

**DASAR-DASAR
PENGEMBANGAN ORGANISASI**

DUMMMY

DASAR-DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI

Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.
Hade Afriansyah, M.Pd.



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
D E P O K

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Rusdinal dan Hade Afriansyah

Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi /Rusdinal dan Hade Afriansyah
—Ed. 1—Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2021.
xiv, 124 hlm, 23 cm
ISBN 978-623-231-xxx-x

Hak cipta 2021, pada Penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2021..xxx RAJ

Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.

Hade Afriansyah, M.Pd.

DASAR-DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI

Cetakan ke-1, April 2021

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Copy Editor : Risty Mirsawati

Setter : Jamal

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwilinggung, No.112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id [http:// www.rajagrafindo.co.id](http://www.rajagrafindo.co.id)

Perwakilan:

Jakarta-16956 Jl. Raya Leuwilinggung No. 112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

PRAKATA

Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi (DDPO) merupakan mata kuliah yang sudah cukup lama diajarkan pada kurikulum Jurusan Administrasi/Manajemen Pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan pengetahuan dasar mengenai pengembangan organisasi pada organisasi pendidikan. Selain bertujuan agar proses belajar mengajar efisien, buku ini juga ditulis untuk memotivasi mahasiswa agar lebih banyak membaca daripada hanya mencatat dan mendengarkan saja.

Buku ini akan memaparkan pengetahuan atau mata kuliah mengenai dasar-dasar pengembangan organisasi yang isinya akan melandaskan pengembangan organisasi yang baik di lembaga pendidikan dan segala aspek yang terkait dengan pengembangan organisasi. Di dalam buku ini penyusun akan memberikan gambaran pembahasan yang ada di dalam buku ini pada halaman pendahuluan. Diharapkan setelah membaca buku ini pembaca mendapatkan pengetahuan mengenai dasar-dasar pengembangan organisasi dan dapat mengimplementasikannya pada lembaga pendidikan.

Besar harapan penulis agar buku ini bermanfaat dan berguna bagi dosen dan mahasiswa. Penyusun juga menyadari bahwa buku ini belumlah sempurna, sehingga penyusun mengharapkan kritikan dan saran yang membangun dari para pembaca. Atas perhatian dari berbagai pihak penulis ucapkan terima kasih.

Padang, September 2019

Penyusun

DAFTAR ISI

PRAKATA	i
DAFTAR ISI	ii
SILABUS MATA KULIAH	vii
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 1	1
MATERI 1 PENGENALAN MATA KULIAH	4
A. Pengenalan Umum Mata Kuliah	5
B. Tujuan Mata Kuliah	5
C. Penjelasan Silabus	5
D. Soal	6
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 2	9
MATERI 2 PENGERTIAN, KARAKTERISTIK, MANFAAT, DAN TUJUAN PENGEMBANGAN ORGANISASI	13
A. Pengertian Pengembangan Organisasi (PO)	14
B. Karakteristik Pengembangan Organisasi	18
C. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Organisasi	22
D. Kesimpulan	26

E. Studi Kasus	27
F. Soal	27
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 3	31
MATERI 3 FAKTOR-FAKTOR PENGEMBANGAN ORGANISASI	35
A. Faktor Internal	36
B. Faktor Eksternal	39
C. Studi Kasus	41
D. Soal	42
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 4	45
MATERI 4 PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI	49
A. Proses Perubahan Organisasi Menurut Para Ahli	50
B. Fase Setelah Pengembangan Organisasi	58
C. Ciri-ciri Perubahan yang Berhasil	60
D. Studi Kasus	61
E. Soal	62
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 5	65
MATERI 5 MODEL-MODEL PENGEMBANGAN ORGANISASI	69
A. Model Pengembangan Organisasi Menurut Ahli	70
B. Model-model Perubahan Berencana	77
C. Analisis dan Kesimpulan	84
D. Studi Kasus	84
E. Soal	85
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 6	87
MATERI 6 ASUMSI-ASUMSI TERHADAP MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI	91
A. Pengertian	92
B. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Individu dalam Pengembangan Organisasi	92

C. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Kelompok dalam Pengembangan Organisasi	95
D. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Suatu Organisasi dalam Pengembangan Organisasi	96
E. Studi Kasus	97
F. Soal	98
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 7	101
MATERI 7 AGEN PERUBAHAN	105
A. Pengertian Agen Perubahan	106
B. Kualifikasi Agen Perubahan	109
C. Jenis-jenis Agen Perubahan	110
D. Peran Agen Perubahan	114
E. Kunci Keberhasilan Agen Perubahan	116
F. Bentuk Perubahan	118
G. Studi Kasus	119
H. Soal	119
SATUAN ACARA PEMBELAJARAN 8	121
MATERI 8 KISI-KISI UJIAN MID SEMESTER	123
Kisi-kisi Soal Ujian Mid Semester	124
Soal Latihan	125
DAFTAR PUSTAKA	127
BIODATA PENULIS	131

DUMMMY



SILABUS MATA KULIAH

Nama Mata Kuliah	: Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi
Kode Mata kuliah	: AIP718
SKS	: 3 SKS
Semester	: Ganjil
Jurusan/Fakultas	: Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Dosen	: 1. Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. 2. Hade Afriansyah, M.Pd.
Deskripsi Mata Kuliah	: Mata kuliah ini bertujuan agar mahasiswa mampu mendapatkan informasi organisasi pendidikan melalui pengetahuan terhadap konsep dasar, teori-teori, pendekatan, proses, dan faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan organisasi sehingga mampu melakukan simulasi untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan.

No.	Kompetensi Pendamping	Indikator	Pengalaman yang Diharapkan (<i>Experience</i>)	Kegiatan Perkuliahan	Sumber (Referensi)
1.	Pengenalan mata kuliah	<ul style="list-style-type: none"> - Penyampaian silabus dan konsep dasar pengembangan organisasi - Kontrak perkuliahan - Pembagian kelompok - Ketua dan sekretaris 	Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dasar pengembangan organisasi	Ceramah dan diskusi	<i>Hand out</i> Thoha Bab 1
2.	Pengertian, karakteristik, manfaat, dan tujuan pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Pengertian perubahan dan PO - Karakteristik PO - Manfaat dan tujuan PO 	Mahasiswa mampu merumuskan pengertian, karakteristik, manfaat, dan tujuan PO dengan kata-kata sendiri	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Wibowo Bab 2 Siagian Bab 1
3.	Faktor pendorong perubahan/ pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor-faktor internal yang mendorong perubahan organisasi - Faktor-faktor eksternal yang mendorong perubahan organisasi - Faktor-faktor penyebab kegagalan perubahan organisasi 	Mahasiswa mampu mendeskripsikan faktor-faktor pendorong pengembangan organisasi	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Wibowo Bab 2 Siagian Bab 1

No.	Kompetensi Pendamping	Indikator	Pengalaman yang Diharapkan (<i>Experience</i>)	Kegiatan Perkuliahan	Sumber (Referensi)
4.	Proses pengembangan organisasi di lembaga pendidikan	Fase-fase perubahan berencana	Mahasiswa mampu merumuskan contoh langkah-langkah pengembangan organisasi di lembaga pendidikan	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Siagian Bab 5 Thoha Bab 2 Wibowo Bab 4
5.	Model-model pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Model <i>action research</i> - Model Lewin - Model Tyagi - Model Burner - Model-model lainnya 	Mahasiswa mampu merumuskan contoh penerapan salah satu model PO di lembaga pendidikan	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Siagian Bab 5 Thoha Bab 2 Wibowo Bab 4
6.	Asumsi-asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Asumsi terhadap orang-orang (individu dan kelompok) dalam organisasi - Asumsi yang bertalian dengan nilai klien/anggota organisasi - Nilai dan asumsi yang mendasari perubahan organisasi 	Sisa mampu menjelaskan asumsi-asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Thoha Bab 2



No.	Kompetensi Pendamping	Indikator	Pengalaman yang Diharapkan (<i>Experience</i>)	Kegiatan Perkuliahan	Sumber (Referensi)
7.	Peran agen perubahan/konsultan pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Agen perubahan dalam pengembangan organisasi - Peranan agen perubahan/konsultan eksternal dan internal 	Mahasiswa mampu mendeskripsikan peran agen perubahan dalam PO	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Thoha Bab 2 Siagian Bab 2
8.	Ujian Mid Semester				
9.	Strategi intervensi dalam pengembangan organisasi 1	<ul style="list-style-type: none"> - Kriteria intervensi yang efektif - Perencanaan intervensi - Intervensi proses hubungan kemanusiaan (<i>T-Group</i>) - Intervensi pihak ketiga 	Mahasiswa mampu membuat contoh penerapan strategi intervensi dalam PO	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Thoha Bab 7 Siagian Bab 5, 6, 7
10.	Strategi intervensi dalam pengembangan organisasi 2	<ul style="list-style-type: none"> - Intervensi tekno struktural - Peningkatan keterlibatan, pemberdayaan, dan pemeliharaan hubungan interpersonal sebagai salah satu bentuk intervensi PO - Kelompok sebagai sasaran intervensi PO 	Mahasiswa mampu membuat contoh penerapan strategi intervensi dalam PO	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Thoha Bab 7 Siagian Bab 5, 6, 7

No.	Kompetensi Pendamping	Indikator	Pengalaman yang Diharapkan (<i>Experience</i>)	Kegiatan Perkuliahan	Sumber (Referensi)
11.	Resistensi dan strategi intervensi dalam pengembangan organisasi 1	<ul style="list-style-type: none"> - Pengertian resistensi - Bahaya resistensi - Alasan-alasan munculnya resistensi 	Mahasiswa mampu mendeskripsikan pengertian, bahaya, dan alasan resistensi	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Wibowo Bab 3 Siagian Bab 4
12.	Resistensi dan strategi intervensi dalam pengembangan organisasi 2	Tingkatan resistensi dalam PO	Mahasiswa mampu mendeskripsikan tingkatan resistensi dalam PO	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Wibowo Bab 3 Siagian Bab 4
13.	Resistensi dan strategi intervensi dalam pengembangan organisasi 3	Cara-cara untuk mengatasi resistensi dalam PO	Membuat contoh penerapan strategi mengatasi resistensi PO di lembaga pendidikan	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Siagian Bab 4 Thoaha Bab 3



No.	Kompetensi Pendamping	Indikator	Pengalaman yang Diharapkan (<i>Experience</i>)	Kegiatan Perkuliahan	Sumber (Referensi)
14.	Pendekatan-pendekatan dalam memimpin perubahan 1	Memimpin perubahan (pendekatan melalui tahapan, pendekatan kultural, pendekatan konektif, pendekatan pemberdayaan, pelajaran bagi pemimpin perubahan, keterampilan memimpin perubahan, memelihara kepercayaan)	Mahasiswa mendeskripsikan pendekatan-pendekatan dalam memimpin perubahan	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Wibowo Bab 5
15.	Pendekatan-pendekatan dalam memimpin perubahan 2	Perubahan sumber daya manusia (kesiapan untuk berubah, mencapai keunggulan mengubah pola pikir)	Mahasiswa menjelaskan konsep perubahan sumber daya manusia dalam PO	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Wibowo Bab 6
16.	Pendekatan-pendekatan dalam memimpin perubahan 3	Perubahan budaya organisasi (memahami budaya organisasi, merubah budaya organisasi, budaya berprestasi)	Membuat contoh penerapan perubahan budaya dalam organisasi pendidikan	Presentasi kelompok, tugas resume individu, diskusi, tugas <i>pre-test</i> dan <i>post-test e-learning</i>	<i>Hand out</i> Wibowo Bab 8
17.	Ujian Akhir Semester				

A. Tugas

1. Tugas Kelompok
 - a. Membuat makalah dan *slide* presentasi Power Point untuk dipresentasikan (minggu kedua harus sudah dikumpulkan).
 - b. Membuat sebuah artikel yang dikumpulkan pada tengah semester sesuai dengan *template* yang sudah disediakan.
2. Tugas Individu
 - a. Membuat resume dari lima sumber yang terdiri dari dua sumber berbahasa Inggris dengan memuat daftar pustaka pada bagian bawah resume, paling sedikit satu halaman dan paling banyak dua halaman sesuai dengan *template* yang sudah disediakan.
 - b. Menjawab soal *pre-test* dan *post-test* setiap pertemuan.

B. Penilaian

Manual dan otomatis online dari portal e learning yang mencakup:

1. Afektif.
2. Kognitif.
3. Psikomotor.

C. Buku Sumber Utama

1. Thoha
2. Wibowo
3. Siagian

Semangat Belajar



DUMMMY



PENGENALAN MATA KULIAH

Kode Mata Kuliah	:	AIP718
Semester/SKS	:	Ganjil/3 SKS
Jurusan/Fakultas	:	Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Dosen	:	Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Hade Afriansyah, M.Pd.
Topik	:	Pengenalan Mata Kuliah

A. **LEARNING OUTCOMES**

1. Mahasiswa mengetahui topik-topik pembahasan satu semester dan memiliki *softcopy* atau *hardcopy* silabus yang akan dijadikan acuan perkuliahan selama satu semester.
2. Mahasiswa dapat mengikuti perkuliahan dengan tertib dan saling menghargai.
3. Mahasiswa dapat menjelaskan kembali apa yang telah dijelaskan dengan percaya diri.

B. METODE, MEDIA, DAN SUMBER BELAJAR

1. Metode : Presentasi Power Point dan tanya-jawab.
2. Media : Buku sumber, laptop, LCD, Power Point, *pointer*, spidol, papan tulis, dan portal *e-learning online*.
3. Sumber Belajar : Silabus, kontrak perkuliahan, buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan angket *e-learning*.

C. KEGIATAN PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan/ kegiatan awal (30 menit)	<ol style="list-style-type: none">1. Memberi salam2. Memperkenalkan diri3. Mengambil absen dan meminta siswa yang disebut namanya memperkenalkan diri4. Memberikan kesempatan mahasiswa untuk bertanya5. Mengajukan beberapa pertanyaan terkait perkenalan antara dosen dan mahasiswa	<ol style="list-style-type: none">1. Menjawab salam2. Mendengarkan dan memperhatikan dosen yang sedang berbicara3. Memperkenalkan diri sesuai arahan dosen4. Mengajukan pertanyaan terkait perkenalan dengan dosen5. Menjawab pertanyaan dari dosen6. Menjawab pertanyaan dari dosen dalam perkenalan diri	-	Absensi, laptop, LCD, dan Power Point

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan silabus (materi, tugas, metode pembelajaran, porsi penilaian, dan sumber belajar) 2. Menjelaskan secara umum setiap topik yang ada pada silabus 3. Pembacaan, penjelasan, dan penandatanganan kontrak perkuliahan 4. Membentuk kelompok presentasi 5. Menjelaskan langkah-langkah presentasi yang benar 6. Menjelaskan penggunaan <i>e-learning</i> dalam pembelajaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendengarkan dan memperhatikan penjelasan mengenai silabus 2. Mendengarkan dan memperhatikan penjelasan mengenai kontrak perkuliahan 3. Mendengarkan dan memperhatikan penjelasan mengenai penggunaan <i>e-learning</i> dalam pembelajaran 4. Memperhatikan dan mencatat hal penting 5. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 	Pengamatan langsung dan bertanya	Silabus, kontrak perkuliahan, <i>e-learning</i> , laptop, LCD, Power Point, dan buku sumber
Penutup (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan dengan baik dari pertemuan awal hingga pertemuan akhir 2. Membahas gambaran materi minggu depan dan tugas yang harus disiapkan 3. Memberikan angket secara <i>online</i> terkait pemahaman siswa dengan apa yang telah dijelaskan 4. Menutup dengan salam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dosen yang sedang menjelaskan 2. Mencatat tugas yang akan disiapkan minggu depan 3. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 4. Mengisi angket secara <i>online</i> menggunakan <i>smartphone</i> masing-masing 5. Menjawab salam 	Angket menggunakan <i>e-learning</i>	Kuesioner di <i>e-learning</i> , <i>smartphone</i> /laptop masing-masing mahasiswa, dan LCD

D. EVALUASI: SOAL BERUPA PILIHAN GANDA DI *E-LEARNING*

MATERI 1

PENGENALAN MATA KULIAH

- Tujuan** : Mahasiswa mengetahui topik-topik pada mata kuliah DDPO, silabus, kontrak perkuliahan, tugas-tugas, dan pembagian kelompok presentasi setiap pertemuan.
- Kompetensi** :
1. Mampu mengingat pembahasan yang sudah dijelaskan.
 2. Mampu berkomunikasi dengan baik dalam diskusi.
 3. Mampu berinteraksi dan saling kenal mengenal dengan teman sekelas.
- Indikator** :
1. Mahasiswa memiliki silabus berupa *softcopy*, *hardcopy*, atau melihatnya di *e-learning*.
 2. Mahasiswa mendeskripsikan silabus.
 3. Mahasiswa menyimak dosen menyampaikan kontrak perkuliahan.
 4. Mahasiswa mencatat poin penting penyampaian dosen.
 5. Mahasiswa menjelaskan tugas-tugas yang akan disiapkan untuk pertemuan selanjutnya.
 6. Mahasiswa mencatat nama-nama masing-masing kelompok.
 7. Mahasiswa mengisi *pre-test* dan *post-test* yang ada di *e-learning* dan mengisi angket pemahaman.
- Daftar Bacaan** : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal, silabus, dan kontrak perkuliahan.



