



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL SESI 2
KEBIJAKAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI**

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE,MM**

8069

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

KEBIJAKAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengetahui dan menjelaskan konsep, tujuan dan manfaat kebijakan
2. Mendeskripsikan unsur dan karakteristik kebijakan
3. Mengetahui proses dan tahapan pembentukan kebijakan
4. Mengetahui dan menjelaskan jenis kebijakan
5. Menganalisa perkembangan perubahan organisasi

A. KEBIJAKAN

1. Definisi Kebijakan dan Kebijakan Publik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kebijakan didefinisikan sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi dan sebagainya) pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip dan garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran. Menurut William Dunn (1999) kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi yang bersifat mengikat, mengatur perilaku dengan tujuan menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat.

James Anderson menyatakan adanya keharusan untuk membedakan antara apa yang ingin dilaksanakan pemerintah dengan apa yang sebenarnya mereka lakukan di lapangan. Hal ini menjadi penting karena kebijakan bukan hanya sebuah keputusan sederhana untuk memutuskan sesuatu dalam suatu momen tertentu, namun kebijakan harus dilihat sebagai sebuah proses. Untuk itulah pengertian kebijakan sebagai suatu arah tindakan dapat dipahami secara lebih baik bila konsep ini dirinci menjadi beberapa kategori. Kategori-kategori itu antara lain adalah tuntutan-tuntutan kebijakan (*policy demands*), keputusan-keputusan kebijakan (*policy decisions*), pernyataan-pernyataan kebijakan (*policy statements*), hasil-hasil kebijakan (*policy outputs*), dan dampak-dampak kebijakan (*policy outcomes*).

Dalam kamus politik Marbun (2007) menuliskan bahwa kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan satu pekerjaan, kepemimpinan dalam pemerintahan atau organisasi pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman dalam mencapai sasaran. Pada hakekatnya studi tentang kebijakan mencakup : *what, why, who, where* dan *how* tentang masalah yang dihadapi lembaga untuk mengambil keputusan berupa isi, cara atau prosedur yang ditentukan pada saat keputusan itu diambil dan dilaksanakan.

Kebijakan menunjuk pada serangkaian tindakan yang bertujuan. Kebijakan memiliki *outcomes* dimasa depan. Kebijakan juga menunjuk pada serangkaian tindakan, muncul dari proses yang melibatkan hubungan organisasional. Kebijakan merupakan tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi. Kebijakan mengandung pedoman dan aturan yang ditetapkan.

Definisi kebijakan publik menurut Laswell dan Kaplan mengartikanya sebagai suatu pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek yang terarah. Sedangkan menurut Robert Eyestone kebijakan publik didefinisikan sebagai hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya. Adapun pengertian lain mengenai kebijakan publik adalah sebuah keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas publik (Soeharto, 2008). Kebijakan publik dilaksanakan oleh administrasi Negara yang dijalankan oleh birokrasi pemerintah.

2. Unsur-Unsur Kebijakan

Kebijakan publik merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan (Winarno, 2002:16). Secara umum menurut William Dunn kebijakan mempunyai 5 (lima) unsur utama yaitu:

1. Masalah publik (*Public Issue*); merupakan isu sentral yang akan diselesaikan dengan sebuah kebijakan. Seperti disampaikan di depan, kebijakan selalu diformulasikan untuk mengatasi ataupun mencegah timbulnya masalah, khususnya masalah yang bersifat isu publik. Masalah disebut sebagai isu publik manakala masalah itu menjadi keprihatinan

(*Concern*) masyarakat luas dan mempengaruhi hajat hidup masyarakat luas.

