masyarakat, lingkungan, dan kepercayaan. Keberlanjutan

menuntut keseimbangan antara kinerja ekonomi, dampak sosial, tanggung jawab ekologis, dan tata kelola.

Organisasi masa depan juga harus inklusif. Transformasi digital, AI, dan perubahan kerja dapat menciptakan kesenjangan. Organisasi perlu memastikan bahwa orang diberi kesempatan belajar. Kelompok yang rentan tidak boleh ditinggalkan. Inklusi bukan hanya isu moral, tetapi juga sumber daya organisasi karena keberagaman perspektif memperkaya pembelajaran.

---

18. Studi Kasus Naratif 1: Evaluasi Transformasi Digital Perguruan Tinggi

Sebuah perguruan tinggi menjalankan program transformasi digital selama dua tahun. Programnya mencakup learning management system, sistem informasi akademik, pelatihan dosen, layanan mahasiswa online, dan pedoman penggunaan AI. Pada akhir tahun kedua, pimpinan tidak hanya ingin mengetahui berapa banyak dosen memakai platform, tetapi apakah transformasi benar-benar meningkatkan mutu pembelajaran.

Evaluasi dilakukan pada beberapa level. Pada level reaksi, dosen dan mahasiswa menilai kemudahan penggunaan sistem. Pada level pembelajaran, dosen dievaluasi apakah memahami pedagogi digital dan etika AI. Pada level perilaku, dilihat apakah dosen mengubah desain tugas, memberi umpan balik digital, dan menggunakan platform secara aktif. Pada level hasil, dianalisis keterlibatan mahasiswa, kelulusan mata kuliah, kepuasan mahasiswa, dan kualitas asesmen.

Temuan menunjukkan bahwa penggunaan platform meningkat, tetapi sebagian besar masih dipakai untuk mengunggah materi. Kelas yang menggunakan diskusi, proyek, kuis adaptif, dan refleksi menunjukkan keterlibatan lebih tinggi. Evaluasi juga menemukan bahwa dosen membutuhkan komunitas praktik, bukan hanya pelatihan satu kali.

Berdasarkan evaluasi, kampus membentuk pusat inovasi pembelajaran, memberi penghargaan pada praktik baik, memperkuat mentoring, dan memperbaiki dukungan teknis. Transformasi digital tidak dianggap selesai, tetapi menjadi proses pembelajaran institusional.

---

19. Studi Kasus Naratif 2: Keberlanjutan Budaya Keselamatan Rumah Sakit

Sebuah rumah sakit menjalankan program budaya keselamatan pasien. Pada tahun pertama, laporan insiden meningkat tajam. Pada awalnya, sebagian manajer khawatir bahwa peningkatan laporan menunjukkan mutu buruk. Namun tim mutu menjelaskan bahwa peningkatan laporan menunjukkan staf mulai berani berbicara.

Evaluasi dilakukan selama tiga tahun. Tahun pertama difokuskan pada keterbukaan pelaporan. Tahun kedua difokuskan pada analisis akar masalah dan perbaikan proses. Tahun ketiga difokuskan pada penurunan insiden berulang dan pelembagaan budaya. Data kuantitatif dikombinasikan dengan wawancara staf dan pengalaman pasien.

Evaluasi menunjukkan bahwa unit dengan kepala ruangan yang mendukung psychological safety memiliki kualitas pelaporan lebih baik. Unit yang hanya menekankan kepatuhan administratif memiliki laporan lebih sedikit tetapi masalah berulang. Berdasarkan temuan ini, rumah sakit memperkuat pelatihan kepemimpinan unit, mengintegrasikan keselamatan pasien ke indikator kinerja, dan menjadikan diskusi kasus sebagai ritual bulanan.

Program menjadi berkelanjutan karena masuk ke sistem, budaya, kepemimpinan, dan pembelajaran. Keselamatan pasien tidak lagi menjadi proyek tim mutu, tetapi menjadi identitas organisasi.