Gambar 1.1 Mindmap Pertemuan 1

A. Pengenalan Umum Mata Kuliah

Mata kuliah Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi atau biasa disingkat DDPO merupakan salah satu mata kuliah wajib yang diajarkan di Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang. Mata kuliah ini membahas tentang pengertian pengembangan organisasi, faktor pendorong pengembangan organisasi, proses pengembangan organisasi, model pengembangan organisasi, asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi, agen perubahan, strategi intervensi, resistensi, dan pendekatan-pendekatan dalam pengembangan organisasi.

B. Tujuan Mata Kuliah

Tujuan dari mata kuliah ini adalah agar mahasiswa mengetahui teori-teori dan pengetahuan dasar dalam pengembangan organisasi serta mampu menghubungkan dengan pengembangan organisasi yang sesungguhnya yang terjadi di lapangan.

C. Penjelasan Silabus

Pada pertemuan pertama ini mahasiswa dituntut untuk mengetahui dan memiliki *softcopy* atau *hardcopy* silabus yang akan dijadikan acuan perkuliahan selama satu semester. Silabus dapat dilihat pada portal *e-learning* UNP pada mata kuliah ini.

D. Soal

Adapun pertanyaan yang terdapat pada angket *online* untuk mengetahui tingkat pemahaman siswa terhadap apa yang sudah dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Apakah saudara memahami apa yang dijelaskan oleh dosen?
 - a. Sangat paham
 - b. Paham
 - c. Kurang paham
 - d. Tidak paham
 - e. Tidak tahu
2. Pilihlah beberapa pembahasan yang telah dibahas oleh dosen saudara!
 - a. Peta konsep
 - b. Kurikulum
 - c. Silabus
 - d. *Handout*
 - e. Kontrak perkuliahan
 - f. Tugas-tugas
 - g. *E-learning*
 - h. Pembagian kelompok
 - i. Presentasi minggu depan
3. Pilihlah beberapa pembahasan mengenai dasar-dasar pengembangan organisasi yang telah dibahas oleh dosen saudara!
 - a. Distribusi
 - b. Intervensi
 - c. Kontribusi
 - d. Resistensi
 - e. Pengertian pengembangan organisasi
 - f. Model pengembangan organisasi
 - g. Agen perubahan
 - h. *Iron stock*
 - i. Asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi

4. Berapa persen kehadiran maksimal yang ada pada kontrak perkuliahan?
- a. 70%
 - b. 75%
 - c. 80%
 - d. 85%
 - e. 90%
5. Ada berapa kelompok yang dibentuk untuk presentasi?
- a. 6 kelompok
 - b. 7 kelompok
 - c. 8 kelompok
 - d. 11 kelompok
 - e. 12 kelompok
 - f. 13 kelompok



PENGERTIAN, KARAKTERISTIK, MANFAAT, DAN TUJUAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Kode Mata Kuliah	: AIP718
Semester/SKS	: Ganjil/3 SKS
Jurusan/Fakultas	: Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Dosen	: Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Hade Afriansyah, M.Pd.
Topik	: Pengertian, Karakteristik, Manfaat, dan Tujuan Pengembangan Organisasi

A. *LEARNING OUTCOMES*

1. Mahasiswa mengetahui dasar-dasar pengembangan organisasi yang mencakup pengertian, karakteristik, manfaat, dan tujuan pengembangan organisasi.
2. Mahasiswa mampu berdiskusi dengan tertib saling menghargai.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali apa yang telah dijelaskan dengan percaya diri dengan membandingkan pada organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

B. METODE, MEDIA, DAN SUMBER BELAJAR

1. Metode : Presentasi kelompok, diskusi, dan penyajian Power Point.
2. Media : Buku sumber, laptop, LCD, Power Point, *pointer*, spidol, papan tulis, dan portal *e-learning online*.
3. Sumber Belajar : Buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan bahan kuliah virtual *e-learning*.

C. KEGIATAN PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan/ kegiatan awal (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi salam 2. Mengambil absen dan meminta siswa yang disebut namanya memperkenalkan diri 3. Mengulang kembali materi sebelumnya secara ringkas 4. Menanyakan dan mengecek tugas 5. Menjelaskan <i>learning outcomes</i> pertemuan 6. Memberikan pertanyaan <i>pre-test</i> 7. Memberikan kesempatan mahasiswa untuk bertanya 8. Mempersilakan kelompok presenter untuk bersiap-siap mempresentasikan materi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjawab salam 2. Mendengarkan dan memperhatikan dosen yang sedang berbicara 3. Menunjukkan tugas yang sudah dikerjakan 4. Mengajukan pertanyaan bila diperlukan 5. Menjawab pertanyaan yang diberikan dosen 6. Mencatat poin-poin penting yang disampaikan dosen 7. Kelompok presenter bersiap-siap mempresentasikan materi 	Pengamatan langsung	Absensi, laptop, LCD, dan Power Point

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersilakan kelompok presenter mempresentasikan materi 2. Memberi penilaian berdasarkan perjalanan presentasi dan diskusi 3. Menjelaskan materi yang dibahas oleh kelompok penyaji setelah presentasi dan diskusi selesai 4. Mengatur diskusi tentang sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 5. Memaparkan pembahasan yang benar atas diskusi yang sudah dilakukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok presenter mempresentasikan materi dan mengontrol jalannya diskusi 2. Mahasiswa selain kelompok presentasi memperhatikan, mendengar, dan mencatat poin penting dari kelompok presenter 3. Mahasiswa selain kelompok penyaji menambahkan memberikan masukan dan saran perbaikan ke depan terkait teknis presentasi 4. Mahasiswa selain kelompok penyaji memberikan pertanyaan terkait materi yang belum mereka pahami kepada kelompok penyaji 5. Mahasiswa selain kelompok penyaji membantu menambahkan jawaban dari kelompok penyaji 6. Mendiskusikan sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 7. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami kepada dosen 	Pengamatan langsung	Silabus, kontrak perkuliahan, e-learning, laptop, LCD, Power Point, dan buku sumber

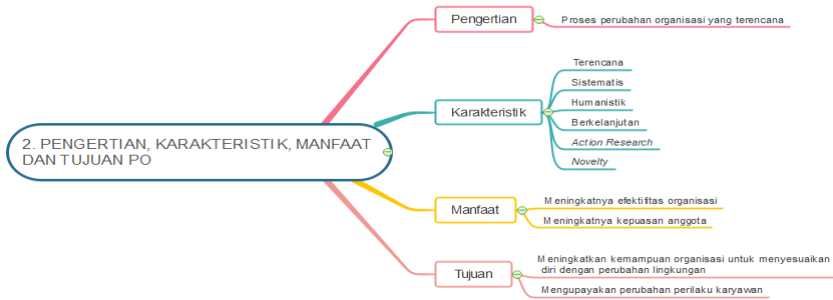
Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Penutup (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan dengan baik 2. Membahas gambaran materi minggu depan dan tugas yang harus disiapkan 3. Memberikan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan dan menunjukkan hasil <i>post-test</i> minggu sebelumnya 4. Menutup dengan salam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dosen yang sedang menjelaskan 2. Mencatat tugas yang akan disiapkan minggu depan 3. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 5. Mengisi <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan 4. Menjawab salam 	<p><i>Post-test</i> menggunakan <i>e-learning</i></p>	<p>Pertanyaan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i>, <i>smartphone</i>/laptop masing-masing mahasiswa, dan LCD</p>

D. EVALUASI: SOAL BERUPA PILIHAN GANDA DI *E-LEARNING*

MATERI 2

PENGERTIAN, KARAKTERISTIK, MANFAAT, DAN TUJUAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

- Tujuan** : Mahasiswa mengetahui tentang pengertian, karakteristik, manfaat, dan tujuan pengembangan organisasi.
- Kompetensi** :
1. Mampu mengingat pembahasan yang sudah dijelaskan.
 2. Mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dalam diskusi.
 3. Mampu menghubungkan materi dengan pengembangan organisasi pendidikan yang sesungguhnya.
- Indikator** :
1. Mahasiswa mengikuti perkuliahan dengan baik dan antusias.
 2. Mahasiswa mencatat poin penting perkuliahan.
 3. Mahasiswa terlibat aktif dalam perkuliahan.
 4. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali terkait pembahasan yang sudah dibahas.
 5. Mahasiswa mengisi *pre-test* dan *post-test* yang ada di *e-learning* dan mengisi angket pemahaman.
- Daftar Bacaan** : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal.



Gambar 2.1 Mindmap Pertemuan 2

A. Pengertian Pengembangan Organisasi (PO)

Selaku manusia yang hidup di dunia ini, kita tidak bisa hidup tanpa bantuan orang lain. Mulai sejak kelahiran, menjalani kehidupan, hingga akhir hayat kita membutuhkan orang lain. Sebagian kehidupan kita adalah kehidupan individu dan sebagian yang lainnya adalah kehidupan sosial. Dalam menjalankan kehidupan sehari-hari kita sering berkelompok, terkadang kelompok terbentuk secara natural tanpa sengaja, karena terbentuk dengan sendirinya, bisa saja dikarenakan kesesuaian hobi dan karakter. Selanjutnya kelompok, dapat terbentuk juga secara struktural atau disengaja seperti kelompok yang ada di dalam organisasi, contohnya departemen-departemen, biro-biro, dan seksi-seksi. Kelompok-kelompok tersebut yang saling terkait satu sama lain membentuk suatu organisasi. Pembahasan selanjutnya akan dibahas mengenai pengertian organisasi.

Organisasi adalah suatu sistem yang mengatur aktivitas sekelompok orang yang saling terkait dan berhubungan antara satu sama lain yang terpolakan dan diarahkan pada tujuan tertentu (Wexley dan Gary A. Yuki, 2015: 13). Sedangkan pengertian organisasi menurut Robbins (1994) adalah suatu kelompok sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi dan saling berkoordinasi secara sadar satu sama lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Davis (1994), organisasi adalah suatu kelompok yang berjuang untuk mencapai tujuan bersama di bawah suatu kepemimpinan.

Berdasarkan ketiga definisi organisasi di atas, dapat dipahami bahwa pendapat-pendapat ahli tersebut hampir semuanya sama,

sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu kelompok yang saling berkoordinasi dan terpolakan sama lain agar tercapainya tujuan bersama di bawah suatu kepemimpinan. Selanjutnya, akan dibahas tentang pengertian pengembangan organisasi.

Secara umum pengembangan organisasi merupakan upaya perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengembangan organisasi (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh para ahli, hal ini disebabkan karena kompleksitasnya dan PO merupakan rumpun ilmu sosial (*social science*), sehingga tidak ada satu definisi baku terhadap definisi pengembangan organisasi. Konsep PO secara resmi muncul pada 1950-an (meskipun beberapa teori menyatakan muncul sejak tahun 1920). Pada umumnya teori-teori PO merujuk pada teori Kurt Lewin, ia adalah seorang psikolog.

PO sesungguhnya merupakan pengetahuan praktik, dan tidak hanya sekadar teori. Teori-teori pengembangan organisasi pada hakikatnya muncul dari praktik-praktik yang pernah dilakukan dan diteliti pada suatu organisasi. Kemudian teori-teori tersebut menjadi pengetahuan bagi pembaca. Pengetahuan tersebut diharapkan dapat dipraktikkan kembali pada organisasi masing-masing. Tentunya setelah dipraktikkan akan menemukan temuan yang berbeda, dan itu kemudian menjadi pengalaman, selanjutnya pengalaman itu dapat dijadikan teori baru yang relevan untuk diterapkan kembali pada organisasi lainnya yang memiliki karakteristik yang sama. Begitu seterusnya pengetahuan mengenai PO ini terus berkembang.

Pembahasan mengenai PO akan membawa kita pada disiplin ilmu yang lain, seperti ilmu perilaku, ilmu sosial, dan ilmu psikologi (termasuk teori pembelajaran, motivasi, dan kepribadian). Bidang-bidang terkait yang muncul meliputi pengembangan kapasitas, pemikiran sistem, pemikiran kompleksitas, epidemiologi klinis, dan pembelajaran organisasi. Semakin diakui bahwa yang menghasilkan perubahan adalah jejaring hubungan, dan kolaborasi antara organisasi dan individu yang beroperasi dalam konteks sosial, politik, budaya, dan ekonomi organisasi dan individu itu sering disebut sebagai “lembaga”. Hal ini berarti mengakui bahwa PO perlu mencakup kegiatan, baik di tingkat “kelembagaan” yang lebih tinggi dan tingkat “pribadi” yang lebih rendah agar efektif.

Udai (2005: 265) menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan sebuah usaha yang terencana, yang diawali dengan proses diagnosis masalah yang dibantu oleh para ahli, lalu dilanjutkan dengan analisis masalah dan merencanakan pengembangan organisasi, dan selanjutnya menentukan strategi penyelesaian masalah yang dikaitkan dengan sistem organisasi. Menurut Tyagi (2000: 241) pengembangan organisasi tidak hanya sekedar melakukan perubahan saja, namun merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi secara terencana, sistematis, terorganisir, dan kolaboratif agar kualitas hidup anggota berupa kesehatan dan vitalitas dalam organisasi dapat ditingkatkan. Selanjutnya, terdapat pendapat yang menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan bahasan ilmu pengetahuan yang berada pada rumpun ilmu sosial mengenai perencanaan dalam perubahan organisasi untuk mencapai peningkatan pribadi yang ada dalam organisasi dan efektivitas organisasi (Greenberg dan Baron, 1997: 563).

Menurut Robbins pengembangan organisasi bukan sekedar berinisiatif secara sporadis untuk melakukan perubahan di tempat kerja selama masa kritis, namun pengembangan organisasi penting dilakukan karena bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan zaman, serta mengubah perilaku anggota organisasi ke arah yang lebih baik (Robbins, 2010).