2. Nilai Kebijakan (*Value*); setiap kebijakan selalu mengandung nilai tertentu dan juga bertujuan untuk menciptakan tatanilai baru atau norma baru dalam organisasi. Seringkali nilai yang ada di masyarakat atau anggota organisasi berbeda dengan nilai yang ada di pemerintah. Oleh karena itu perlu partisipasi dan komunikasi yang intens pada saat merumuskan kebijakan.
3. Siklus Kebijakan; proses penetapan kebijakan sebenarnya adalah sebuah proses yang siklis dan bersifat kontinum, yang terdiri atas tiga tahap: (1) perumusan kebijakan (*Policy Formulation*), (2) penerapan kebijakan (*Policy Implementation*), dan (3) evaluasi kebijakan (*Policy Review*). Ketiga tahap atau proses dalam siklus tersebut saling berhubungan dan saling tergantung, kompleks serta tidak linear, yang ketiganya disebut sebagai *Policy Analysis*.
4. Pendekatan dalam Kebijakan; pada setiap tahap siklus kebijakan perlu disertai dengan penerapan pendekatan (*Approaches*) yang sesuai. Pada tahap formulasi, pendekatan yang banyak dipergunakan adalah pendekatan normatif, valuatif, prediktif ataupun empirik. Pada tahap implementasi banyak menggunakan pendekatan struktural (organisasional) ataupun pendekatan manajerial. Sedangkan tahap evaluasi menggunakan pendekatan yang sama dengan tahap formulasi. Pemilihan pendekatan yang digunakan sangat menentukan tingkat efektivitas dan keberhasilan sebuah kebijakan.
5. Konsekuensi Kebijakan; pada setiap penerapan kebijakan perlu dicermati akibat yang dapat ditimbulkan. Dalam memantau hasil kebijakan kita harus membedakan dua jenis akibat; luaran (*Output*) dan dampak (*Impact*). Apapun bentuk dan isi kebijakan pada umumnya akan memberikan dampak atau konsekuensi yang ditimbulkan. Tingkat intensitas konsekuensi akan berbeda antara satu kebijakan dengan yang lain, juga dapat berbeda berdasar dimensi tempat dan waktu. Konsekuensi lain yang

juga perlu diperhatikan adalah timbulnya resistensi (penolakan) dan perilaku negatif.

3. Tujuan Kebijakan

Tujuan kebijakan publik adalah dapat dicapainya kesejahteraan masyarakat melalui peraturan yang dibuat. Kebijakan publik juga bertujuan diperolehnya nilai-nilai oleh publik baik yang bertalian dengan barang publik (*good public*) maupun jasa publik (*public service*). Nilai-nilai tersebut sangat dibutuhkan oleh publik untuk meningkatkan kualitas hidup baik fisik maupun non fisik.

4. Ciri-Ciri dan Karakteristik Kebijakan

Adapun Ciri-ciri dari kebijakan adalah

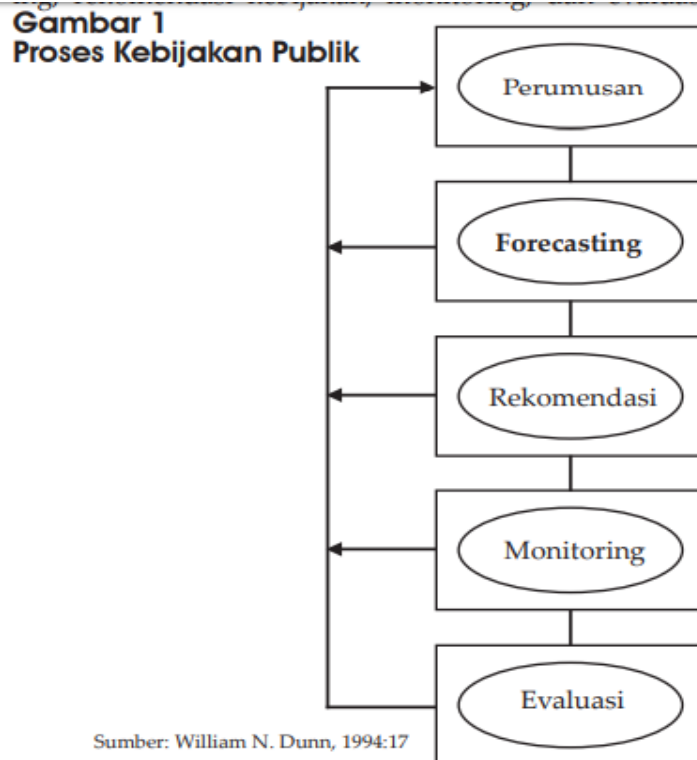
1. Kebijakan adalah suatu tindakan pemerintah yang bertujuan menciptakan kesejahteraan masyarakat
2. Kebijakan dibuat melalui tahap-tahap yang sistematis sehingga semua variabel pokok dari semua permasalahan yang akan dipecahkan tercakup
3. Kebijakan harus dapat dilaksanakan oleh unit organisasi pelaksana
4. Kebijakan perlu dievaluasi sehingga diketahui berhasil atau tidaknya dalam menyelesaikan masalah