---

20. Studi Kasus Naratif 3: Evaluasi Perubahan UMKM

Sebuah UMKM makanan tradisional melakukan digitalisasi sederhana: pemasaran media sosial, pencatatan stok digital, pembayaran non-tunai, dan respons pelanggan melalui aplikasi pesan. Setelah enam bulan, penjualan meningkat, tetapi pemilik ingin mengetahui apakah perubahan ini benar-benar berkelanjutan.

Evaluasi sederhana dilakukan. Output: jumlah konten meningkat dan pesanan online bertambah. Outcome: waktu respons pelanggan lebih cepat, stok lebih terkendali, dan kesalahan pengiriman menurun. Impact awal: pelanggan baru bertambah, ulasan membaik, dan pendapatan meningkat. Namun evaluasi juga menemukan risiko: pegawai muda yang mengelola digital marketing menjadi terlalu sentral. Jika ia keluar, sistem terganggu.

Pemilik kemudian mendokumentasikan prosedur, melatih dua pegawai lain, membuat kalender konten, dan menyimpan data pelanggan secara lebih rapi. Perubahan menjadi lebih berkelanjutan karena tidak bergantung pada satu orang. Kasus ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak harus rumit. Bahkan organisasi kecil dapat mengevaluasi perubahan secara praktis.

---

21. Risiko Kegagalan Keberlanjutan Perubahan

Banyak perubahan gagal bertahan karena beberapa risiko. Pertama, perubahan bergantung pada satu pemimpin. Ketika pemimpin pindah, perubahan berhenti. Kedua, perubahan tidak masuk sistem. Program berjalan selama proyek, tetapi tidak masuk SOP, anggaran, indikator, atau struktur. Ketiga, perubahan tidak didukung budaya. Perilaku baru bertentangan dengan norma lama. Keempat, tidak ada evaluasi lanjutan. Organisasi tidak mengetahui apakah perubahan memudar. Kelima, beban kerja tidak realistis. Orang kembali ke cara lama karena cara baru terlalu berat. Keenam, tidak ada regenerasi champion. Agen perubahan awal lelah

atau pindah. Ketujuh, tidak ada pembelajaran dari kegagalan. Masalah berulang tetapi tidak dianalisis.

Mengatasi risiko ini membutuhkan strategi keberlanjutan sejak awal. Setiap intervensi OD harus dirancang dengan pertanyaan: bagaimana perubahan ini akan bertahan setelah program selesai? Siapa yang akan memilikinya? Sistem apa yang mendukung? Indikator apa yang memantau? Bagaimana orang baru belajar? Bagaimana anggaran disediakan? Bagaimana perubahan menjadi bagian budaya?

Keberlanjutan bukan tahap akhir. Ia harus dirancang sejak awal.

---

22. Prinsip-Prinsip Evaluasi dan Keberlanjutan OD

Ada beberapa prinsip penting. Pertama, mulai dari tujuan yang jelas. Evaluasi tidak dapat dilakukan jika tujuan kabur. Kedua, gunakan theory of change. Jelaskan hubungan antara intervensi, output, outcome, dan impact. Ketiga, ukur perilaku, bukan hanya kegiatan. Perubahan organisasi terlihat dalam perilaku. Keempat, libatkan pemangku kepentingan. Evaluasi yang partisipatif lebih kaya dan lebih mungkin digunakan. Kelima, gunakan data campuran. Angka dan narasi saling melengkapi. Keenam, evaluasi untuk pembelajaran, bukan hanya penghakiman. Ketujuh, pantau keberlanjutan. Evaluasi tidak berhenti pada hasil awal. Kedelapan, hubungkan evaluasi dengan keputusan. Temuan harus digunakan. Kesembilan, jaga etika evaluasi. Data harus digunakan dengan adil dan aman. Kesepuluh, jadikan evaluasi sebagai budaya.

Prinsip-prinsip ini membantu organisasi menjadikan evaluasi sebagai mekanisme pengembangan diri. Organisasi yang mengevaluasi secara sehat akan semakin matang karena mampu melihat kenyataan, belajar, dan memperbaiki tindakan.