Becker menyatakan bahwa PO merupakan proses yang terencana terhadap seluruh anggota organisasi. Pusat perhatiannya adalah perubahan organisasi dengan meneliti orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, mengenai bagaimana mereka bekerja sama sebagai suatu kesatuan, bagaimana berfungsi dalam unit merek masing-masing, dan apa yang perlu diubah sehingga mereka dapat bekerja secara efektif.

French dan Bell menyatakan bahwa PO merupakan suatu bentuk upaya jangka panjang yang bertujuan agar menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi melalui perbaikan cara menyelesaikan masalah, khususnya pada bagian manajemen budaya organisasi. Menurut French dan Bell manajemen budaya organisasi dapat membuat menyelesaikan persoalan organisasi, tentunya budaya organisasi yang dimaksud di sini adalah budaya organisasi yang efektif dan efisien yang terkait dengan pekerjaan tim formal dengan bantuan agen perubahan (*change agent*),

katalisator, dan pengguna teori serta teknologi ilmiah berperilaku terapan dan mencakup riset kegiatan.

Bennis mengatakan pengembangan organisasi adalah suatu tanggapan terhadap perubahan, suatu strategi kompleks yang bersifat pendidikan, yang dimaksudkan untuk mengubah berbagai pandangan, sikap, nilai, dan struktur organisasi, agar organisasi dapat menyesuaikan secara lebih baik dengan teknologi, pasar, dan tantangan-tantangan baru, serta tingkat kesulitan perubahan itu sendiri.

Sodang P. Siagian (2013: 255) merumuskan pengembangan organisasi sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat, dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antarkelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan yang bersifat struktural.

Dari pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa ada dua jenis perubahan organisasi, yaitu perubahan tidak terencana (*unplanned change*) dan perubahan terencana (*planned change*). Perubahan tidak terencana (*unplanned change*) adalah perubahan yang bersifat spontan, tanpa ada arahan dari pihak manajemen, misal: pemogokan liar yang membuat pabrik tutup, atau konflik interpersonal yang menghasilkan prosedur baru dalam hubungan antardepartemen. Sedangkan perubahan terencana (*planned change*) adalah perubahan yang dihasilkan oleh usaha-usaha perubahan yang dilakukan secara legal oleh pihak manajemen. Perubahan-perubahan yang terjadi, baik yang terencana dan tidak terencana merupakan respons dari adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dan kondisi aktual (*performance gap*).

Selain itu, dapat kita kupas dari pendapat-pendapat ahli di atas bahwa PO merupakan suatu usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi kondisi lingkungan dan menyelesaikan permasalahannya. PO lebih menekankan pada sistem sebagai sasaran perubahan sehingga menciptakan suatu perubahan dengan suatu cara yang membuat anggota organisasi dapat mengembangkan kemampuannya untuk secara aktif terus melanjutkan pembaruan. PO merupakan bidang ilmu yang berasal dari praktik berorganisasi, kemudian dijadikan teori dan teori tersebut dipelajari untuk diterapkan kembali pada organisasi yang lainnya agar lebih



efektif dan efisien melalui program yang terencana, mengikat seluruh organisasi, berdampak pada masa depan, melibatkan manajemen puncak, dan menggunakan berbagai bentuk intervensi berdasarkan pendekatan pribadi. PO merupakan sebuah program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan organisasi adalah suatu perspektif tentang perubahan sosial yang direncanakan dan yang dibina menyangkut inovasi yang menyiratkan perubahan kualitatif dalam norma, pola perilaku dalam hubungan perorangan, dan hubungan kelompok dalam persepsi tujuan maupun metode. PO dapat dirumuskan sebagai perencanaan, penataan, dan bimbingan dari organisasi baru atau yang disusun kembali yang berhubungan dengan nilai, teknologi, mengembangkan atau melindungi hubungan-hubungan normatif dan pola-pola tindakan tertentu, dan upaya untuk memperoleh dukungan dalam lingkungan tersebut.

Jadi, dapat disimpulkan pengembangan organisasi merupakan suatu strategi terencana, sistematis, berkelanjutan, dan mengikat seluruh organisasi dalam mewujudkan efektivitas dan produktivitas organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuan di bawah suatu kepemimpinan.

B. Karakteristik Pengembangan Organisasi

1. Pengembangan organisasi memiliki “*outcome goals*” (berfokus pada pencapaian tujuan yang lebih baik) maupun “*process goals*” (berfokus pada peningkatan cara orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan).
2. PO merupakan kegiatan yang terencana dalam mencapai perubahan organisasi. Maksudnya adalah perubahan tersebut semestinya memiliki sasaran yang jelas melalui proses diagnosis masalah yang tepat. Selain itu, juga melalui proses yang sistematis untuk mengumpulkan data, menggunakan data untuk merencanakan aksi, dan mengevaluasi hasilnya.
3. PO harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan mengalami dampak perubahan yang akan terjadi, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi harus mendapat perhatian.
4. Program PO menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi.

5. PO mengandung nilai-nilai *humanistic* dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektivitas organisasi, potensi manusia harus menjadi bagian yang penting.
6. PO menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya interelasi, interaksi, dan interdependensi.
7. PO menggunakan pendekatan ilmiah untuk mencapai efektivitas organisasi.

Costley dan Todd (Saiyasain, 2003: 174) menunjukkan adanya tiga karakteristik perubahan, yaitu (1) *rate* atau *speed of change*; (2) *direction of change*; dan (3) *diffusion of change*. Tingkat perubahan atau kecepatan perubahan yang terjadi tidak sama pada semua kondisi.

Pendapat lain menyatakan bahwa beberapa karakteristik pengembangan organisasi yang efektif adalah:

1. *Concern* terhadap SDM dan memperlakukan SDM sebagai aset yang berharga.
2. Program *training* dan pengembangan terbuka seluas-luasnya.
3. Program kompensasi terlaksana dengan baik.
4. Tingkat perputaran SDM rendah.
5. *Top management* mempunyai komitmen dan mendukung terhadap perkembangan SDM.
6. Semua *team* turut berpartisipasi dalam membuat kebijakan organisasi.

Kenneth N. Wexley, Ph.D. dan Gary A. Yukl, Ph.D., dalam buku mereka yang berjudul *Organizational Behaviour and Personnel Psychology* mengemukakan terdapat 13 ciri PO, yaitu sebagai berikut:

1. Meliputi keseluruhan organisasi.
2. Berbasis sistem.
3. Melibatkan manajemen puncak.
4. Melibatkan pihak ketiga.
5. Terencana.
6. Meningkatkan efektivitas organisasi.
7. Terkait dengan teori perilaku.

8. Merupakan proses jangka panjang.
9. Kontinu.
10. Berpusat pada sikap, perilaku, dan hasil kerja kelompok atau tim organisasi.
11. Berpusat pada pengalaman.
12. Pengembangan organisasi menggunakan model riset campuran.
13. Pentingnya proses penentuan tujuan.

French dan Bell, merumuskan suatu isu yang mengidentifikasi sifat-sifat kegiatan PO. Sifat dan karakteristik PO yang amat menonjol antara lain (French dan Bell, 1973: 15):

1. Adanya tekanan meskipun tidak teknis.
2. Fokus pada kerja sama tim.
3. Fokus pada kolaborasi.
4. Fokus pada budaya organisasi.
5. Menerapkan model "*action research*".
6. Melibatkan ahli.
7. Melanjutkan program yang sudah ada.

Selain itu, pendapat ahli yang mengemukakan bahwa karakteristik pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Keputusan yang diambil berasal dari pertimbangan yang tepat, maksudnya adalah hasil yang diperoleh merupakan buah dari strategi yang tepat, yang telah direncanakan dalam rangka mewujudkan perubahan organisasi yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosis tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Diterapkan pada semua anggota organisasi, baik individu, kelompok, dan struktur organisasi, maksudnya adalah penerapan inovasi yang telah ditetapkan untuk harus diterapkan oleh seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja agar kinerja organisasi meningkat.
3. Menerima intervensi, baik dari luar maupun dalam organisasi yang mempunyai kedudukan di luar mekanisme organisasi, maksudnya adalah menerima segala bentuk campur tangan, misalnya dalam

bentuk pendapat, baik dari anggota yang termasuk dalam sebuah organisasi atau berbagai pihak dari luar organisasi.

4. Kolaborasi, maksudnya adalah kerja sama antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
5. Teori sebagai alat analisis, maksudnya adalah menggunakan pengertian yang disebutkan secara tertulis lalu diterapkan sebagai alat analisis untuk mendapatkan suatu hasil yang memuaskan dari suatu pengembangan organisasi.
6. Mengutamakan potensi manusia, maksudnya adalah mengandung nilai humanistik di mana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
7. Interaksi dan interdependensi, maksudnya adalah menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interelasi, dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
8. Pendekatan ilmiah, maksudnya adalah menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Selanjutnya, juga dikemukakan oleh ahli lain terkait karakteristik PO adalah sebagai berikut:

1. Adanya nilai kemanusiaan.
2. Pendekatan sistemik yang strategis.
3. Metodologi yang partisipatif.
4. Bekerja dalam aspek formal dan informal.
5. Hubungan baik antara atasan dan bawahan.
6. Ditujukan untuk peningkatan keadaan organisasi.

Juga didapatkan referensi yang mengemukakan karakteristik PO adalah sebagai berikut:

1. Terencana, maksudnya adalah *step demi step* yang dilakukan dalam proses merupakan sesuatu yang sudah dipersiapkan sebelumnya melalui analisis masalah yang tepat.
2. Kolaborasi, merupakan kegiatan yang dipenuhi dengan nilai kerja sama, komunikasi yang efektif, dan iklim kerja yang kondusif antara sesama anggota yang ada dalam organisasi. Sehingga penulis berpendapat bahwa dalam organisasi, kolaborasi hendaknya

lebih ditonjolkan dari kompetensi. Sasaran kompetensi adalah memunculkan pemenang secara personal antara yang satu dengan yang lainnya, sementara kolaborasi sasarannya adalah peningkatan efisiensi kerja antar anggota tim.

3. **Inovasi, maksudnya adalah adanya cara baru yang mengikat anggota organisasi agar kinerja seluruh anggota**
4. Mengandung nilai-nilai yang humanis, maksudnya adalah dalam pengembangan organisasi tidak boleh ada paksaan terhadap bawahan, sehingga setiap anggota dapat mengekspresikan diri mereka sendiri. Dalam pandangannya menyatakan bahwa potensi manusia harus menjadi bagian yang penting.
5. Konsisten, secara teoretis konsisten dimaknai sebagai sesuatu yang memperhitungkan pentingnya interelasi, interaksi, dan interdependensi.
6. Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan ilmiah untuk mencapai efektivitas organisasi.

adakah
kelanjutannya?

Berdasarkan paparan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Merupakan suatu strategi terencana.
2. Pengembangan organisasi merupakan kolaborasi dengan berbagai pihak yang akan mengalami dampak perubahan.
3. Adanya *agen of change* dalam pengembangan organisasi.
4. Berfokus kepada peningkatan cara individu bekerja dalam suatu organisasi.
5. Pengembangan organisasi mengandung nilai-nilai humanistik.

C. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Organisasi

1. Manfaat PO

- a. Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi.
- b. Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka.
- c. Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi.

- d. Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi dapat menciptakan hubungan yang harmonis di antara para anggota organisasi, saling memahami tugas dan tanggung jawab, menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam memecahkan setiap permasalahan, adanya keterbukaan, serta meningkatkan semangat kerja.

2. Tujuan Pengembangan Organisasi

Menurut Robbins, PO pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih rinci Robbins menjelaskan tujuan PO sebagai berikut:

- a. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi.
- b. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi, baik dalam kelompok maupun antarkelompok.
- c. Terciptanya lingkungan di mana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.
- d. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horizontal, vertikal, dan diagonal.
- e. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi.
- f. Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah dan menaikkan tingkat responsibilitas diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi.

Adapun tujuan pengembangan organisasi menurut Miftah Thoha (2002: 24-25) adalah untuk:

- a. Meningkatkan kepercayaan dan dukungan di antara para anggota organisasi.
- b. Meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah organisasi, baik dalam kelompok ataupun di antara anggota-anggota kelompok.



- c. Meningkatkan suatu lingkungan “kewenangan dalam tugas” yang didasarkan atas pengetahuan dan keterampilan.
 - d. Meningkatkan derajat keterbukaan dalam berkomunikasi, baik vertikal, horizontal, maupun diagonal.
 - e. Meningkatkan semangat dan kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi.
 - f. Mendapatkan pemecahan yang sinergetik terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar.
- 7) Meningkatkan rasa pertanggungjawaban pribadi dan kelompok, baik di dalam pemecahan masalah maupun di dalam pelaksanaannya.

Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2001: 524). Kebanyakan para ahli lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal. Kurt Motamendi mencari hubungan antara kedua lingkungan tersebut dalam konsep yang disebut adaptabilitas dan kopabilitas (Bennis, 1990: 217).

Upaya-upaya PO merupakan pendekatan yang terprogram dan sistematis dalam rangka mewujudkan perubahan dengan sasaran utamanya adalah:

- a. Peningkatan efektivitas organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka.
- b. Mengembangkan potensi yang memungkinkan masih terpendam dalam diri para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata.
- c. Intervensi berperilaku dilaksanakan melalui kerja sama antar-manajemen dan para anggota organisasi untuk menemukan cara-cara yang lebih baik demi tercapainya tujuan individu dalam organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut pendapat lain, tujuan dari PO adalah:

- a. Menciptakan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan.
- b. Menciptakan suasana pengambilan keputusan yang terbuka.
- c. Menciptakan iklim komunikasi organisasi yang kondusif.

- d. Meningkatkan kemampuan mengendalikan diri personel yang ada dalam organisasi.

Pendapat lain menyatakan bahwa pengembangan organisasi diperlukan agar:

- a. Tetap eksis dalam perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi.
- b. Organisasi mampu turut serta dan menentukan arah perubahan.
- c. Organisasi dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian intern yang dibutuhkan agar kemampuan meningkat dalam menyikapi perubahan yang terjadi.
- d. Daya tahan organisasi meningkat, tidak hanya sekedar bertahan, tetapi terus tumbuh dan berkembang.
- e. Anggota yang ada dalam organisasi merasa aman dan terjamin.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan PO adalah:

- a. Memaksimalkan terlaksananya tugas (sifat dasar pekerjaan yang ditunjukkan oleh misi, tujuan, dan strategi organisasi serta desain pekerjaan untuk individu/kelompok).
- b. Meningkatkan kualitas SDM/personalia (perilaku dan kemampuan karyawan serta sistem SDM yang mendukungnya).
- c. Menciptakan budaya organisasi yang lebih kondusif (sistem nilai yang dimiliki organisasi secara keseluruhan serta norma yang mengarahkan perilaku individu/kelompok).
- d. Menyesuaikan dengan teknologi terbaru (teknologi untuk mendukung desain pekerjaan, mengatur aliran kerja, dan mengintegrasikan manusia dan mesin dalam sistem kerja).
- e. Membentuk struktur organisasi yang lebih baik (susunan organisasi sebagai sistem kompleks termasuk birokrasi, jalur wewenang, dan komunikasinya).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan organisasi adalah:

- a. Memaksimalkan terlaksananya tugas.
- b. Meningkatkan kualitas SDM atau personalia.