Ruang lingkup studi kebijakan publik sangat luas karena mencakup berbagai bidang seperti ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Kebijakan publik dapat bersifat nasional, regional dan local seperti undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, peraturan menteri dan lain sebagainya. Menurut Nugroho ada dua karakteristik dari kebijakan publik :

- 1) Kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah untuk dipahami karena maknanya adalah hal-hal yang dikerjakan untuk mencapai tujuan nasional
- 2) Kebijakan publik merupakan sesuatu yang mudah diukur karena ukurannya jelas yakni sejauh mana kemajuan pencapaian cita-cita sudah ditempuh

5. Proses Kebijakan Publik

Proses analisis kebijakan publik adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan di dalam proses kegiatan yang bersifat politis. Aktivitas tersebut mencakup perumusan masalah, *forecasting*, rekomendasi kebijakan, *monitoring* dan evaluasi kebijakan.



Menurut William Dunn, tahapan analisis kebijakan akan melalui tahap karakteristik sebagai berikut

- Perumusan masalah : Memberikan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah
- Forecasting (Peramalan) : Memberikan informasi mengenai konsekuensi di masa mendatang dari penerapan alternatif kebijakan, termasuk apabila tidak membuat kebijakan
- Rekomendasi kebijakan : Memberikan informasi mengenai manfaat bersih dari setiap alternatif dan merekomendasikan alternatif kebijakan yang memberikan manfaat bersih paling tinggi

- Monitoring : Memberikan informasi mengenai konsekuensi sekarang dan masa lalu dari diterapkannya alternatif kebijakan termasuk kendala-kendalanya
- Evaluasi Kebijakan : Memberikan informasi mengenai kinerja

Sama halnya dengan William Dunn, menurut Harold F Gortner dalam *Public Administration* (1984) menjelaskan bahwa terdapat lima tahapan dalam proses terjadinya kebijakan publik :

1. Identifikasi masalah

Identifikasi masalah yaitu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam pembangunan dengan mengikuti beberapa kriteria.

2. Formulasi

Formulasi kebijakan yang mencakup faktor-faktor strategi, alternatif-alternatif yang bersifat umum, kemantapan teknologi dan analisis dampak lingkungan

3. Adopsi

Adopsi mencakup analisis kelayakan politik, gabungan beberapa teori politik dan penggunaan teknik-teknik penganggaran.

4. Evaluasi

Mencakup penggunaan metode-metode eksperimental, sistem informasi, audiitng dan evaluasi mendadak.

Sedangkan Anderson sebagai pakar kebijakan publik menetapkan proses kebijakan publik sebagai berikut

- *Problem Formulation*

Berisi pertanyaan apa masalahnya, apa yang membuat hal tersebut menjadi masalah, bagaimana masalah tersebut dapat masuk dalam agenda pemerintah.

- *Formulation*

Membahas tentang bagaimana mengembangkan pilihan-pilihan atau alternatif untuk memecahkan masalah, siapa saja partisipan dalam kebijakan tersebut.

- *Adaption*

Mencakup alternatif yang ditetapkan, persyaratan atau kriteria apa yang harus dipenuhi, siapa pelaksana kebijakan dan apa isi dari kebijakan yang ditetapkan.

- *Evaluation*

Membahas tentang bagaimana tingkat keberhasilan atau dampak kebijakan dapat diukur, siapa yang mengevaluasi kebijakan, apa konsekuensinya dan adakah tuntutan untuk melakukan perubahan atau pembatalan.

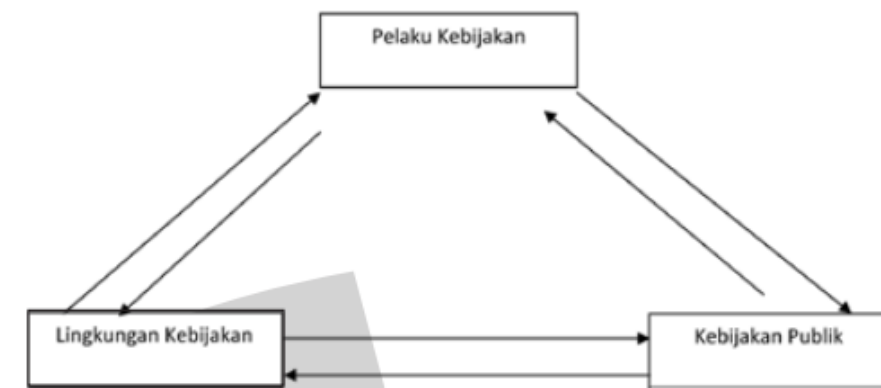
6. Jenis Kebijakan

Kebijakan publik dapat dikategorikan kedalam beberapa jenis, menurut Anderson jenis kebijakan tersebut adalah