---

23. Implikasi Manajerial

Bagi pemimpin dan praktisi pengembangan organisasi, Bab ini memberi beberapa implikasi penting. Pertama, jangan menilai keberhasilan perubahan hanya dari selesainya program. Ukurlah perubahan perilaku, proses, budaya, dan dampak. Kedua, rancang evaluasi sejak awal, bukan setelah program selesai. Ketiga, pastikan indikator selaras dengan tujuan strategis. Keempat, gunakan evaluasi untuk pembelajaran dan perbaikan, bukan sekadar pengawasan. Kelima, bangun kapasitas evaluasi internal agar organisasi tidak selalu bergantung pada pihak luar. Keenam, pastikan perubahan melembaga dalam sistem dan budaya. Ketujuh, hubungkan pengembangan organisasi dengan keberlanjutan, ESG, dan tanggung jawab sosial. Kedelapan, bangun resiliensi organisasi melalui SDM, budaya, jejaring, dan pembelajaran. Kesembilan, evaluasi transformasi digital dan AI dari sisi manusia, proses, etika, keamanan, dan dampak. Kesepuluh, jadikan masa depan sebagai orientasi: organisasi harus terus belajar, bukan hanya menyelesaikan proyek perubahan.

---

24. Kesimpulan

Evaluasi, keberlanjutan, dan masa depan pengembangan organisasi merupakan tiga unsur yang tidak dapat dipisahkan. Evaluasi membantu organisasi memahami apakah perubahan benar-benar terjadi dan berdampak. Keberlanjutan memastikan perubahan tidak berhenti sebagai program sesaat, tetapi melembaga dalam sistem, budaya, perilaku, dan kapabilitas organisasi. Orientasi masa depan memastikan organisasi terus belajar dan beradaptasi dalam dunia yang berubah cepat.

Pengembangan organisasi yang matang tidak puas dengan aktivitas. Ia menuntut dampak. Tidak puas dengan pelatihan. Ia menuntut perubahan perilaku. Tidak puas dengan struktur baru. Ia menuntut koordinasi yang lebih baik. Tidak puas dengan teknologi baru. Ia menuntut nilai baru bagi

manusia. Tidak puas dengan slogan budaya. Ia menuntut kebiasaan baru yang hidup.

Di masa depan, organisasi akan menghadapi tantangan yang semakin kompleks: digitalisasi, AI, perubahan iklim, ketidakpastian global, perubahan generasi kerja, tuntutan ESG, krisis kepercayaan, dan dinamika sosial. Untuk menghadapi semua itu, organisasi membutuhkan kemampuan evaluatif, budaya pembelajaran, tata kelola etis, resiliensi, keberlanjutan, dan kepemimpinan yang human-centered.

Dengan demikian, pengembangan organisasi bukan proyek sekali selesai. Ia adalah proses hidup. Organisasi yang berkembang adalah organisasi yang terus bertanya, mendengar, belajar, memperbaiki diri, dan menjaga nilai. Evaluasi bukan akhir perjalanan, tetapi cara organisasi tetap sadar. Keberlanjutan bukan tambahan, tetapi syarat organisasi tetap bermakna. Masa depan bukan sesuatu yang ditunggu, tetapi sesuatu yang dibangun melalui keputusan, perilaku, budaya, dan pembelajaran hari ini.

Glossarium

Adaptive Evaluation
Evaluasi yang dilakukan secara fleksibel dan berkelanjutan untuk membantu organisasi belajar serta menyesuaikan intervensi dalam lingkungan yang kompleks.

Akuntabilitas
Kewajiban organisasi untuk mempertanggungjawabkan keputusan, penggunaan sumber daya, proses, dan dampaknya kepada pemangku kepentingan.

Developmental Evaluation
Pendekatan evaluasi yang mendukung inovasi dan perubahan dalam situasi kompleks melalui pembelajaran berkelanjutan selama proses berlangsung.

Evaluasi Dampak
Evaluasi yang menilai pengaruh jangka panjang dan lebih luas dari suatu intervensi terhadap organisasi dan pemangku kepentingan.

Evaluasi Formatif
Evaluasi yang dilakukan selama program berjalan untuk memperbaiki implementasi.