- c. Menciptakan budaya organisasi yang lebih kondusif.
- d. Menyesuaikan dengan teknologi baru.
- e. Membentuk struktur organisasi yang lebih baik.
- f. Menciptakan keharmonisan hubungan kerja.

D. Kesimpulan

Pengembangan organisasi adalah suatu strategi terencana dan sistematis dalam mewujudkan efektivitas dan produktivitas organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuan. Dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Merupakan suatu organisasi dengan strategi terencana.
2. Pengembangan organisasi merupakan kolaborasi dengan berbagai pihak yang akan mengalami dampak perubahan.
3. Adanya *agen of change* dalam pengembangan organisasi.
4. Berfokus kepada peningkatan cara individu bekerja dalam suatu organisasi.
5. Pengembangan organisasi mengandung nilai-nilai humanistik.

Adapun manfaat dari pengembangan organisasi adalah:

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

Adapun manfaat dari pengembangan organisasi adalah:

1. Memaksimalkan terlaksananya tugas.
2. Meningkatkan kualitas SDM atau personalia.
3. Menciptakan budaya organisasi yang lebih kondusif.
4. Menyesuaikan dengan teknologi baru.
5. Membentuk struktur organisasi yang lebih baik.
6. Menciptakan keharmonisan hubungan kerja.

E. Studi Kasus

Kasus 1

Suatu sekolah SD mendapat bantuan dana dari dermawan. Dermawan tersebut berpesan agar dana tersebut digunakan untuk membangun dua WC/toilet tambahan. Lalu kepala sekolah dengan sigap menerima bantuan tersebut dan merealisasikan pesan dari dermawan tersebut sehingga tidak lebih dari dua bulan bangunan toilet tersebut sudah berdiri dan bisa dipakai. Jelaskan proses tersebut dari sudut pandang karakteristik pengembangan organisasi.

Kasus 2

Suatu sekolah yang tengah berada pada pertengahan tahun anggaran, sedang menghadapi suatu dilema, karena berdasarkan rapat guru dan pimpinan, terdapat dua perbedaan ide, sebagian guru sepakat untuk pengadaan internet/wifi di sekolah karena guru memang membutuhkan, sebagian yang lainnya tidak sepakat, karena tidak ada dalam mata anggaran. Menurut saudara apa sikap terbaik yang seharusnya diambil oleh kepala sekolah dalam menyikapi perbedaan ini ditinjau dari aspek pengembangan organisasi.

F. Soal

1. Apakah saudara memahami apa yang dijelaskan oleh dosen?
 - a. Sangat paham
 - b. Paham
 - c. Kurang paham
 - d. Tidak paham
 - e. Tidak tahu
2. Pilihlah beberapa pembahasan yang telah dibahas pada topik ini!
 - a. Manfaat PO
 - b. Kurikulum PO
 - c. Silabus PO
 - d. Tujuan PO



- e. Kontrak perkuliahan
 - f. Karakteristik PO
 - g. Definisi PO
 - h. Topik minggu depan
3. Menurut saudara, apa definisi pengembangan organisasi yang paling tepat?
- a. Perubahan organisasi yang fundamental
 - b. Perubahan organisasi yang drastis
 - c. Perubahan organisasi yang tiba-tiba
 - d. Perubahan organisasi yang terencana
 - e. Perubahan organisasi yang terlihat nyata
4. Pilihlah beberapa karakteristik PO yang saudara ketahui!
- a. Sistematis
 - b. Demokratik
 - c. Liberal
 - d. *Action research*
 - e. *Continue*
5. PO dengan karakteristik memberdayakan kemampuan SDM, meningkatkan semangat, serta kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi adalah termasuk karakteristik PO yang
- a. Sistematis
 - b. Demokratik
 - c. Liberal
 - d. *Action research*
 - e. Humanistik
6. Apa manfaat PO?
- a. Meningkatnya efektivitas organisasi
 - b. Meningkatnya resistensi anggota
 - c. Meningkatnya jumlah anggota organisasi
 - d. Meningkatnya tunjangan anggota
 - e. Meningkatnya budaya organisasi

7. Apa tujuan PO?
- a. Mengupayakan fasilitas organisasi yang memadai
 - b. Mengupayakan pemimpin yang adil
 - c. Mengupayakan agar organisasi tetap bertahan
 - d. Mengupayakan peningkatan gaji karyawan
 - e. Mengupayakan perubahan perilaku karyawan



FAKTOR-FAKTOR PENGEMBANGAN ORGANISASI

Kode Mata Kuliah	: AIP718
Semester/SKS	: Ganjil/3 SKS
Jurusan/Fakultas	: Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Dosen	: Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Hade Afriansyah, M.Pd.
Topik	: Faktor Pendorong Perubahan/ Pengembangan Organisasi

A. *LEARNING OUTCOMES*

1. Mahasiswa mengetahui faktor-faktor pengembangan organisasi.
2. Mahasiswa mampu berdiskusi dengan saling menghargai.
3. Mahasiswa mampu menganalisis tentang dasar-dasar pengembangan organisasi pada organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

B. METODE, MEDIA, DAN SUMBER BELAJAR

1. Metode : Presentasi kelompok, diskusi, dan penyajian Power Point.
2. Media : Buku sumber, laptop, LCD, Power Point, *pointer*, spidol, papan tulis, dan portal *e-learning online*.
3. Sumber Belajar : Buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan bahan kuliah virtual *e-learning*.

C. KEGIATAN PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan (kegiatan awal 30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi salam 2. Mengambil absen dan meminta siswa yang disebut namanya memperkenalkan diri 3. Mengulang kembali materi sebelumnya secara ringkas 4. Menanyakan dan mengecek tugas 5. Menjelaskan <i>learning outcomes</i> pertemuan 6. Memberikan pertanyaan <i>pre-test</i> 7. Memberikan kesempatan mahasiswa untuk bertanya 8. Mempersilakan kelompok presenter untuk bersiap-siap mempresentasikan materi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjawab salam 2. Mendengarkan dan memperhatikan dosen yang sedang berbicara 3. Menunjukkan tugas yang sudah dikerjakan 4. Mengajukan pertanyaan bila diperlukan 5. Menjawab pertanyaan yang diberikan dosen 6. Mencatat poin-poin penting yang disampaikan dosen 7. Kelompok presenter bersiap-siap mempresentasikan materi 	Pengamatan langsung	Absensi, laptop, LCD, dan Power Point

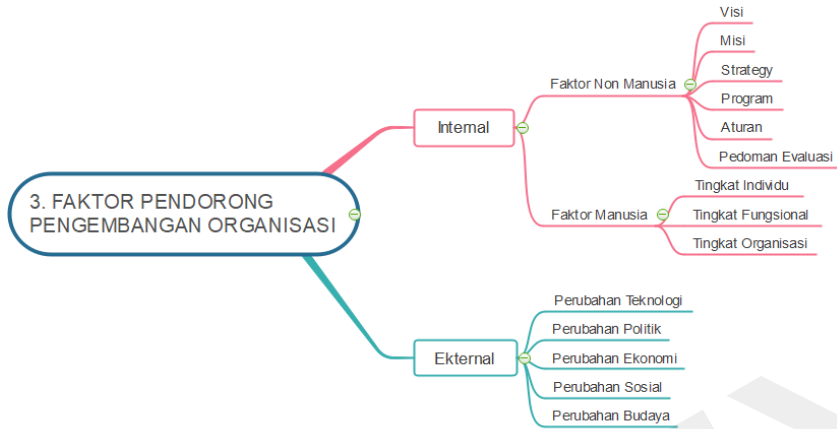
Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersilakan kelompok presenter mempresentasikan materi 2. Memberi penilaian berdasarkan perjalanan presentasi dan diskusi 3. Menjelaskan materi yang dibahas oleh kelompok penyaji setelah presentasi dan diskusi selesai 4. Mengatur diskusi tentang sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 5. Memaparkan pembahasan yang benar atas diskusi yang sudah dilakukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok presenter mempresentasikan materi dan mengontrol jalannya diskusi 2. Mahasiswa selain kelompok presentasi memperhatikan, mendengar, dan mencatat poin penting dari kelompok presenter 3. Mahasiswa selain kelompok penyaji menambahkan memberikan masukan dan saran perbaikan ke depan terkait teknis presentasi 4. Mahasiswa selain kelompok penyaji memberikan pertanyaan terkait materi yang belum mereka pahami kepada kelompok penyaji 5. Mahasiswa selain kelompok penyaji membantu menambahkan jawaban dari kelompok penyaji 6. Mendiskusikan sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 7. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami kepada dosen 	Pengamatan langsung	Silabus, kontrak perkuliahan, e-learning, laptop, LCD, Power Point, dan buku sumber

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Penutup (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan dengan baik 2. Membahas gambaran materi minggu depan dan tugas yang harus disiapkan 3. Memberikan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan dan menunjukkan hasil <i>post-test</i> minggu sebelumnya 4. Menutup dengan salam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dosen yang sedang menjelaskan 2. Mencatat tugas yang akan disiapkan minggu depan 3. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 5. Mengisi <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan 4. Menjawab salam 	<i>Post-test</i> menggunakan <i>e-learning</i>	Pertanyaan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> , <i>smartphone</i> /laptop masing-masing mahasiswa, dan LCD

D. EVALUASI: SOAL BERUPA PILIHAN GANDA DI *E-LEARNING*

MATERI 3 FAKTOR-FAKTOR PENGEMBANGAN ORGANISASI

- Tujuan** : Mahasiswa mengetahui tentang faktor-faktor pengembangan organisasi.
- Kompetensi** :
1. Mampu mengingat pembahasan yang sudah dijelaskan.
 2. Mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dalam diskusi.
 3. Mampu menghubungkan materi dengan pengembangan organisasi pendidikan yang sesungguhnya.
- Indikator** :
1. Mahasiswa mengikuti perkuliahan dengan baik dan antusias.
 2. Mahasiswa mencatat poin penting perkuliahan.
 3. Mahasiswa terlibat aktif dalam perkuliahan.
 4. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali terkait pembahasan yang sudah dibahas.
 5. Mahasiswa mengisi *pre-test* dan *post-test* yang ada di *e-learning* dan mengisi angket pemahaman.
- Daftar Bacaan** : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal.



Gambar 3.1 Mindmap Pertemuan 3

Lingkungan yang bersifat dinamis, kompleks, dan terkadang tidak dapat diprediksi membuat organisasi harus melakukan perubahan secara terus-menerus, agar tidak ketinggalan dari perkembangan lingkungan yang dinamis tersebut. Meskipun perubahan organisasi memiliki tujuan yang baik, namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung dan menghambat pengembangan organisasi tersebut. Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

A. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang bersumber dari dalam organisasi. Di internal organisasi, faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi tiga faktor yang berada pada tingkat organisasi, fungsional, dan individual.

1. *Organizational Factors* (Faktor-faktor Organisasi)

Struktur dan budaya organisasi dapat menjadi faktor terhadap pengembangan organisasi. Ketika organisasi menyusun struktur organisasinya, tersusunlah pola hubungan tugas stabil yang berpengaruh terhadap hubungan antarpegawainya.

Seiring dengan berjalannya waktu, ketika terjadi perpindahan pegawai, hubungan tugas tetap tidak berubah. Itulah sebabnya struktur organisasi menjadi resistan terhadap perubahan. Itu pula

yang menyebabkan mengubah struktur organisasi tidaklah mudah. Norma-norma dan nilai-nilai dalam budaya organisasi juga resisten untuk berubah. Ketika rasa memiliki begitu kuatnya, maka baik para pimpinan ataupun para pegawainya akan berupaya untuk mencegah setiap perubahan yang akan mengancam posisi mereka dalam organisasi. Adanya koalisi para pimpinan juga dapat menjadi memengaruhi pengembangan organisasi. Koalisi yang berbeda akan melihat perubahan dengan cara yang berbeda pula. Hal tersebut dikarenakan perbedaan kepentingan, atau pandangan mereka yang berbeda terhadap perubahan yang akan dilakukan.

2. *Functional Factors* (Faktor-faktor Fungsional)

Struktur dan budaya organisasi pada tingkatan fungsional juga dapat menjadi faktor terhadap pengembangan organisasi. Seperti halnya pada tingkatan manajerial, manajer fungsional akan berupaya melobi sesuai kepentingan mereka sendiri dan mencoba untuk memengaruhi proses perubahan sehingga perubahan yang terjadi dapat menguntungkan mereka. Tingkat ketergantungan tugas antarfungsi-fungsi yang ada juga mengakibatkan sulit mencapai perubahan, karena perubahan pada satu fungsi akan memengaruhi seluruh fungsi yang lain. Semakin tinggi ketergantungan antarfungsi akan semakin sulit untuk mencapai perubahan.

3. *Individual Factors* (Faktor-faktor Individual)

Adanya prasangka terhadap perubahan dapat memengaruhi persepsi individu para manajer terhadap suatu situasi dan dapat menyebabkan mereka menginterpretasikan perubahan sesuai dengan keinginan mereka untuk mendapatkan keuntungan sendiri. Alasan lain mengapa pegawai resisten terhadap perubahan adalah adanya stres dan ketidaknyamanan dalam bekerja, baik untuk para manajer maupun pegawai. Pegawai mengembangkan kebiasaan-kebiasaan rutin yang dapat mempermudah mereka untuk mengendalikan situasi dan membuat keputusan-keputusan yang sudah terprogram. Ketika rutinitas terganggu maka para pegawai mengalami stres. Untuk mengurangi rasa stres mereka cenderung untuk kembali pada kebiasaan-kebiasaan lama mereka.



Faktor individu merupakan faktor dasar dalam suatu organisasi, karena organisasi disusun oleh kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi tersebut, dan kelompok-kelompok tersebut disusun oleh individu-individu. Sederhananya bila individu-individu sepakat dengan perubahan, maka kelompok-kelompok juga akan sepakat dengan perubahan tersebut, sehingga semestinya perubahan yang diusungkan tidak akan mengalami banyak hambatan. Dalam organisasi yang besar, tentunya kepuasan individu secara keseluruhan sulit untuk dilakukan, karena selain banyaknya individu yang ada pada organisasi tersebut, juga disadari bahwa masing-masing individu sangat unik dan beragam. Perlu disadari bahwa perbedaan-perbedaan tersebut muncul dari perbedaan nilai yang dianut oleh individu sebelumnya, perbedaan kapasitas diri (wawasan, pengetahuan, dan pengalaman), perbedaan persepsi, dan perbedaan latar belakang. Jadi, perlu disadari bahwa akan selalu ada pihak-pihak yang menolak perubahan.

Faktor individual dapat berasal dari berbagai sumber, antara lain: (a) faktor hubungan antaranggota, (b) faktor hubungan kerja sama, dan (c) faktor keuangan. Berdasarkan ketiga faktor individual ini maka pihak manajemen hendaknya menyadari bahwa perlu perhatian lebih pada individu terkait hubungan antaranggota, hubungan kerja sama, dan faktor keuangan.

Faktor hubungan antaranggota dan kerja sama hendaknya senantiasa dipantau oleh pihak manajemen agar tidak menjadi faktor besar yang menghalangi perkembangan organisasi. Hubungan antaranggota dapat berupa hubungan vertikal antara atasan dan bawahan, juga dapat berupa hubungan horizontal antara bawahan dan bawahan. Biasanya faktor ini sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang ada pada organisasi tersebut. Maka hendaknya diperlukan upaya agar iklim organisasi menjadi kondusif bisa dengan cara menciptakan iklim komunikasi yang efektif dan efisien, dan dengan cara mengagendakan agenda-agenda keakraban agar tercipta suasana akrab antaranggota. Komunikasi yang baik dan iklim organisasi yang kondusif selain dapat memperbaiki hubungan antaranggota, juga dapat meningkatkan tingkat kerja sama antaranggota yang ada pada organisasi tersebut.