- a. Kebijakan substantif, adalah kebijakan yang menyangkut apa yang akan dilakukan oleh pemerintah.
- b. Kebijakan prosedural, adalah kebijakan yang mengatur bagaimana kebijakan substantif dapat dijalankan.
- c. Kebijakan distributif, adalah kebijakan yang menyangkut distribusi pelayanan atau kemanfaatan pada masyarakat atau segmen masyarakat tertentu atau individu.
- d. Kebijakan regulatori, adalah kebijakan yang berupa pembatasan atau pelarangan terhadap perilaku individu atau kelompok masyarakat.
- e. Kebijakan re-distributif, adalah kebijakan yang mengatur alokasi kekayaan, pendapatan, pemilikan atau hak-hak diantara berbagai kelompok dalam masyarakat.
- f. Kebijakan material, adalah kebijakan yang memberikan keuntungan sumber daya konkrit pada kelompok sasaran.
- g. Kebijakan simbolis, adalah kebijakan yang memberikan manfaat simbolis pada kelompok sasaran.
- h. Kebijakan yang berhubungan dengan barang umum, adalah kebijakan yang bertujuan mengatur pemberian barang atau pelayanan publik.
- i. Kebijakan yang berhubungan dengan barang privat, adalah kebijakan yang mengatur penyediaan barang atau pelayanan untuk pasar bebas.

7. Lingkungan Kebijakan

Lingkungan kebijakan seperti adanya pengangguran, kriminalitas, krisis ekonomi, gejolak politik yang ada pada suatu Negara akan mempengaruhi atau memaksa pelaku atau actor kebijakan untuk meresponnya, yaitu memasukkannya dalam agenda pemerintah dan selanjutnya melahirkan kebijakan publik untuk memecahkan masalah yang bersangkutan. Misalnya kebijakan pengembangan investasi yang dapat menyerap tenaga kerja, kebijakan penegakan hukum untuk mengatasi kriminalitas, kebijakan pengurangan pajak untuk memacu pertumbuhan ekonomi dan kebijakan keamanan untuk mengatasi gejolak politik. Hubungan tiga elemen tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 : Hubungan Tiga Elemen Sistem Kebijakan

Teori sistem berpendapat bahwa pembuatan kebijakan publik tidak dapat dilepaskan dari pengaruh lingkungan. Tuntutan terhadap kebijakan dapat dilahirkan karena pengaruh lingkungan, dan kemudian ditransformasikan ke dalam suatu sistem politik. Dalam waktu bersamaan ada keterbatasan dan konstrain dari lingkungan yang akan mempengaruhi *policy makers*. Faktor lingkungan tersebut antara lain: karakteristik geografi, seperti: sumber daya alam, iklim, dan topografi; variabel demografi, seperti: banyaknya penduduk, distribusi umur penduduk, lokasi spesial; kebudayaan politik; struktur sosial; dan sistem ekonomi.

Dalam kasus tertentu, lingkungan internasional dan kebijakan internasional menjadi penting untuk dipertimbangkan (Anderson, 1979). Dalam pembahasan selanjutnya akan difokuskan ke dalam dua variabel lingkungan yakni variabel

kebudayaan politik (*political culture variable*) dan variabel sosial ekonomi (*socio economic variable*).

a. Kebudayaan politik

Setiap masyarakat memiliki budaya yang berbeda, dan ini berarti nilai dan kebiasaan hidup berbeda dari satu masyarakat ke masyarakat yang lain. Kebudayaan oleh seorang pakar Antropologi Clyde Kluckhohn didefinisikan sebagai *the total life way of a people, the social legacy the individual acquires from his group*. Sebagian besar ilmuwan berpendapat bahwa kebudayaan masyarakat dapat membentuk atau mempengaruhi tindakan sosial, tetapi bukan satusatunya penentu.