Evaluasi Pengembangan Organisasi
Proses sistematis untuk menilai proses, hasil, dampak, dan keberlanjutan intervensi perubahan organisasi.

Evaluasi Proses
Evaluasi yang menilai bagaimana suatu program atau intervensi dilaksanakan.

Evaluasi Sumatif
Evaluasi yang dilakukan setelah program selesai untuk menilai hasil akhir.

Evaluative Inquiry
Pendekatan evaluasi yang mengintegrasikan proses bertanya, pengumpulan bukti, refleksi, dan penggunaan temuan sebagai pembelajaran organisasi.

ESG
Kerangka Environmental, Social, and Governance yang menilai tanggung jawab organisasi terhadap lingkungan, manusia, dan tata kelola.

Impact
Dampak jangka panjang dan lebih luas dari suatu intervensi terhadap organisasi, masyarakat, atau lingkungan.

Institutional Memory
Memori kelembagaan berupa pengalaman, pengetahuan, praktik, dan pelajaran masa lalu yang tersimpan serta digunakan organisasi.

Institutionalization of Change
Pelembagaan perubahan ke dalam sistem, struktur, budaya, proses, indikator, anggaran, dan perilaku organisasi.

Kirkpatrick Model
Model evaluasi pelatihan yang mencakup empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Outcome
Perubahan yang muncul sebagai akibat intervensi, seperti perubahan perilaku, proses, kapasitas, atau kualitas layanan.

Output
Hasil langsung kegiatan, seperti jumlah pelatihan, dokumen, peserta, aplikasi, atau kegiatan yang terlaksana.

Resiliensi Organisasi
Kemampuan organisasi untuk bertahan, merespons, pulih, beradaptasi, dan belajar dari gangguan atau krisis.

Theory of Change
Kerangka logis yang menjelaskan hubungan antara masalah, intervensi, output, outcome, impact, asumsi, dan risiko.

Utilization-Focused Evaluation
Pendekatan evaluasi yang dirancang agar hasil evaluasi benar-benar digunakan oleh pengguna tertentu untuk keputusan tertentu.

Daftar Pustaka

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46*(6), 681–703. https://doi.org/10.1177/001872679304600601

Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2018). *Organizational change for corporate sustainability* (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315619181

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
Catatan: buku ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130–141. https://doi.org/10.1002/bse.323

Fetterman, D. M. (1994). Empowerment evaluation. *Evaluation Practice, 15*(1), 1–15. https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90055-8

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler.
Catatan: buku klasik ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
Catatan: buku ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 21*(3), 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22*(1), 32–44. https://doi.org/10.1002/csr.1325

Patton, M. Q. (1994). Developmental evaluation. *Evaluation Practice, 15*(3), 311–319. https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90026-4

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). SAGE.
Catatan: buku ini tidak memiliki DOI yang umum digunakan.

Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). Building capacity for organizational learning through evaluative inquiry. *Evaluation, 5*(1), 42–60. https://doi.org/10.1177/135638909900500104

Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781452231488

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management, 39*(1), 110–135. https://doi.org/10.1177/0149206312457417

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752–788. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Penutup ******

Menutup Perjalanan: Organisasi sebagai Sistem Hidup yang Terus Berkembang

Buku **"Strategi Pengembangan Organisasi"** ini ditulis dengan kesadaran bahwa organisasi bukan sekadar kumpulan struktur, jabatan, prosedur, teknologi, dan sumber daya. Organisasi adalah sistem hidup yang di dalamnya manusia bekerja, belajar, berinteraksi, membangun makna, menghadapi konflik, merespons perubahan, dan menciptakan nilai bersama. Karena itu, pengembangan organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai kegiatan administratif, restrukturisasi formal, pelatihan sesaat, atau program perubahan yang bersifat sementara. Pengembangan organisasi adalah proses berkelanjutan untuk membuat organisasi semakin efektif, adaptif, manusiawi, inovatif, etis, dan berkelanjutan.