Selanjutnya, faktor keuangan juga sangat memengaruhi individu anggota yang ada dalam organisasi. Biasanya anggota dengan keuangan yang kurang, mereka juga memiliki pekerjaan sampingan atau mencari

tambahan keuangan, sehingga membuat anggota tersebut kurang fokus dalam bekerja, pada akhirnya dapat menghambat pengembangan organisasi. Oleh karena itu, pihak manajemen juga perlu memperhatikan bahwa gaji/upah/insentif yang diberikan hendaknya dapat memenuhi kebutuhan anggota organisasi, sehingga mereka dapat fokus bekerja, dan akhirnya pengembangan organisasi dapat terlaksana dengan baik.

B. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang bersumber dari luar organisasi. Organisasi yang baik akan bersikap responsif terhadap perubahan di luar organisasi, memberikan respons yang tepat terhadap perubahan agar organisasi tersebut mampu menyesuaikan dengan perubahan tersebut, sehingga dapat tetap bertahan di tengah perubahan yang terjadi. Pada hakikatnya pengembangan organisasi disebabkan oleh faktor eksternal, bukan faktor internal, karena dorongan faktor eksternal organisasi harus berubah, dan melakukan perubahan pada faktor internal. Faktor eksternal berubah dengan sangat dinamis, dan pada umumnya konsumen atau pengguna *output* organisasi tersebut berada di lingkungan eksternal atau masyarakat. Faktor eksternal sering disebut dengan faktor lingkungan. Beberapa faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan organisasi adalah faktor teknologi, politik, pendidikan, ekonomi, sosial, dan budaya:

1. Teknologi, merupakan hal yang selalu berkembang tanpa henti dan sebagai pengguna harus terus mengikuti perkembangan tersebut agar tidak ketinggalan. Begitu juga dengan organisasi, yang mana dalam pelaksanaan kegiatannya, organisasi pasti membutuhkan teknologi, untuk mencapai tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Perubahan teknologi yang semakin canggih dan maju, membuat organisasi juga mengikuti pola tersebut. Hal ini karena daya saing yang semakin tinggi, serta jika suatu organisasi tetap mempertahankan pemakaian teknologi yang lama, tidak mau atau belum mampu mengikuti perkembangan yang ada, maka hal itu akan menjadi penghambat pengembangan organisasi karena dianggap ketinggalan zaman dan sudah tidak relevan lagi, yang pada akhirnya akan ditinggalkan oleh pengguna layanan.

Perkembangan teknologi merupakan sebuah inovasi dengan prinsip efisiensi. Penggantian peralatan teknologi lama dengan

peralatan teknologi baru biasanya akan membawa pada efisiensi organisasi yang lebih baik. Sehingga kinerja organisasi menjadi lebih berkualitas, efektif, dan efisien. Dengan adanya efisiensi yang terjadi pada organisasi dapat menghemat biaya organisasi yang dapat digunakan untuk keperluan lain.

Perkembangan IPTEK terus berlanjut sehingga setiap saat ditemukan berbagai produk teknologi baru yang secara langsung atau tidak memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi yang tidak tanggap dan bersedia menyerap berbagai temuan teknologi tersebut akan tertinggal dan pada gilirannya tidak akan sanggup *survive*.

2. Politik, apabila ada perubahan politik dalam suatu organisasi, maka organisasi harus mengikuti perubahan tersebut, dan terkadang dengan adanya politik tersebut memaksa suatu organisasi untuk melakukan perubahan.
3. Pendidikan, organisasi-organisasi yang membutuhkan tenaga kerja profesional yang memiliki keahlian cenderung lebih memilih untuk merekrut anggota dengan kualifikasi akademik (pendidikan) yang sesuai dengan bidang keahliannya. Oleh karena itu, tingkat pendidikan anggota organisasi menjadi faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan organisasi. Pada konteks ini, penulis melihat bahwa pendidikan yang dimaksud jauh dari hanya sekadar ijazah akademik belaka, melainkan kualitas lulusan tersebut untuk dapat menyesuaikan dengan tuntutan organisasi agar dapat eksis pada perubahan zaman. Semakin baik dunia pendidikan menghasilkan lulusan yang berkualitas, maka organisasi pengguna lulusan tersebut akan berkembang dengan baik. Terdapat dua konsekuensi yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam proses setelah perekrutan anggota baru, yaitu:
 - a. Menyelenggarakan pelatihan secara intensif dan terprogram (*on the job training*) agar anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
 - b. Menawarkan pekerjaan yang sebenarnya memerlukan pengetahuan dan keterampilan lebih rendah dari yang dimiliki oleh para pekerja berkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya, yang apabila diterima oleh pekerja bersangkutan

berarti tingkat imbalan yang diperoleh pun lebih rendah dari apa yang semula diharapkannya.

Jelas bahwa konfigurasi ketenagakerjaan menuntut kesiapan dan kesediaan manajemen melakukan perubahan, bukan hanya dalam bentuk berbagai kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia, akan tetapi juga yang menyangkut kultur organisasi, etos kerja, dan persepsi tentang pentingnya pengakuan terhadap harkat dan martabat manusia.

4. Ekonomi, kondisi perekonomian yang bersifat dinamis, serta tidak dapat diprediksi akan memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi. Jika keadaan ekonomi semakin memburuk maka keadaan akan memaksa suatu organisasi berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada. Misalnya dengan pengurangan jumlah pekerja, restrukturisasi organisasi, dan lain sebagainya.
5. Sosial, perubahan keadaan sosial pada suatu masyarakat yang berada di sekitar organisasi tertentu akan memengaruhi kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh suatu organisasi tersebut. Hal ini karena perkembangan zaman dan akan berdampak pada perubahan budaya masyarakat, dan berlanjut menjadi fenomena sosial dan akan memengaruhi suatu organisasi.
6. Budaya, adalah nilai yang hidup dan muncul dalam masyarakat. Sehingga menjadi kebiasaan, karena menjadi pola kehidupan yang terus diulang. Masuknya nilai-nilai yang baru dalam masyarakat menjadikan perubahan kebudayaan yang dipengaruhi oleh nilai dari luar. Organisasi pun turut serta dalam mengikuti perubahan ini. Agar bisa tetap eksis dan bertahan dengan kebudayaan yang baru.

C. Studi Kasus

Kasus 1

Di tahun 2020 seorang kepala sekolah menolak untuk mengalokasikan dana pada mata anggaran pengadaan wifi/internet gratis yang bisa dipakai oleh guru dan siswa di sekolahnya, seperti di laboratorium komputer, di perpustakaan, dan laboratorium ruangan kantor. Alasan

kepala sekolah tersebut adalah karena banyak guru senior yang tidak bisa menggunakannya. Menurut pendapat saudara, jelaskan kasus ini dari sudut pandang faktor-faktor pengembangan organisasi.

Kasus 2

Pak Budi merupakan seorang kepala sekolah di suatu SMK, beliau dikenal sebagai guru senior yang membuka diri untuk perubahan (*open minded*). Beliau selalu mengikuti perkembangan teknologi sehingga meskipun beliau sudah cukup tua secara usia dibandingkan dengan guru-guru lainnya, beliau tidak segan-segan untuk belajar dengan yang lebih muda dalam penggunaan teknologi untuk kepentingan pekerjaan, seperti penggunaan beberapa aplikasi untuk *sharing file* yang lebih mudah melalui internet. Beliau juga mendukung pengadaan barang-barang teknologi terbaru untuk efisiensi pekerjaan, seperti pengadaan komputer dan internet di sekolahnya. Namun, ada beberapa guru senior lain, yang merasa cukup kewalahan untuk mengikuti terobosan-terobosan perubahan yang dilakukan oleh Pak Budi. Jelaskan menurut pendapat saudara kasus ini dari sudut pandang faktor-faktor pengembangan organisasi. Dan jika saudara sebagai Pak Budi, apa yang akan saudara lakukan selanjutnya?

D. Soal

1. Apakah saudara memahami apa yang dijelaskan oleh dosen?
 - a. Sangat paham
 - b. Paham
 - c. Kurang paham
 - d. Tidak paham
 - e. Tidak tahu
2. Visi dan misi suatu organisasi merupakan faktor yang memengaruhi pengembangan organisasi secara
 - a. Internal
 - b. Eksternal
 - c. Internasional

- d. Regional
 - e. Nasional
3. Perubahan teknologi merupakan faktor pengembangan organisasi secara
- a. Internasional
 - b. Nasional
 - c. Regional
 - d. Internal
 - e. Eksternal
4. Pilihlah beberapa faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan organisasi!
- a. Perubahan visi
 - b. Perubahan program
 - c. Perubahan politik
 - d. Perubahan teknologi
 - e. Perubahan budaya
5. Pilihlah beberapa faktor internal yang memengaruhi pengembangan organisasi!
- a. Perubahan visi
 - b. Anggota organisasi
 - c. Politik nasional
 - d. Teknologi
 - e. Budaya masyarakat setempat



PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI

Kode Mata Kuliah	:	AIP718
Semester/SKS	:	Ganjil/3 SKS
Jurusan/Fakultas	:	Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Dosen	:	Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Hade Afriansyah, M.Pd
Topik	:	Proses Pengembangan Organisasi di Lembaga Pendidikan

A. *LEARNING OUTCOMES*

1. Mahasiswa mengetahui proses pengembangan organisasi.
2. Mahasiswa mampu berdiskusi dengan tertib saling menghargai.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali apa yang telah dijelaskan dengan percaya diri dengan membandingkan pada organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

B. METODE, MEDIA, DAN SUMBER BELAJAR

1. Metode : Presentasi kelompok, diskusi, dan penyajian Power Point.
2. Media : Buku sumber, laptop, LCD, Power Point, *pointer*, spidol, papan tulis, dan portal *e-learning online*.
3. Sumber Belajar : Buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan bahan kuliah virtual *e-learning*.

C. KEGIATAN PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan (kegiatan awal 30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi salam 2. Mengambil absen dan meminta siswa yang disebut namanya memperkenalkan diri 3. Mengulang kembali materi sebelumnya secara ringkas 4. Menanyakan dan mengecek tugas 5. Menjelaskan <i>learning outcomes</i> pertemuan 6. Memberikan pertanyaan <i>pre-test</i> 7. Memberikan kesempatan untuk mahasiswa untuk bertanya 8. Mempersilakan kelompok presenter untuk bersiap-siap mempresentasikan materi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjawab salam 2. Mendengarkan dan memperhatikan dosen yang sedang berbicara 3. Menunjukkan tugas yang sudah dikerjakan 4. Mengajukan pertanyaan bila diperlukan 5. Menjawab pertanyaan yang diberikan dosen 6. Mencatat poin-poin penting yang disampaikan dosen 7. Kelompok presenter bersiap-siap mempresentasikan materi 	Pengamatan langsung	Absensi, laptop, LCD, dan Power Point

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersilakan kelompok presenter mempresentasikan materi 2. Memberi penilaian berdasarkan perjalanan presentasi dan diskusi 3. Menjelaskan materi yang dibahas oleh kelompok penyaji setelah presentasi dan diskusi selesai 4. Mengatur diskusi tentang sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 5. Memaparkan pembahasan yang benar atas diskusi yang sudah dilakukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok presenter mempresentasikan materi dan mengontrol jalannya diskusi 2. Mahasiswa selain kelompok presentasi memperhatikan, mendengar, dan mencatat poin penting dari kelompok presenter 3. Mahasiswa selain kelompok penyaji menambahkan memberikan masukan dan saran perbaikan ke depan terkait teknis presentasi 4. Mahasiswa selain kelompok penyaji memberikan pertanyaan terkait materi yang belum mereka pahami kepada kelompok penyaji 5. Mahasiswa selain kelompok penyaji membantu menambahkan jawaban dari kelompok penyaji 6. Mendiskusikan sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 7. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami kepada dosen 	Pengamatan langsung	Silabus, kontrak perkuliahan, <i>e-learning</i> , laptop, LCD, Power Point, dan buku sumber

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Penutup (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan dengan baik 2. Membahas gambaran materi minggu depan dan tugas yang harus disiapkan 3. Memberikan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan dan menunjukkan hasil <i>post-test</i> minggu sebelumnya 4. Menutup dengan salam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dosen yang sedang menjelaskan 2. Mencatat tugas yang akan disiapkan minggu depan 3. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 5. Mengisi <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan 4. Menjawab salam 	<p><i>Post-test</i> menggunakan <i>e-learning</i></p>	<p>Pertanyaan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i>, <i>smartphone</i>/laptop masing-masing mahasiswa, dan LCD</p>

D. EVALUASI: SOAL BERUPA PILIHAN GANDA DI *E-LEARNING*

MATERI 4

PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI

Tujuan : Mahasiswa mengetahui tentang proses pengembangan organisasi.

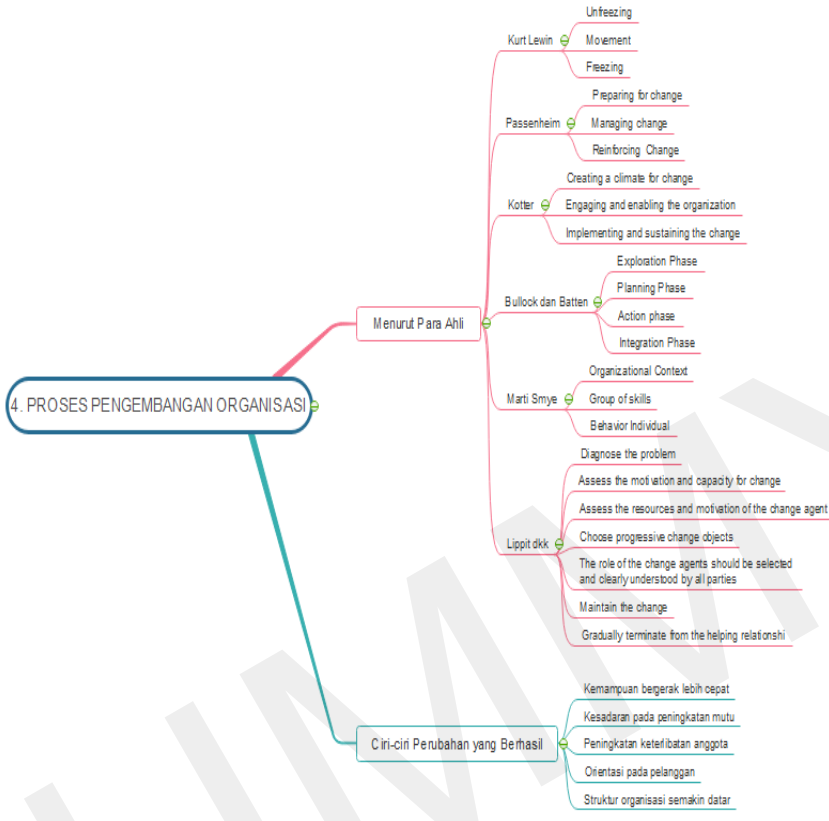
Kompetensi :

1. Mampu mengingat pembahasan yang sudah dijelaskan.
2. Mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dalam diskusi.
3. Mampu menghubungkan materi dengan pengembangan organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

Indikator :

1. Mahasiswa mengikuti perkuliahan dengan baik dan antusias.
2. Mahasiswa mencatat poin penting perkuliahan.
3. Mahasiswa terlibat aktif dalam perkuliahan.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali terkait pembahasan yang sudah dibahas.
5. Mahasiswa mengisi *pre-test* dan *post-test* yang ada di *e-learning* dan mengisi angket pemahaman.