Kebudayaan hanya salah satu faktor lingkungan yang mempengaruhi perilaku masyarakat. Kebudayaan politik adalah bagian dari kebudayaan masyarakat, yang mencakup nilai, kepercayaan, dan sikap tentang apa yang akan dilakukan oleh pemerintah dan bagaimana melakukannya, serta bagaimana menjalin hubungan dengan warganegaranya.

b. Kondisi sosial ekonomi

Kebijakan publik sering dipandang sebagai instrumen untuk menyelesaikan konflik antara berbagai kelompok dalam masyarakat, dan antara pemerintah dengan privat. Salah satu sumber konflik, khususnya di dalam masyarakat yang maju, adalah aktivitas ekonomi. Konflik dapat berkembang dari kepentingan berbeda antara perusahaan besar dan kecil, pemilik perusahaan dan buruh, debitor dan kreditor, kustomer dan penjual, petani dengan pembeli hasil-hasil pertanian, dan sebagainya.

Hubungan antara kelompok-kelompok yang berbeda di atas dapat dikurangi atau diselesaikan dengan kebijakan pemerintah dalam wujud perubahan ekonomi atau pembangunan. Kebijakan pemerintah dapat melindungi kelompok yang lemah, dan menciptakan keseimbangan hubungan antara kelompok yang berbeda. Industrialisasi yang cepat dan pertumbuhan berbagai kelompok bisnis besar yang terjadi di Amerika Serikat pada abad sembilan belas sebagai akibat dari tata ekonomi baru. Ini telah mendorong para petani, kalangan bisnis kecil, dan elemen-elemen reformist untuk menuntut pada pemerintah agar mengontrol kalangan bisnis besar.

Kebijakan publik dilihat sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, konversi, dan output. Dalam konteks ini ada dua variabel makro yang mempengaruhi kebijakan publik, yakni lingkungan domestik, dan lingkungan internasional. Baik lingkungan domestik maupun lingkungan internasional/global dapat memberikan input yang berupa dukungan dan tuntutan terhadap sebuah sistem politik. Kemudian para aktor dalam sistem politik akan memproses atau mengkonversi input tersebut menjadi output yang berwujud peraturan dan kebijakan. Peraturan dan kebijakan tersebut akan diterima oleh masyarakat, selanjutnya masyarakat akan memberikan umpan balik dalam bentuk input baru kepada sistem politik tersebut.

Apabila kebijakan tersebut memberikan insentif, maka masyarakat akan mendukungnya. Sebaliknya, apabila kebijakan tersebut bersifat dis-insentif, misalnya kenaikan bahan bakar minyak (BBM) atau pajak, maka masyarakat akan melakukan tuntutan baru, berupa tuntutan penurunan harga BBM dan penurunan pajak.

8. Implementasi Kebijakan

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan baik yang bersifat individual maupun kelompok atau institusi. Implementasi dari suatu program akan melibatkan berbagai upaya yang dilakukan oleh *policy makers* untuk mempengaruhi perilaku pelaksana kebijakan agar bersedia memberikan pelayanan dan mengatur kelompok sasaran. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dapat diambil dari berbagai pandangan antara lain (Soebarsono, 2005: 89 – 104):

Teori George C. Edwards III (1980)

Dalam pandangan Edwards III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- 1) Komunikasi

Komunikasi sebagai sarana untuk mentransmisikan tujuan dan sasaran kebijakan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.

- 2) Sumberdaya

Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas dokumen saja. Implementasi tidak akan berjalan efektif apabila kekurangan sumberdaya untuk melaksanakannya.

3) Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti: komitmen, kejujuran dan sifat demokratis.

4) Struktur Birokras

Struktur birokrasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan.

Teori Merilee S. Grindle (1980)

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (1980) dipengaruhi oleh dua variabel besar, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel Isi Kebijakan Mencakup:

- 1) Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan;
- 2) Jenis Manfaat yang diterima oleh kelompok sasaran;
- 3) Sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan;
- 4) Apakah letak sebuah program sudah tepat;
- 5) Apakah sebuah program telah menyebutkan implementornya dengan rinci;
- 6) Apakah sumber dayanya telah memadai.