Sepanjang buku ini, kita telah melihat bahwa pengembangan organisasi dimulai dari pemahaman hakikat organisasi itu sendiri. Organisasi hidup dalam lingkungan yang terus berubah. Ia dipengaruhi oleh dinamika ekonomi, teknologi, sosial, budaya, politik, regulasi, ekologi, dan global. Tidak ada organisasi yang benar-benar berdiri sendiri. Setiap organisasi merupakan bagian dari sistem terbuka yang harus mampu membaca lingkungan, merespons tantangan, memanfaatkan peluang, dan membangun daya saing secara berkelanjutan.

Namun kemampuan merespons perubahan tidak lahir secara otomatis. Organisasi perlu mendiagnosis dirinya secara jujur. Diagnosis organisasi menjadi langkah penting untuk membaca masalah, potensi, akar penyebab, kesiapan perubahan, dan kapasitas internal. Tanpa diagnosis

yang baik, organisasi mudah salah memahami persoalan. Gejala dianggap akar masalah, program dibuat tanpa dasar, dan perubahan dilakukan hanya karena tekanan atau tren. Diagnosis yang jujur membantu organisasi tidak sekadar sibuk berubah, tetapi berubah secara tepat.

Perubahan organisasi juga tidak pernah bebas dari resistensi. Resistensi bukan semata-mata hambatan, melainkan sinyal bahwa ada ketakutan, ketidakpastian, pengalaman buruk, kepentingan, nilai, atau identitas yang sedang terusik. Karena itu, strategi perubahan organisasi harus mampu mengubah resistensi menjadi kesiapan, kecemasan menjadi partisipasi, kepatuhan menjadi komitmen, dan program menjadi transformasi. Transformasi tidak terjadi karena perintah, tetapi karena makna, kepercayaan, kepemimpinan, komunikasi, keterlibatan, dan pembelajaran.

Di sinilah kepemimpinan memainkan peran sentral. Pemimpin dalam pengembangan organisasi bukan hanya pemegang jabatan, tetapi pembangun visi, penggerak pengaruh, dan pemberi keteladanan. Visi memberi arah. Pengaruh menggerakkan manusia. Keteladanan membuat nilai menjadi nyata. Tanpa kepemimpinan yang kredibel, perubahan kehilangan energi moral. Tanpa keteladanan, nilai organisasi menjadi slogan. Tanpa visi, organisasi dapat bekerja keras tetapi tidak menuju masa depan yang jelas.

Pengembangan organisasi juga sangat ditentukan oleh budaya. Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, identitas, dan kebiasaan kolektif yang membentuk perilaku sehari-hari. Banyak perubahan gagal bukan karena strategi buruk, tetapi karena budaya lama tetap berkuasa. Organisasi dapat menyatakan inovasi, tetapi menghukum kesalahan. Organisasi dapat menyatakan kolaborasi, tetapi mempertahankan silo. Organisasi dapat menyatakan integritas, tetapi membiarkan manipulasi. Karena itu, membangun organisasi berarti membangun budaya: budaya belajar, budaya pelayanan, budaya etis, budaya kolaboratif, budaya adaptif, dan budaya digital yang bertanggung jawab.

Struktur dan proses juga menjadi fondasi penting. Strategi yang baik tidak akan berjalan jika struktur tidak mendukung dan proses kerja berbelit. Organisasi perlu mendesain pembagian kerja, koordinasi, otoritas, proses, alur informasi, dan mekanisme kolaborasi agar mampu mencapai efisiensi, fleksibilitas, dan integrasi. Organisasi masa depan harus mampu menyeimbangkan standardisasi dan inovasi, kontrol dan otonomi, spesialisasi dan kolaborasi, serta stabilitas dan perubahan.

Tidak kalah penting, pengembangan organisasi pada akhirnya adalah pengembangan manusia. Sumber daya manusia bukan sekadar biaya atau faktor produksi, melainkan sumber pengetahuan, karakter, kreativitas, kompetensi, dan kapabilitas organisasi. Kompetensi individu harus dikembangkan menjadi kapabilitas kolektif melalui pembelajaran organisasi, manajemen talenta, knowledge sharing, coaching, mentoring, reskilling, upskilling, dan pengembangan kepemimpinan. Organisasi yang unggul bukan hanya yang memiliki banyak orang cerdas, tetapi yang mampu membuat kecerdasan itu saling terhubung menjadi daya organisasi.