Daftar Bacaan : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal.



Gambar 4.1 Mindmap Pertemuan 4

A. Proses Perubahan Organisasi Menurut Para Ahli

1. Fase Perubahan Berencana Passenheim

Secara umum proses perubahan berencana meliputi tiga fase (Passenheim, 2010), sebagai berikut:

a. *Preparing for Change* (Mempersiapkan untuk Perubahan)

Dalam fase pertama ini meliputi tiga kegiatan, yaitu *preparation, assessment, and strategy development* (persiapan, penilaian, dan strategi pengembangan). Dalam kegiatan-kegiatan tersebut ada tiga hal yang harus dipersiapkan, sebagai berikut:



- 1) Menentukan strategi manajemen perubahan.
 - 2) Mempersiapkan perubahan-perubahan manajemen.
 - 3) Mengembangkan model yang sponsor.
- b. *Managing Change* (Mengelola Perubahan)
- Dalam fase pertama ini meliputi dua kegiatan, yaitu *detailed planning and change management implementation* (perencanaan rinci dan pelaksanaan perubahan manajemen). Dalam kegiatan-kegiatan tersebut ada dua hal yang harus dikelola, sebagai berikut:
- 1) Mengembangkan rencana manajemen perubahan.
 - 2) Mengambil tindakan dan mengimplementasikan rencana.
- c. *Reinforcing Change* (Memperkuat Perubahan)
- Dalam fase pertama ini meliputi tiga kegiatan, yaitu *data gathering, corrective action, and recognition* (pengumpulan data, tindakan korektif, dan pengakuan). Dalam kegiatan-kegiatan tersebut ada beberapa hal yang harus dikelola, sebagai berikut:
- 1) Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik.
 - 2) Mendiagnosis kesenjangan dan mengelola ketahanan.
 - 3) Mengimplementasikan tindakan korektif dan merayakan keberhasilan untuk membedakan perubahan yang sengaja digerakkan dan direncanakan organisasi dengan perubahan yang berlangsung tidak disengaja.

2. Fase Perubahan Kotter

Untuk menjamin pelaksanaan manajemen perubahan yang efektif, dibutuhkan aktivitas manajemen perubahan yang sistematis, terencana, dan termonitor dengan baik, manajemen perubahan memiliki sejumlah fase yang harus menjadi perhatian penting (Kotter, 2002):

- a. Fase Keberakhiran
Merupakan fase untuk meninggalkan sistem lama. Fase ini memperlihatkan suatu keadaan di mana terjadi suasana depresi.
- b. Fase Netral
Merupakan fase untuk memperoleh dukungan sebanyak mungkin orang di dalam organisasi agar mau segera melakukan perubahan secara signifikan.



c. Fase Memulai dari Awal

Merupakan fase untuk menerapkan sistem baru yang disertai dengan usaha untuk mengukur tingkat efisiensi dan keefektivitas.

3. Fase Perubahan Berencana Bullock dan Batten

Menurut Bullock dan Batten (2000) dalam Wibowo menyatakan bahwa untuk melakukan perubahan berencana perlu dilakukan empat fase tindakan:

a. *Exploration Phase* (Fase Eksplorasi)

Pada tahap ini, organisasi menimbang-nimbang dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasinya, dan jika demikian mengalokasikan sumber-sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan terkait dalam fase ini adalah tumbuhnya kesadaran akan perlunya perubahan, mencari bantuan dari luar (seorang konsultan/fasilitator) untuk membantu perencana dan penerapan perubahan dan mengikat kontrak dengan konsultan di mana diuraikan tanggung jawab masing-masing pihak.

b. *Planning Phase* (Fase Perencanaan)

Begitu konsultan dan organisasi terkait kontrak, maka dimulai tahap berikutnya, yaitu upaya pengenalan masalah yang dihadapi organisasi. Proses-proses perubahan yang terkait adalah pengumpulan informasi agar dapat ditetapkan diagnosis masalah secara tepat, tujuan-tujuan perubahan, dan desain-desain tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini dan membujuk para pengambil keputusan, kunci untuk menyepakati dan mendukung rencana perubahan.

c. *Action Phase* (Fase Tindakan)

Pada tahap ini, organisasi mengimplementasikan perubahan hasil perencanaan. Proses perubahan terkait, dirancang untuk menggerakkan organisasi dari sekarang menuju keadaan masa depan yang diinginkan, termasuk pengaturan yang diperlukan dalam mengelola proses perubahan dan meraih dukungan atas tindakan yang akan diambil serta mengevaluasi aktivitas implementasi dan memberikan umpan balik (*feedback*) agar dapat dilakukan penyesuaian atau perbaikan yang diperlukan.

d. *Integration Phase* (Fase Integrasi)

Tahap ini segera dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan. Tahap ini menyangkut konsolidasi dan stabilisasi perubahan sehingga menjadi bagian operasi normal organisasi sehari-hari dan tidak lagi membutuhkan pengakuan atau dorongan khusus untuk mempertahankannya.

Proses-proses perubahan yang tercakup adalah menguatkan perilaku baru melalui umpan balik dan sistem imbalan secara berangsur-angsur ketergantungan pada konsultan dikurangi, menyebarkan aspek-aspek kesuksesan proses perubahan ke seluruh organisasi, dan melatih para manajer serta karyawan untuk secara terus-menerus memonitor perubahan dan upaya-upaya perbaikan.

4. Fase Perubahan Menurut Marti Smye

Marti Smye dalam manajemen perubahan menyebutkan ada tiga fase penting (*triangle of change*) yang perlu dilakukan untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan (Marti Smye dalam Berger, 1994). Fase-fase tersebut adalah:

- a. Fase pertama, yaitu mengupayakan perubahan dalam konteks organisasi (*organizational context*). Untuk itu diperlukan:
 - 1) Penjelasan tentang tujuan dan alasan perlunya perubahan.
 - 2) Menampilkan *performance driver* yang menyangkut tujuan, kunci keberhasilan, sistem pemakalah, dan penegakan sistem penghargaan.
 - 3) Menciptakan proses kerja (*works process*) yang meliputi integrasi dari semua elemen dalam menunjang tujuan.
- b. Fase kedua ialah mengupayakan perubahan melalui interaksi dalam kelompok. Untuk itu perlu dipenuhi tiga persyaratan untuk menjamin terciptanya perubahan efektif di dalam kelompok tersebut, yaitu:
 - 1) Membangun keterampilan kelompok (*building group skills*) yang mencakup peningkatan berbagai metode pemecahan masalah, pengembangan keahlian berkomunikasi yang baru, kemampuan memberikan janji dan bisa dipercaya, serta mengakui adanya keberagaman dan keahlian kelompok.

- 2) Menciptakan pemahaman tentang sistem kelompok yang sehat.
 - 3) Menciptakan situasi yang mendukung bagi kelompok untuk perubahan.
- c. Fase ketiga ialah mengupayakan perubahan melalui perilaku anggota organisasi (*individual behaviour*). Hal yang perlu diupayakan pada tahap ketiga ini, yaitu:
- 1) Menciptakan situasi di mana setiap individu merasa siap dan ikut melakukan perubahan.
 - 2) Menciptakan keterbukaan dalam upaya merespons setiap kebutuhan.
 - 3) Membangun keahlian baru serta memberikan waktu dalam usaha penyesuaian diri.

5. Fase Perubahan Kurt Lewin

Kurt Lewin (Robbins, 2008) mengajukan teori tiga fase perubahan dan sering disebut sebagai pencairan (*unfreezing*), perubahan (*movement/change*), dan pembekuan kembali (*freezing or refreezing*):

a. Fase Pencairan (*Unfreezing*)

Unfreezing atau pencairan merupakan tahapan yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan dari *status quo*. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan atau *readiness* individual. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari *status quo*, dan bersedia membuka diri.

b. Fase Perubahan (*Movement/Change*)—atau Fase Transisi

Movement atau *change* merupakan tahap pembelajaran di mana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik untuk menyampaikan gagasan kepada para

pekerja adalah dengan pembelajaran berkelanjutan dan bukan sesaat. Dengan demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan terus-menerus.

c. Fase Pembekuan (*Freezing or Refreezing*)

Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahapan di mana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan telah terbentuknya perilaku dan sikap baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses *unfreezing* akan dimulai kembali.

Jadi, dapat disimpulkan dalam proses pengembangan organisasi terdapat tiga fase, yaitu: *pertama*, fase pencairan (*unfreezing*) yaitu tahapan yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah; *kedua*, ada fase perubahan (*change*) yaitu tahap pembelajaran di mana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu; *ketiga*, ada fase pembekuan yaitu fase yang diperlukan ketika diperlunya perubahan kembali terhadap perkembangan yang dilakukan.

6. Fase Perubahan Lippit

Model dari Lippit, Watson, dan Wesley (1958) merupakan perluasan dari tiga langkah fase perubahan dari Lewin. Lippit, Watson, dan Wesley mengembangkan fase prosedur perubahan Lewin menjadi lima fase perubahan, yaitu:

a. Pengembangan Suatu Kebutuhan untuk Melakukan Perubahan (*Unfreezing*)

Menurut Lippit dan kawan-kawan usaha pencairan itu dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

- 1) Konsultan (pimpinan) menunjukkan perlu adanya perubahan dengan memperlihatkan data hasil wawancara

dan pengamatannya bahwa terdapat banyak masalah dalam organisasi dan harus ditangani segera mungkin.

- 2) Pimpinan organisasi bertugas untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi organisasi tersebut sehingga masalah-masalah yang ada di organisasi dapat terselesaikan.
 - 3) Kesadaran akan kebutuhan untuk melakukan perubahan.
- b. Menciptakan Suatu Tata Hubungan Perubahan
- Dengan terciptanya tata hubungan perubahan tersebut dapat menciptakan tata hubungan kolaboratif antara kedua pihak. Di sini apabila klien merasakan adanya masalah yang perlu dipecahkan dan perlu dibantu oleh ahlinya maka konsultan bisa membantu klien tersebut karena mempunyai keahlian dalam memecahkan masalah klien tersebut. Dengan adanya bantuan tersebut akan tercipta suasana kerja yang seimbang antara konsultan dan klien. Hal ini sangat penting dalam tata krama konsultasi pengembangan organisasi.
- c. Melakukan Perubahan
- Lippit, dkk., merincinya dalam tiga subfase, yaitu:
- 1) Usaha memperjelas atau mendiagnosis masalah yang ada pada klien. Usaha ini berasal dari bahan keterangan yang telah berhasil dikumpulkan oleh konsultan dan mencoba memahami kerangka sistemnya, terutama luas wilayah persoalannya.
 - 2) Pengujian dari urutan-urutan alternatif dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Pada fase ini terdapat suatu usaha untuk menciptakan tujuan dan tindakan-tindakan yang intensif sekaligus penetapan tingkat motivasi untuk melakukan perubahan.
 - 3) Usaha mentransformasikan keinginan-keinginan perubahan ke dalam tindakan-tindakan perubahan yang aktual. Dalam fase ini contohnya seperti menetapkan struktur organisasi baru, melaksanakan program latihan jabatan, menetapkan sistem penghargaan baru, dan lain sebagainya.
- d. Generalisasi dan Stabilisasi dari Perubahan Tersebut/Pengentalan Kembali (*Refreezing-Lewin*)

Aktivitas yang paling pokok dalam fase ini adalah melakukan, menyebarkan, dan meratakan usaha perubahan dan pembaruan ke seluruh bagian atau sistem dari organisasi tersebut. Menurut Lippitt, dkk., pada fase ini terdapat proses pelembagaan. Pada fase ini terdapat pula aktivitas yang mampu memelihara momentum yang telah terjadi atau yang telah berhasil diciptakan pada fase sebelumnya.

Menurut Hornstein dan rekan-rekannya (1971) berpendapat bahwa proses institusionalisasi ini terdapat dalam dua cara, yaitu sebagai dukungan normatif dan dukungan struktural terhadap proses perubahan tersebut. Maksud dari dukungan normatif ini adalah supaya pada fase pengentalan anggota organisasi dihadapkan pada norma baru yang berbeda dari norma lama, mereka dapat dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pembaruan. Sedangkan jika dilihat dari dukungan struktural dapat dilihat dari adanya pengaturan susunan organisasi baru, seperti tata cara pelaporan dan pertanggungjawaban yang baru.

e. Pencapaian Suatu Tata Hubungan Terminal

Maksudnya di sini adalah jika masalah yang dihadapi telah ditemukan pemecahannya maka hubungan antara klien dan konsultan harus diakhiri atau berakhir. Suatu nilai yang luhur dari tata krama konsultasi pengembangan organisasi adalah diciptakannya suatu keahlian pada diri klien untuk dapat memecahkan masalahnya sendiri di masa yang akan datang.

Berdasarkan pendapat-pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa ada tiga fase dalam pengembangan organisasi. Penulis lebih memilih pendapat Kurt Lewin pada fase-fase pengembangan organisasi karena pendapat tersebut simpel, namun dapat mewakili pendapat-pendapat ahli yang lainnya. Adapun fase perubahan organisasi tersebut adalah:

1. *Unfreezing* (Pencairan)

Fase *unfreezing* adalah fase ketika orang merasakan adanya kebutuhan untuk berubah dan mempersiapkan diri untuk perubahan tersebut. Hal ini ditandai dengan:

- a. Membangun hubungan baik dengan orang-orang yang terlibat dalam perubahan.
 - b. Membantu orang menyadari bahwa perilaku lama tidak efektif.
 - c. Meminimalkan resistensi terhadap perubahan.
2. *Changing* (Perubahan)
- Tahapan implementasi perubahan, orang mulai mencoba perilaku baru dengan harapan akan menaikkan efektivitasnya. Hal ini ditandai dengan:
- a. Mengidentifikasi perilaku baru yang lebih efektif.
 - b. Memilih perubahan yang tepat, seperti perubahan struktur, perubahan proses dan prosedur, penjabaran kembali secara jelas tujuan serta sasaran organisasi, penjelasan tentang peranan dan fungsi masing-masing anggota dalam organisasi.
 - c. Mulai melakukan perubahan.
3. *Refreezing* (Pembekuan Kembali)
- Tahapan di mana orang memandang bahwa perilaku baru yang telah dicobanya selama periode “*changing*” menjadi bagian dari orang tersebut. Hal ini ditandai dengan:
- a. Menciptakan penerimaan dan keberlanjutan terhadap perilaku baru.
 - b. Menyediakan dukungan sumber daya yang diperlukan.
 - c. Menggunakan *reward* berbasis kinerja dan penguatan positif.

B. Fase Setelah Pengembangan Organisasi

Setelah dilakukan fase pengembangan organisasi, maka tahap selanjutnya adalah melakukan proses kontrol dan evaluasi.

Menurut Pasmore (1994: 3) perubahan merupakan mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan terencana merupakan istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin. Perubahan terencana merupakan perubahan yang sengaja digerakkan dan direncanakan oleh organisasi. Perubahan terencana merupakan perubahan rutin, berulang-ulang, diprediksi, dan dikendalikan.

Menurut (Wibowo, 2008), perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun di sekeliling kita, bahkan kadang-kadang kita tidak sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus berubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit.