Sedangkan variabel Lingkungan Implementasi mencakup:

- 1) Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan;
- 2) Karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa;
- 3) Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1983)

Berpendapat bahwa ada 3 (tiga) kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yaitu:

- 1) karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*),

- 2) karakteristik kebijakan/undangundang (*ability of statute to structure implementation*)
- 3) variabel lingkungan (*nonstatutory variables effecting implementation*).

B. Perubahan dan Pengembangan Organisasi

1. Konsep Pengembangan Organisasi

Perubahan dalam bentuk pembaruan organisasi dan pengembangan organisasi akan terjadi dan mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat kini. Organisasi beserta warganya, yang membentuk masyarakat pengembangan organisasi, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan-perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan mekanisme pengembangan organisasi, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup para pengembangan organisasi, serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang.

Untuk dapat bertahan, organisasi harus mampu mengarahkan anggotanya agar dapat beradaptasi dengan baik dan bahkan agar mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaruan tersebut dengan pengembangan diri dan pengembangan organisasi. Proses mengarahkan anggota organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal luas sebagai proses *organization development*.

Pengembangan organisasi adalah sebuah studi pendekatan yang terencana dan sistematis untuk keefektifan kinerja sebuah organisasi. Pengembangan organisasi sangat penting untuk menciptakan suatu pola peningkatan konstan dimana strategi pengembangan organisasi dikembangkan, dievaluasi, diimplementasikan dan dinilai kualitasnya. Pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yang dimulai oleh para ahli proses untuk membantu organisasi mengembangkan ketrampilannya, kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem-sistem sementara atau setengah tetap dan persamaan budaya (Pareek, 1996)

2. Tujuan Pengembangan Organisasi

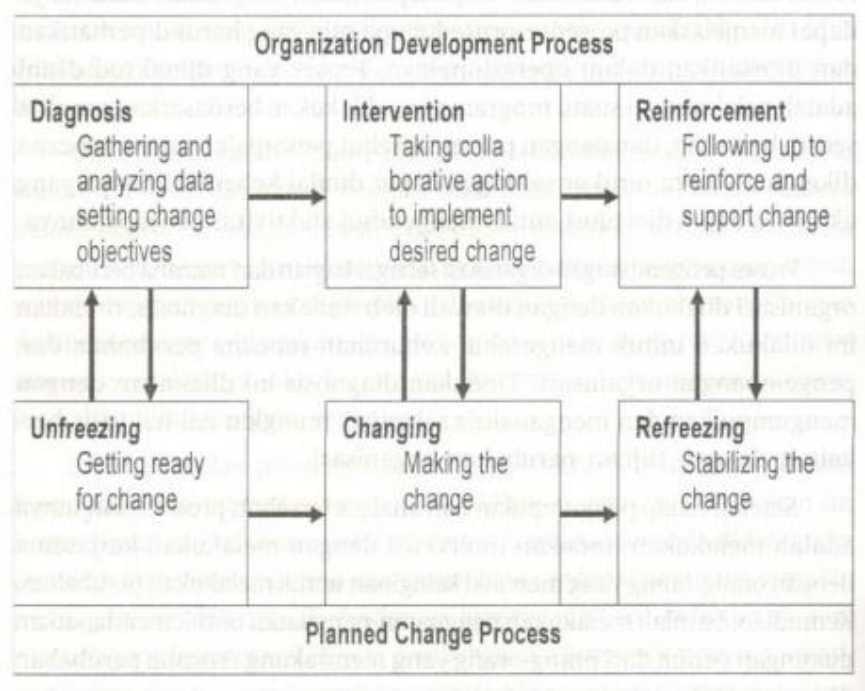
Pengembangan organisasi mempunyai tujuan meningkatkan prestasi dan keefektifan organisasi secara garis besar. Berikut adalah tujuan pengembangan organisasi :

- Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi
- Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
- Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi
- Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri

3. Proses Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi dilaksanakan secara bertahap dengan proses yang sistematis untuk menjamin tercapainya pengembangan secara menyeluruh. Proses yang dilakukan mengacu pada tahapan-tahapan yang merupakan serangkaian kegiatan yang bersifat sistematis. Proses pengembangan organisasi diawali dengan diagnosis, intervensi dan penguat, bertujuan agar proses pengembangan organisasi terjamin secara menyeluruh dan memungkinkan para ahli yang terlibat didalamnya dapat melibatkan siapa saja sehingga semakin memperkuat barisan para pendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi.