Dalam era digital dan artificial intelligence, tantangan pengembangan organisasi menjadi semakin kompleks. Digitalisasi dan AI bukan sekadar teknologi, tetapi kekuatan yang mengubah strategi, proses, pekerjaan, budaya, kompetensi, tata kelola, dan etika organisasi. Namun teknologi tidak boleh menjadi tujuan akhir. Teknologi harus menjadi sarana untuk memperkuat nilai, meningkatkan kualitas layanan, memperluas akses, mempercepat pembelajaran, memperbaiki keputusan, dan menjaga keberlanjutan. Organisasi masa depan bukan organisasi yang paling banyak memakai teknologi, tetapi organisasi yang paling bijaksana menyelaraskan teknologi dengan manusia, etika, dan tujuan bersama.

Akhirnya, pengembangan organisasi harus dievaluasi dan dijaga keberlanjutannya. Perubahan tidak boleh dinilai hanya dari banyaknya program, pelatihan, rapat, dokumen, atau aplikasi yang diluncurkan. Yang lebih penting adalah apakah perilaku berubah, proses membaik, budaya

berkembang, manusia belajar, organisasi semakin resilien, dan pemangku kepentingan merasakan nilai. Evaluasi bukan akhir perubahan, melainkan mekanisme agar organisasi terus belajar. Keberlanjutan bukan tambahan, melainkan syarat agar perubahan tidak menjadi proyek sesaat.

Pengembangan Organisasi sebagai Jalan Pembelajaran

Salah satu pesan utama buku ini adalah bahwa organisasi yang berkembang adalah organisasi yang belajar. Pembelajaran organisasi tidak hanya berarti pelatihan formal. Pembelajaran terjadi ketika organisasi berani bertanya, mendengar, mengakui kesalahan, membaca data, memahami pengalaman, mengevaluasi tindakan, dan memperbaiki diri. Organisasi yang tidak belajar akan mengulang kesalahan lama dengan istilah baru. Organisasi yang belajar akan mengubah pengalaman menjadi pengetahuan, pengetahuan menjadi tindakan, dan tindakan menjadi kapabilitas.

Pembelajaran organisasi membutuhkan kerendahan hati. Organisasi harus mengakui bahwa tidak semua jawaban sudah dimiliki. Pemimpin harus bersedia mendengar. Unit kerja harus bersedia bekerja sama. Pegawai harus diberi ruang untuk menyampaikan masalah. Kesalahan harus dianalisis sebagai peluang perbaikan, bukan semata-mata sebagai alasan menyalahkan. Data harus digunakan sebagai cermin, bukan sebagai alat kosmetik.

Dalam dunia yang berubah cepat, kemampuan belajar menjadi lebih penting daripada sekadar kemampuan mempertahankan rutinitas. Rutinitas memang diperlukan, tetapi rutinitas yang tidak diperbarui dapat menjadi belenggu. Organisasi harus membangun kemampuan untuk terus memperbarui strategi, struktur, proses, budaya, kompetensi, dan teknologi. Dengan kata lain, pengembangan organisasi adalah jalan pembelajaran yang tidak pernah selesai.

Dari Organisasi yang Efisien Menuju Organisasi yang Bermakna

Buku ini juga menegaskan bahwa efektivitas organisasi tidak boleh dipersempit menjadi efisiensi semata. Efisiensi penting. Organisasi harus menggunakan sumber daya secara bijaksana, mengurangi pemborosan, mempercepat proses, dan meningkatkan produktivitas. Namun organisasi yang hanya mengejar efisiensi dapat kehilangan kemanusiaan, kreativitas, dan makna.

Organisasi yang baik bukan hanya organisasi yang cepat, tetapi juga tepat. Bukan hanya hemat, tetapi juga bermutu. Bukan hanya produktif, tetapi juga etis. Bukan hanya kompetitif, tetapi juga bertanggung jawab. Bukan hanya digital, tetapi juga manusiawi. Bukan hanya bertahan, tetapi juga memberi nilai bagi kehidupan bersama.