Menurut Ivancevich (1999) ada beberapa alternatif pendekatan yang dapat digunakan manajer untuk mengelola rencana perubahan, yaitu: 1) *managing change through power*, manajer mempunyai *power* dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan berubah seperti keinginan manajer, 2) *managing change*, perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu, dan 3) *managing change through reeducation*, implikasinya untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasional. Manajer yang mengimplementasikan program perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organisasional. Hal itu dapat dilakukan dengan prinsip pembelajaran dengan tidak mempelajari perilaku lama dan mempelajari perilaku yang baru (Ambarwati, 2003).

Menurut Muhammad Arifin (2017), manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga dipahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, di mana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi, dan disiplin. Dengan demikian, manajemen perubahan semestinya memiliki strategi yang baik, sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang atau akan terjadi.

Pendekatan dalam manajemen perubahan, adalah: *pertama*, mengidentifikasi siapa di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; *kedua*, menelusuri sumber, tipe, dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; *ketiga*, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut.

Menurut Mardikanto (2010), perubahan terencana adalah suatu proses yang dinamis, yang direncanakan oleh seseorang (secara individual atau yang tergabung dalam suatu lembaga-lembaga sosial). Artinya, perubahan tersebut memang menuntut dinamika masyarakat

untuk mengantisipasi keadaan-keadaan di masa mendatang (yang diduga akan mengalami perubahan melalui pengumpulan data (baik yang aktual maupun yang potensial) dan menganalisisnya, untuk kemudian merancang suatu tujuan-tujuan dan cara mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan di masa mendatang.

Perubahan terencana adalah aktivitas perubahan yang direncanakan dan berorientasi pada tujuan. Perubahan ini berasal dari keputusan strategik untuk mengubah cara organisasi mengerjakan usahanya.

C. Ciri-ciri Perubahan yang Berhasil

Menurut Sondang (1995) ciri-ciri perubahan yang berhasil itu antara lain:

1. Kemampuan bergerak lebih cepat dalam arti lebih inovatif dan tanggap terhadap tuntutan lingkungannya.
2. Sadar tentang pentingnya komitmen pada peningkatan mutu produk yang dihasilkan, berupa barang dan jasa.
3. Peningkatan keterlibatan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut karier, pekerjaan, dan penghasilannya.
4. Orientasi pada pelanggan, preferensi, dan kecenderungannya berperilaku selalu berubah.
5. Organisasi yang strukturnya menjurus kepada bentuk yang semakin datar dan bukan piramidal, antara lain berkat penerapan teknologi dan perubahan kultur organisasi.

Ciri-ciri organisasi demikian merupakan produk keberhasilan manajerial memberikan tanggapan yang tepat terhadap:

1. Persaingan baru, baik domestik maupun karena kehadiran korporasi multinasional.
2. Pelanggan yang berubah dalam gaya hidup dan karena kecenderungan-kecenderungan sosial yang terjadi.
3. Teknologi dan penggunaannya dalam proses produksi, pengambilan keputusan, dan komunikasi.
4. Ketidakpastian dalam berbagai bidang kehidupan seperti bidang politik dan sosial budaya.

5. Pergeseran dalam kultur organisasi yang selaku pemberi makna kehidupan organisasional yang disepakati bersama menyangkut berbagai hal, seperti persepsi tentang jarak kekuasaan, kesediaan mengambil risiko, bahasa, pola perilaku, sistem nilai, perasaan sikap, pola interaksi, norma-norma kelompok, dan bahkan tata busana.
6. Kontrak psikologis, yaitu kesepakatan tidak tertulis antara suatu organisasi dengan para anggotanya, terutama disoroti dari sudut pandangan harapan individu dari organisasi dan sebaliknya.

D. Studi Kasus

Kasus 1

Bapak Budi adalah seorang kepala sekolah yang baru diangkat di sebuah SMA X. Sebelumnya dia menjabat sebagai seorang wakil kepala sekolah bidang sarana-prasarana di sekolah tersebut. Di SMA X terdiri dari 60 orang guru dan 500 siswa. Sekolah tersebut merupakan sekolah favorit di kota itu, karena banyak sekali kompetisi antarsekolah bahkan tingkat nasional dimenangkan oleh sekolah tersebut. Pak Budi khawatir pada masa kepemimpinannya prestasi sekolah tersebut malah menurun. Namun, di suatu sisi Pak Budi juga menginginkan agar pada masa kepemimpinannya ada terobosan baru yang dihasilkan sehingga prestasi yang dihasilkan sekolah meningkat dari periode kepemimpinan sebelumnya. Bantu Pak Budi dalam menyusun proses pengembangan sekolah tersebut.

Kasus 2

SMK X dan SMK Y jaraknya tidak terlalu jauh, sekitar 200 m. Sering terjadi tawuran dan perkelahian antara siswa kedua SMK tersebut, bahkan tawuran ini sudah sering terjadi sejak bertahun-tahun lamanya, bahkan pernah “menelan” korban jiwa. Sampai sekarang kasus tawuran itu tidak pernah reda. Pak Rudi merupakan guru yang cukup berprestasi dan tegas. Sehingga dia baru diangkat sebagai kepala sekolah di SMK X yang terdiri dari 30 guru dan 250 siswa. Bantu Pak Rudi mengubah budaya sekolah tersebut ke arah yang lebih kondusif.



E. Soal

1. Apakah saudara memahami apa yang dijelaskan oleh dosen?
 - a. Sangat paham
 - b. Paham
 - c. Kurang paham
 - d. Tidak paham
 - e. Tidak tahu
2. Pilihlah beberapa pembahasan yang telah dibahas oleh dosen saudara!
 - a. Faktor pengembangan organisasi
 - b. Fase perubahan Hersey dan Blanchard
 - c. Fase Perubahan Kurt Lewin
 - d. Fase perubahan Kotter
 - e. Fase setelah pengembangan organisasi
 - f. Ciri-ciri perubahan organisasi
 - g. Fase perubahan Tyagi
 - h. Model perubahan *action research*
 - i. Asumsi terhadap manusia
3. Fase yang merupakan pengembangan dari fase Kurt Lewin menjadi enam fase perubahan adalah fase menurut
 - a. Kotter
 - b. Conner
 - c. Robbins
 - d. Lippit
 - e. Pasmore
4. Fase ketiga dari fase perubahan berencana adalah
 - a. *Preparing for change*
 - b. *Managing change*
 - c. *Reinforcing change*
 - d. *Unfreezing*
 - e. *Movement*

5. Yang **tidak** termasuk fase perubahan Kurt Lewin adalah
 - a. *Preparing*
 - b. *Movement*
 - c. *Freezing*
 - d. *Unfreezing*
 - e. Semuanya benar
6. Fase keberakhiran, fase netral, dan fase memulai dari awal merupakan fase perubahan organisasi menurut
 - a. Kotter
 - b. Conner
 - c. Robbins
 - d. Lippit
 - e. Pasmore
7. Yang **tidak** termasuk ciri perubahan yang berhasil adalah
 - a. Kemampuan bergerak lebih cepat dalam arti lebih inovatif dan tanggap terhadap tuntutan lingkungannya
 - b. Sadar tentang pentingnya komitmen pada peningkatan mutu produk yang dihasilkan, berupa barang dan jasa
 - c. Peningkatan keterlibatan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut karier, pekerjaan, dan penghasilannya
 - d. Lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas anggota daripada pelayanan terhadap pelanggan
 - e. Organisasi yang strukturnya menjurus kepada bentuk yang semakin datar dan bukan piramidal, antara lain berkat penerapan teknologi dan perubahan kultur organisasi
8. Fase yang melakukan proses kontrol dan evaluasi terhadap perubahan yang terjadi merupakan fase
 - a. *Preparing for change*
 - b. *Managing change*
 - c. *Reinforcing change*
 - d. *After change*
 - e. *Change*

MODEL-MODEL PENGEMBANGAN ORGANISASI

Kode Mata Kuliah	:	AIP718
Semester/SKS	:	Ganjil/3 SKS
Jurusan/Fakultas	:	Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Dosen	:	Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Hade Afriansyah, M.Pd.
Topik	:	Model-model Pengembangan Organisasi

A. *LEARNING OUTCOMES*

1. Mahasiswa mengetahui proses pengembangan organisasi.
2. Mahasiswa mampu berdiskusi dengan tertib saling menghargai.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali apa yang telah dijelaskan dengan percaya diri dengan membandingkan pada organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

B. Metode, Media, Dan Sumber Belajar

1. Metode : Presentasi kelompok, diskusi, dan penyajian Power Point.
2. Media : Buku sumber, laptop, LCD, Power Point, pointer, spidol, papan tulis, dan portal *e-learning online*.
3. Sumber Belajar : Buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan bahan kuliah virtual *e-learning*.

C. Kegiatan PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan (kegiatan awal 30 menit)	<ol style="list-style-type: none">1. Memberi salam2. Mengambil absen dan meminta siswa yang disebut namanya memperkenalkan diri3. Mengulang kembali materi sebelumnya secara ringkas4. Menanyakan dan mengecek tugas5. Menjelaskan <i>learning outcomes</i> pertemuan6. Memberikan pertanyaan <i>pre-test</i>7. Memberikan kesempatan mahasiswa untuk bertanya8. Mempersilakan kelompok presenter untuk bersiap-siap mempresentasikan materi	<ol style="list-style-type: none">1. Menjawab salam2. Mendengarkan dan memperhatikan dosen yang sedang berbicara3. Menunjukkan tugas yang sudah dikerjakan4. Mengajukan pertanyaan bila diperlukan5. Menjawab pertanyaan yang diberikan dosen6. Mencatat poin-poin penting yang disampaikan dosen7. Kelompok presenter bersiap-siap mempresentasikan materi	Pengamatan langsung	Absensi, laptop, LCD, dan Power Point

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersilakan kelompok presenter mempresentasikan materi 2. Memberi penilaian berdasarkan perjalanan presentasi dan diskusi 3. Menjelaskan materi yang dibahas oleh kelompok penyaji setelah presentasi dan diskusi selesai 4. Mengatur diskusi tentang sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 5. Memaparkan pembahasan yang benar atas diskusi yang sudah dilakukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok presenter mempresentasikan materi dan mengontrol jalannya diskusi 2. Mahasiswa selain kelompok presenter memperhatikan, mendengar, dan mencatat poin penting dari kelompok presenter 3. Mahasiswa selain kelompok penyaji menambahkan memberikan masukan dan saran perbaikan ke depan terkait teknis presentasi 4. Mahasiswa selain kelompok penyaji memberikan pertanyaan terkait materi yang belum mereka pahami kepada kelompok penyaji 5. Mahasiswa selain kelompok penyaji membantu menambahkan jawaban dari kelompok penyaji 6. Mendiskusikan sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 7. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami kepada dosen 	Pengamatan langsung	Silabus, kontrak perkuliahan, <i>e-learning</i> , laptop, LCD, Power Point, dan buku sumber

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Penutup (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan dengan baik 2. Membahas gambaran materi minggu depan dan tugas yang harus disiapkan 3. Memberikan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan dan menunjukkan hasil <i>post-test</i> minggu sebelumnya 4. Menutup dengan salam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dosen yang sedang menjelaskan 2. Mencatat tugas yang akan disiapkan minggu depan 3. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 5. Mengisi <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan 4. Menjawab salam 	<p><i>Post-test</i> menggunakan <i>e-learning</i></p>	<p>Pertanyaan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i>, <i>smartphone</i>/laptop masing-masing mahasiswa, dan LCD</p>

D. EVALUASI: SOAL BERUPA PILIHAN GANDA DI *E-LEARNING*

MATERI 5

MODEL-MODEL PENGEMBANGAN ORGANISASI

Tujuan : Mahasiswa mengetahui tentang model-model pengembangan organisasi.

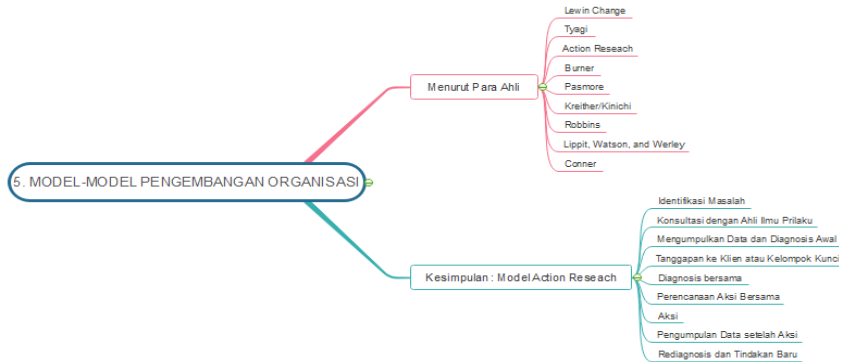
Kompetensi :

1. Mampu mengingat pembahasan yang sudah dijelaskan.
2. Mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dalam diskusi.
3. Mampu menghubungkan materi dengan pengembangan organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

Indikator :

1. Mahasiswa mengikuti perkuliahan dengan baik dan antusias.
2. Mahasiswa mencatat poin penting perkuliahan.
3. Mahasiswa terlibat aktif dalam perkuliahan.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali terkait pembahasan yang sudah dibahas.
5. Mahasiswa mengisi *pre-test* dan *post-test* yang ada di *e-learning* dan mengisi angket pemahaman.

Daftar Bacaan : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal.



Gambar 5.1 Mindmap Pertemuan 5

A. Model Pengembangan Organisasi Menurut Ahli

1. Model Lewin

Model Lewin merupakan salah satu model perubahan organisasi yang paling populer dan mudah dimengerti. Model perubahan organisasi ini banyak membantu organisasi memahami perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi mereka. Model perubahan ini merupakan hasil pemikiran dari Kurt Lewin, salah satu tokoh psikologi yang terkenal dengan teori medannya. Menurut Lewin proses perubahan organisasi melalui tiga tahapan, yaitu:

a. *Unfreezing* (Pencairan)

Tahap yang pertama adalah tahap *unfreezing*, tahap *unfreezing* atau pencairan merupakan suatu tahap di mana, wacana perubahan dimunculkan dalam organisasi sehingga anggota organisasi yang lainnya juga memiliki persepsi yang sama terhadap perubahan.

b. *Movement* (Pergerakan)

Setelah proses *unfreezing* berjalan dengan baik, maka tahap selanjutnya adalah *movement* (bergerak), maksudnya adalah proses PO pada tahap ini tidak lagi hanya sekadar wacana, namun sudah masuk pada tahap *movement* (bergerak). Mulai ada pergerakan pada tahap ini yang mengarah pada perubahan organisasi ke arah yang lebih baik. Anggota organisasi mulai bergerak dan termotivasi untuk melakukan perubahan tersebut, sebagai contoh adanya komitmen bersama untuk menegakkan disiplin dalam organisasi.

c. *Refreezing* (Pembekuan Kembali)

Setelah melakukan tahap *movement*, maka tahap selanjutnya adalah *refreezing*, maksudnya adalah perubahan ke arah yang lebih baik yang sudah dilakukan selanjutnya dijadikan suatu kebiasaan baru bagi organisasi. Kebiasaan-kebiasaan tersebut lama-kelamaan akan melekat dan membeku menjadi suatu hasil dari perubahan yang direncanakan dan diinginkan oleh *top managerial*.