Schermehorn (1982) menggambarkan proses pengembangan organisasi sebagai berikut:



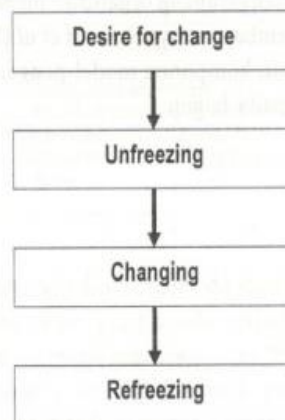
Gambar 2 : Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi dimulai dari diagnosis dengan menganalisis data dan tujuan perubahan dan melakukan intervensi melalui kerjasama untuk mengimplementasikan keinginan untuk berubah, serta melakukan penguatan-penguatan kepada para pendukung perubahan. Langkah selanjutnya adalah secara bersama sama mempersiapkan anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan (*unfreezing*)

Setelah mempersiapkan anggota organisasi dilanjutkan dengan melakukan proses perubahan. Hal ini cukup krusial karena akan menimbulkan pro dan kontra. Setelah melakukan proses perubahan maka tahap berikutnya adalah refreezing, yaitu tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terlibat secara aktif.

Lewin dan Schien juga menyatakan bahwa proses pengembangan organisasi bertujuan sistematis, terencana dan bertahap sehingga berdasarkan proses akan menjamin terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi secara menyeluruh sehingga efektivitasnya dapat terukur. Proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Model Perubahan Organisasi



Diawali dengan adanya keinginan organisasi dalam melakukan perubahan menjadi lebih baik, kemudian mengumpulkan anggota organisasi untuk mempersiapkan perubahan yang sudah ditentukan. Disini menyangkut sumber daya manusia yang terlibat dalam perubahan tersebut (*unfreezing*). Kemudian melakukan perubahan, tahap ini akan memicu penerimaan dan penolakan atas kebijakan perubahan tersebut. Tahap ini dapat dikatakan tahap yang penting karena organisasi harus dapat menyeimbangkan antara yang menerima dan yang menolak serta memberikan pengertian dan alasan yang masuk akal dalam perubahan tersebut (*changing*). Setelah melakukan perubahan, organisasi harus dapat menyeimbangkan kondisi dan lingkungan agar perubahan dapat diterima oleh semua pihak (*freezing*).

4. Teknik Pengembangan Organisasi

Dalam melakukan pengembangan organisasi diperlukan teknik-teknik agar dapat meningkatkan kemampuan komunikasi secara efektif antar individu maupun antar kelompok organisasi. Secara umum teknik yang digunakan adalah sebagai berikut

- *Sensitivity Training*; merupakan teknik pengembangan organisasi yang pertama diperkenalkan dan yang paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga *T-group* atau *training group*, group disini berarti peserta terdiri atas 6-10 orang, pemimpin kelompok membimbing peserta meningkatkan kepekaan (*sensitivity*) terhadap orang lain.
- *Team Building*; adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektifitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya. Teknik *team*

buildings sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek.

- *Survey Feedback*; dalam teknik survey ini tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka).
- *Transaccional Analysis (TA)*; teknik ini berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar individu. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan. Oleh sebab itu, teknik ini mengajarkan cara penyampaian pesan yang jelas dan bertanggung jawab dengan wajar dan menyenangkan.
- *Intergroup Activities*; fokus dalam teknik *intergroup activities* adalah peningkatan hubungan baik antar kelompok. Dimana ketergantungan antar kelompok yang membentuk kesatuan organisasi dapat menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi.
- *Process Consultation*; dalam *process consultation* konsultan pengembangan organisasi mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi.
- *Third-part Peacemaking*; dalam menerapkan teknik ini, konsultan pengembangan organisasi berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar individu dan kelompok.

5. Agen Perubahan dalam Pengembangan Organisasi

Dalam rumusan Havelock (1973) agen perubahan adalah orang yang membantu terlaksananya perubahan atau suatu inovasi berencana. Inovasi adalah pengenalan dan penerapan hal-hal, gagasan, ide-ide baru. Agen pengubah (*change agents*) dapat berasal dari :

- Agen Perubahan Eksternal : adalah individu dari luar organisasi yang diminta atau ditugasi untuk memberikan usulan tentang perubahan.
- Agen Perubahan Internal : adalah staf ahli dalam organisasi yang secara khusus dilatih untuk melakukan pengembangan organisasi

- Agen Perubahan eksternal-internal : adalah usaha memadukan orang-orang dari dalam dan luar organisasi dengan mengambil manfaat atau kelebihan dan mengurangi kelemahan dari agen perubahan internal dan eksternal.