Maka, pengembangan organisasi harus selalu bertanya: untuk siapa organisasi ini dikembangkan? Nilai apa yang ingin diciptakan? Dampak apa yang ingin ditinggalkan? Apakah manusia di dalam organisasi ikut bertumbuh? Apakah pelanggan, pasien, mahasiswa, warga, atau masyarakat merasakan manfaat? Apakah lingkungan dan generasi mendatang diperhitungkan?

Organisasi yang bermakna adalah organisasi yang mampu menghubungkan kinerja dengan nilai. Ia tidak hanya mengejar angka, tetapi juga menjaga integritas. Ia tidak hanya mengejar target, tetapi juga memperhatikan proses. Ia tidak hanya mengejar pertumbuhan, tetapi juga keberlanjutan. Ia tidak hanya membangun sistem, tetapi juga membangun manusia.

Kepemimpinan sebagai Amanah Transformasi

Dalam seluruh proses pengembangan organisasi, kepemimpinan menjadi faktor penggerak yang sangat menentukan. Namun kepemimpinan yang dimaksud bukanlah kepemimpinan yang hanya mengandalkan kuasa formal. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang visioner, etis, melayani, adaptif, reflektif, dan berani memberi teladan.

Pemimpin organisasi masa depan harus mampu membaca perubahan, tetapi juga menjaga nilai inti. Ia harus memahami teknologi, tetapi juga memahami manusia. Ia harus mengambil keputusan cepat, tetapi juga mendengarkan suara yang berbeda. Ia harus mendorong inovasi, tetapi juga menjaga tata kelola. Ia harus membangun kinerja, tetapi juga melindungi martabat manusia.

Kepemimpinan adalah amanah transformasi. Pemimpin tidak hanya bertugas membawa organisasi mencapai target jangka pendek, tetapi juga menyiapkan organisasi untuk masa depan. Pemimpin yang baik bukan hanya meninggalkan hasil, tetapi meninggalkan sistem yang lebih kuat, budaya yang lebih sehat, manusia yang lebih berkembang, dan generasi pemimpin baru yang lebih siap.

Dengan demikian, ukuran kepemimpinan bukan hanya apa yang dicapai selama seseorang memimpin, tetapi juga apa yang tetap hidup setelah ia tidak lagi memegang jabatan. Apakah nilai tetap dijaga? Apakah sistem tetap berjalan? Apakah orang terus belajar? Apakah organisasi semakin mandiri? Apakah perubahan telah melembaga? Itulah ujian sejati kepemimpinan dalam pengembangan organisasi.

Organisasi Masa Depan: Adaptif, Kolaboratif, Manusiawi, dan Berkelanjutan

Masa depan organisasi akan ditandai oleh ketidakpastian. Teknologi terus berubah. AI berkembang cepat. Model bisnis bergeser. Tuntutan

masyarakat meningkat. Krisis ekologis semakin nyata. Generasi kerja membawa nilai dan harapan baru. Relasi global semakin kompleks. Dalam keadaan seperti ini, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan pola lama.

Organisasi masa depan harus adaptif. Ia mampu membaca perubahan dan menyesuaikan diri tanpa kehilangan identitas. Ia tidak kaku dalam prosedur, tetapi tetap kokoh dalam nilai. Ia terbuka terhadap inovasi, tetapi tidak hanyut dalam tren.

Organisasi masa depan harus kolaboratif. Masalah kompleks tidak dapat diselesaikan oleh satu unit, satu profesi, satu disiplin, atau satu organisasi saja. Kolaborasi lintas fungsi, lintas generasi, lintas sektor, dan lintas ekosistem menjadi kebutuhan. Namun kolaborasi membutuhkan kepercayaan, komunikasi, koordinasi, dan tujuan bersama.