Agen-agen Perubahan dapat berupa manajer, karyawan dan konsultan luar.

Seorang agen perubahan harus mampu menanamkan karakteristik dalam dirinya agar dapat menjadi panutan atau teladan bagi sekelompok orang yang menjadi target perubahannya. Menurut Rogers dan Shoemaker, agen perubahan berfungsi sebagai mata rantai komunikasi antar dua sistem sosial. Yaitu menghubungkan antara sistem sosial yang mempelopori perubahan dengan sistem masyarakat yang dibinanya dalam usaha perubahan tersebut. Masyarakat disini berarti anggota organisasi. Peran utama seorang agen perubahan yaitu :

1. Sebagai katalisator yang menggerakkan anggota organisasi untuk melakukan perubahan
2. Sebagai pemberi pemecahan persoalan
3. Sebagai pembantu proses perubahan yaitu dalam proses pemecahan masalah dan penyebaran inovasi, serta memberi petunjuk mengenai : Bagaimana mengenali dan merumuskan kebutuhan, bagaimana mendiagnosa permasalahan dan menentukan tujuan, mendapatkan sumber-sumber yang relevan, memilih atau menciptakan pemecahan masalah, menyesuaikan dan merencanakan pentahapan pemecahan masalah.

Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Dalam menjalankan roda organisasi maka faktor yang lebih diutamakan adalah sumber daya manusia, hal ini karena perputaran roda organisasi dikelola oleh sekelompok orang yang memiliki komitmen bersama dalam mencapai tujuan bersama. Apabila sumber daya manusia yang tersedia dan yang menjalankan organisasi adalah manusia yang memiliki kompeten dalam bidang yang diembannya maka dapat di pastikan output dari organisasi tersebut akan berkualitas dan siap menjawab tantangan modern, artinya dapat bersaing dengan organisasi lainnya sesuai dengan perubahan yang terjadi. Namun apabila selama perputaran roda organisasi dirasakan tiada menunjukkan perkembangan yang pesat bahkan hamper mati, maka perlu segera diadakan revisi dan eveluasi dalam

tubuh organisasi sebelum pada akhirnya jatuh pada jurang yang dalam. Pembentukan dalam tubuh dapat dilakukan dengan penanaman akan pemahaman prinsip-prinsip serta tujuan organisasi pada seluruh anggota organisasi dan melalui strategi-strategi yang seperti ditawarkan diatas sehingga organisasi dapat eksist pada masanya.

SOAL

1. Kebijakan pemerintah mengenai perilaku baru bersosialisasi pada masa covid 19 termasuk dalam jenis kebijakan apakah?
2. Dalam dunia pendidikan, adanya perubahan kurikulum menjadi pembelajaran jarak jauh merupakan sebuah pengembangan atau sebuah perubahan?
3. Faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan?

JAWABAN

1. Kebijakan regulatori
2. Merupakan sebuah perubahan, jika penerimaan masyarakat lebih banyak menyambutnya dengan sikap positif maka perubahan tersebut yang menyangkut kebijakan dapat menjadi pengembangan kebijakan yang harus dipersiapkan sebaik-baiknya. Sehingga budaya sekolah online menjadi lebih menyenangkan dan diterima disemua kalangan masyarakat.
3. Menurut Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier ada 3 (tiga) kelompok variabel yang mempengaruhi yaitu: karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undangundang (*ability of statue to structure implementation*), variabel lingkungan (*nonstatutory variables effecting implementation*).

Daftar Pustaka

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), *Managing organizational change* 2nd edition, McGrawHill Cumming, T, 2006, *Organizational Development and change*, 8th edition, Prentice Hal

Siahaan, Amiruddin dan Zen, Wahyuli, Lius, 2012, *Manajemen Perubahan*, Cetakan Pertama, Cipta Pustaka

Taufiqurrahman, 2014, *Kebijakan Publik*, Cetakan Pertama, FISIP Universitas Moestopo