Organisasi masa depan harus manusiawi. Digitalisasi dan AI boleh semakin maju, tetapi manusia tetap pusat organisasi. Teknologi harus memperkuat manusia, bukan merendahkannya. Sistem harus membantu manusia bekerja lebih bermakna, bukan hanya lebih cepat. Organisasi harus menjaga kesejahteraan, martabat, partisipasi, dan pertumbuhan manusia.

Organisasi masa depan harus berkelanjutan. Ia tidak boleh menciptakan nilai hari ini dengan merusak masa depan. Keberlanjutan menuntut tanggung jawab terhadap lingkungan, masyarakat, tata kelola, dan generasi mendatang. Organisasi yang berkelanjutan memahami bahwa legitimasi sosial adalah modal strategis.

Refleksi Akhir

Pengembangan organisasi bukan perjalanan yang selalu mudah. Ia menuntut keberanian untuk melihat kenyataan, kesediaan untuk berubah, kerendahan hati untuk belajar, keteguhan untuk menjaga nilai, dan kebijaksanaan untuk menyeimbangkan berbagai kepentingan. Perubahan sering menimbulkan ketidaknyamanan. Diagnosis dapat membuka masalah

yang selama ini tersembunyi. Evaluasi dapat menunjukkan bahwa program belum berhasil. Teknologi dapat menantang kebiasaan lama. Budaya baru dapat mengguncang zona nyaman.

Namun organisasi yang tidak mau berubah akan ditinggalkan oleh lingkungan. Organisasi yang tidak mau belajar akan mengulang kesalahan. Organisasi yang tidak mau mengevaluasi diri akan hidup dalam ilusi. Organisasi yang tidak menjaga nilai akan kehilangan kepercayaan. Organisasi yang tidak mengembangkan manusia akan kehilangan masa depan.

Karena itu, pengembangan organisasi perlu dipahami sebagai panggilan strategis dan moral. Strategis karena organisasi harus mampu bertahan, bersaing, dan menciptakan nilai. Moral karena organisasi selalu menyangkut manusia, masyarakat, dan kehidupan bersama. Organisasi bukan mesin tanpa jiwa. Organisasi adalah ruang tempat manusia bekerja, berharap, belajar, berkontribusi, dan menemukan makna.

Buku ini mengajak pembaca untuk melihat pengembangan organisasi bukan sebagai proyek teknis semata, tetapi sebagai proses membangun kehidupan organisasi yang lebih sehat. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu bekerja dengan efektif, belajar dengan rendah hati, berubah dengan bijaksana, memimpin dengan teladan, berkolaborasi dengan percaya, menggunakan teknologi dengan etis, dan bertumbuh dengan tanggung jawab.

Pesan Penutup

Pada akhirnya, strategi pengembangan organisasi adalah strategi membangun masa depan. Masa depan tidak datang sebagai sesuatu yang sepenuhnya siap. Masa depan dibentuk oleh keputusan hari ini, budaya yang dibangun hari ini, manusia yang dikembangkan hari ini, teknologi yang digunakan secara bijaksana hari ini, dan nilai yang dijaga hari ini.

Organisasi yang unggul bukan hanya organisasi yang besar, kaya, atau berteknologi tinggi. Organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu belajar lebih cepat, beradaptasi lebih bijaksana, melayani lebih tulus, bekerja lebih kolaboratif, memimpin lebih etis, dan bertumbuh lebih berkelanjutan.

Semoga buku **"Strategi Pengembangan Organisasi"** ini menjadi sumbangan pemikiran bagi para pemimpin, akademisi, praktisi, mahasiswa, peneliti, konsultan, pengelola lembaga pendidikan, rumah sakit, pemerintahan, bisnis, organisasi sosial, dan semua pihak yang ingin membangun organisasi yang lebih baik. Organisasi yang tidak hanya efektif dalam mencapai tujuan, tetapi juga bermakna dalam memberi dampak.

Karena pada akhirnya, pengembangan organisasi bukan hanya tentang mengubah sistem kerja. Ia adalah tentang mengembangkan manusia, membangun budaya, memperkuat nilai, dan menyiapkan masa depan bersama.

Membangun organisasi yang adaptif, kolaboratif, manusiawi, etis, dan berkelanjutan adalah tugas kita bersama.