Pada model Lewin ini, atau sering dikenal dengan istilah model tiga tahap. Lewin mengemukakan bahwa terdapat tiga asumsi yang mendukung ketiga fase tersebut, yaitu:

- 1) Asumsi bahwa PO berorientasi pada masa depan. Analisis-
analisis yang dilakukan adalah analisis terhadap persoalan yang akan terjadi di masa depan dan bagaimana tindakan antisipasi yang akan dilakukan. Jadi, tidak berorientasi pada persoalan yang terjadi saat ini.
- 2) Harus ada kehendak yang kuat dari anggota organisasi untuk berubah ke arah yang lebih baik.
- 3) Adanya penggerak (*agen of change*).
- 4) Selalu ada resistensi (hambatan), meskipun perubahan yang dilakukan adalah sebuah perubahan yang baik bagi organisasi.
- 5) Perubahan yang baik akan selalu diikuti oleh perubahan perilaku anggota organisasi ke arah yang lebih baik.

2. Model Tyagi

Model perubahan merupakan model perubahan sistem yang lebih menekankan pada peran kekuatan agen perubahan dalam mengelola perubahan. Sedangkan dalam tahap implementasi menekankan pentingnya *transition management*. *Transition management* merupakan suatu proses yang sistematis, meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi perubahan dari kondisi sekarang menuju perubahan yang diharapkan.

Tyagi (2001) menyatakan bahwa model Lewin belum cukup karena hanya menyangkut sumber daya manusia. Sedangkan ada beberapa komponen sistem yang harus diperhatikan dalam melakukan perubahan. Beberapa komponen sistem dalam proses perubahan tersebut adalah:

- a. Adanya kekuasaan untuk melakukan perubahan.
- b. Mengenal dan mendefinisikan masalah.
- c. Proses penyelesaian masalah.
- d. Mengimplementasikan masalah.
- e. Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasil.

3. Model *Action Research*

Istilah *action research* dipakai untuk menamakan suatu riset yang diikuti dengan suatu tindakan pelaksanaan. Menurut French dan Bell (1978) *action research* berasal dari dua narasumber, yaitu Jhon Collier yang mewakili dari unsur “*action*”-nya dan Kurt Lewin yang mewakili unsur *research*.

Kurt Lewin yang merupakan akademis teoretis dan penelitian terkenal sebagai seorang pelaksana yang tangguh. Lewin menggabungkan keduanya antara riset dan tindakan pelaksanaannya dengan ucapannya yang terkenal “*no action without research and no research without action*”.

Dalam model ini suatu perubahan dapat dilakukan atau terjadi melalui beberapa tahapan sebagai tindakan pemecahan masalah organisasi yang dilakukan dengan berbasis data maupun model-model kecil.

a. Tahap Penilaian Keadaan

Dalam pengembangan ini menggunakan pendekatan sistem yang terdiri dari empat komponen, yaitu:

1) Sistem Sosial

Yaitu orang-orang menjadi anggota organisasi, kekuatan formal dalam organisasi, nilai-nilai yang hidup dalam organisasi, norma-norma, sistem ganjaran, jaringan komunikasi, dan iklim sosial.

2) Sistem Teknik

Adapun dari sistem ini yaitu orang-orang sebagai faktor produksi, fasilitas yang dipakai dalam faktor produksi, sumber modal, bahan mentah, arus kegiatan atau kerja, serta metode dan prosedur kerja.

- 3) Sistem Administratif
Yaitu orang-orang yang melakukan aktivitas pekerjaan, struktur organisasi, unit-unit yang ada dalam organisasi, media yang digunakan, serta arus informasinya.
 - 4) Sistem Strategi
Yaitu kelompok manajemen puncak hubungan hierarki, sistem perencanaan, petunjuk tertulis tentang prosedur kerja, dan sistem informasi.
- b. Tahap Pemecahan Masalah
- Adapun tahap-tahapnya dari perumusan masalah ini, yaitu:
- 1) Permasalahan yang hendak dipecahkan dicari gejala permasalahannya.
 - 2) Apakah yang harus diubah untuk memecahkan masalah.
 - 3) Sasaran yang dihadapi dalam pemecahan masalah:
 - a) Perolehan data.
 - b) Analisis data.
- c. Tahap Implementasi
- Dalam tahap implementasi ini ada tiga pendekatan yang dilakukan, yaitu:
- 1) *Share power* (karyawan/staf dan pimpinan mempunyai posisi yang sama dalam pengambilan keputusan).
 - 2) *Delegated* (seberapa jauh karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan).
 - 3) *Unilateral* (tidak melibatkan karyawan).
- d. Tahap Evaluasi
- Hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:
- 1) Peninjauan program, artinya setiap kegiatan harus dikaitkan dengan keseluruhan program.
 - 2) Menentukan fakta baru.
 - 3) Mementingkan yang positif.
 - 4) Lebih memfokuskan pada hal yang sedang berlangsung.
 - 5) Menciptakan penghargaan dan keyakinan bahwa keadaan akan menjadi baik.

4. Model Burner

Burners 2000, tiga macam model perubahan yang dikelompokkan berdasarkan frekuensi dan besaran perubahan:

- a. *The Incremental Model of Change*
 - 1) Perubahan berlangsung secara bertahap.
 - 2) Perubahan secara berganti pada masing-masing bagian.
 - 3) Perubahan terjadi karena ada respons internal dan eksternal.
 - 4) Respons terjadi karena adanya perubahan organisasi.
- b. *The Punctuated Equilibrium Model*
 - 1) Model keseimbangan terpotong terjadi jika aktivitas stabil dalam jangka panjang (*period equilibrium*).
 - 2) Terpotong oleh guncangan fundamental jangka pendek (*period revolutionary*).
 - 3) Periode revolusioner mengganggu secara substantif dengan menciptakan pola aktivitas dan *equilibrium* baru.
 - 4) Perubahan stabilitas jangka panjang dipengaruhi oleh perubahan aktivitas jangka pendek.
 - 5) Guncangan tersebut menghasilkan *equilibrium* baru dengan stabilitas jangka panjang.
- c. *The Continuous Transformation Model*
 - 1) Model transformasi berkelanjutan bertujuan agar organisasi tetap *survive* dengan mengembangkan kemampuan untuk mengubah secara berkelanjutan.
 - 2) Lingkungan berubah secara cepat, radikal, dan tidak dapat diprediksi.
 - 3) Dengan transformasi berkelanjutan, organisasi dapat menjaga agar sejalan dengan perubahan lingkungan dan organisasi tetap *survive*.

5. Model Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

- a. Tahap Persiapan (*Preperation*)

Tahap ini dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Dalam tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan para *stakeholders* agar mau dan mendukung perubahan.
- b. Tahap Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Setelah dilakukan persiapan matang, aktivitas selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat memengaruhi *performance* organisasi di masa mendatang.
- c. Tahap Mendesain Subunit Organisasi Baru

Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin adaptif terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut dilakukan subunit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- d. Tahap Mendesain Proyek

Proyek dalam hal ini adalah perubahan yang menyeluruh dan integratif. Agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan agar dapat memahami dan mempunyai rasa memiliki perubahan yang sedang terjadi.
- e. Tahap Mendesain Sistem Kerja

Sistem kerja ini adalah bagian penting untuk memformalisasikan pekerjaan terutama yang bersifat rutin. Sistem kerja yang didesain akan memudahkan evaluasi dan standardisasi pekerjaan.
- f. Tahap Mendesain Sistem Pendukung

Agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, maka perlu didesain sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.
- g. Tahap Mendesain Mekanisme Integratif

Mendesain mekanisme integratif merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat terkoordinasi secara baik dan

berkesinambungan. Guna mencapai keinginan tersebut harus didukung adanya usaha untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya pengumpulan informasi, maka sebuah permasalahan tidak diselesaikan secara parsial. Selanjutnya, mekanisme tersebut dikontrol legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.

h. Tahap Implementasi dan Perubahan

Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore adalah tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh *decision maker* organisasi.

6. Model Kreither/Kinichi

Model perubahan ini menggunakan pendekatan sistem. Dalam model ini ditawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan organisasi. Perubahan ini terjadi dari berbagai komponen, yaitu *input*, *output*, serta unsur-unsur yang hendak diubah. Dan ketiga komponen tersebut saling berkaitan.

7. Model Robbins

Perubahan diprakarsai oleh kekuatan tertentu. Kekuatan tersebut dijalankan di dalam organisasi oleh agen-agen perubahan. Agen tersebut memilih tindakan intervensinya, artinya ia memilih apa yang harus diubah. Pelaksanaan dari intervensi tersebut terdiri dari dua bagian: apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Bagian apa membutuhkan tiga langkah: mencairkan (*unfreezing*) keadaan *status quo*, bergerak ke suatu keadaan yang baru, dan membekukan kembali *prefreezing* keadaan yang baru untuk menjadikannya permanen. Bagian bagaimana merujuk pada taktik yang digunakan oleh agen tersebut untuk melaksanakan proses perubahan bersangkutan. Perubahan pada suatu bidang dari organisasi kemungkinan akan mendorong timbulnya kekuatan baru untuk perubahan lainnya.

8. Model Lippit, Watson, dan Werley

Model ini merupakan perluasan dari tiga langkah proses perubahan dari Lewin, Lippit, Waston, dan Werley yang mengembangkan

langkah prosedur perubahan Lewin menjadi lima fase perubahan yang berencana, antara lain:

- a. Pengembangan suatu kebutuhan untuk melakukan perubahan.
- b. Menciptakan suatu tata hubungan perubahan.
- c. Melakukan perubahan.
- d. *Generalization and stabilization* dari perubahan tersebut.
- e. Pencapaian dari suatu tata hubungan terminal.

9. Model Conner

Dinamika perubahan manusia memiliki struktur dengan daya tahan (*resistance*) sebagai pola sentral dan didukung oleh tujuh pola pendukung:

- a. Sifat perubahan (*the natural of change*).
- b. Proses perubahan (*process of change*).
- c. Peran perubahan (*role of change*).
- d. Menolak perubahan (*resisting change*).
- e. Terikat pada perubahan (*comiting to change*).
- f. Bagaimana budaya memengaruhi perubahan (*how culture influences change*).
- g. Pentingnya tim kerja yang sinergis.

B. Model-model Perubahan Berencana

Dari sembilan model perubahan organisasi yang telah dijelaskan di atas, tidak semuanya termasuk pada model perubahan berencana. Karena ada beberapa model yang tidak melihat perubahan dari sudut pandang perencanaan perubahan. **Sebagai contoh model Tyagi, Tyagi lebih menekankan pada**

apakah ada lanjutannya?

1. Model *Action Research*

Model penelitian tindakan (*action research*) klasik berfokus pada perubahan terencana (*planned change*) sebagai proses siklus di mana penyelidikan awal tentang organisasi untuk menyediakan informasi. Informasi ini kemudian digunakan untuk tindakan selanjutnya. Berikut

ini adalah penjelasan setiap langkah-langkah *action research* serta contoh penerapannya di sekolah:

a. Identifikasi Masalah

Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif dalam organisasi atau seseorang dengan kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu/lebih masalah yang mungkin dipecahkan dengan bantuan praktisi *Organizational Development* (OD).

Misalnya di sebuah Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta terdapat beberapa masalah: nilai siswa menurun, banyak guru datang terlambat, dan guru jarang di kelas. Pihak yayasan yang melihat keadaan ini mulai melakukan penyelidikan. Kemudian yayasan (sebagai klien) membentuk tim kerja atau meminta bantuan praktisi OD untuk mengidentifikasi masalah-masalah tersebut.

b. Konsultasi dengan Ahli Ilmu Perilaku (*Behavioral Science Expert*)

Konsultasi diadakan dengan ahli ilmu perilaku, misalnya konsultan OD, seorang psikolog organisasi, atau seseorang yang sama yang dapat menjelaskan penyebab khas dan solusi untuk suatu masalah, berdasarkan model-model tertentu yang ada. Konsultasi ini mengarah pada perencanaan metode untuk diagnosis.

Berdasarkan permasalahan di tahap pertama di atas, setelah identifikasi masalah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah mengonsultasikan semua permasalahan kepada ahli perilaku organisasi. Konsultasi ini bertujuan untuk mendapatkan metode yang tepat untuk diagnosis/penyelidikan masalah. Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data atau informasi.

c. Mengumpulkan Data dan Diagnosis Awal

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi OD, sering bersama dengan anggota organisasi. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang tepat dan menganalisisnya untuk menentukan hal yang mendasari penyebab masalah organisasi. Empat metode dasar pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi.

d. Tanggapan ke Klien atau Kelompok Kunci

Karena penelitian tindakan adalah suatu aktivitas kolaboratif, data diagnostik disampaikan kembali kepada klien, biasanya

dalam kelompok atau rapat tim kerja. Langkah umpan balik, di mana anggota diberi informasi yang dikumpulkan oleh praktisi OD, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang diteliti. Konsultan menyediakan semua data yang relevan dan berguna kepada klien. Jelas, praktisi akan melindungi kerahasiaan sumber-sumber informasi dan, terkadang, bahkan mungkin menahan data. Menentukan apa yang relevan dan berguna termasuk pertimbangan privasi dan etika serta penilaian tentang apakah kelompok siap untuk menerima informasi atau jika informasi tersebut akan membuat klien terlalu defensif.

Contohnya, setelah pengumpulan data dilakukan (tahap ketiga), semua informasi yang diperoleh disampaikan kepada pihak yayasan atau tim kerja. Informasi-informasi tersebut dijaga kerahasiaannya, misalnya dengan tidak mencantumkan nama guru yang diselidiki, agar penyelidikan lanjut bisa dilakukan dengan benar tanpa disertai asumsi-asumsi lain yang tidak berhubungan dengan masalah.

e. **Diagnosis Bersama**

Pada tahap ini, praktisi membantu klien untuk menafsirkan data dan membuat kesimpulan. Ada keterkaitan antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis karena konsultan merangkum data dasar dari klien dan menyajikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut.

f. **Perencanaan Aksi Bersama**

Selanjutnya, praktisi PO dan klien bersama-sama menyepakati tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Ini adalah awal dari pergerakan proses (juga dijelaskan dalam model perubahan Lewin). Organisasi memutuskan bagaimana yang terbaik untuk mencapai perbedaan keseimbangan kuasi-stasioner. Pada tahap ini, tindakan khusus yang akan diambil tergantung pada budaya, teknologi, dan lingkungan dari organisasi; diagnosis masalah; serta waktu dan biaya dari intervensi.

Aksi bersama merupakan masa transisi perubahan. Bila diagnosis dilakukan dan metode pemecahan masalah ditemukan, maka saatnya untuk melakukan pembinaan atau pelatihan. Misalnya, dari masalah nilai siswa menurun dan kinerja guru kurang baik, ternyata ditemukan bahwa sistem imbalan di SMA tersebut kurang baik

sehingga memengaruhi motivasi kerja guru, masalah lain ternyata kepemimpinan kepala sekolah kurang baik dan kemampuan mengajar guru kurang.

Tindakan yang dilakukan atas penyebab masalah di atas adalah mengubah kebijakan sistem imbalan sehingga menguntungkan buat guru, melakukan pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran, dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah.

g. Aksi

Tahap ini melibatkan perubahan yang sebenarnya dari satu kondisi ke kondisi lain. Ini termasuk menggunakan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain pekerjaan, dan memperkuat perilaku baru. Tindakan tersebut biasanya tidak dapat segera dilaksanakan, namun memerlukan masa transisi.

Di tahap aksi, perubahan telah berjalan meskipun membutuhkan penyesuaian bagi warga sekolah. Para guru yang tadinya terlambat, mulai datang tepat waktu meski didapati masih ada yang terlambat, tetapi jumlahnya menurun. Kepala sekolah juga membiasakan diri dengan gaya kepemimpinan yang baru, mungkin awalnya terlihat kaku, tetapi lama-kelamaan berjalan dengan baik.

h. Pengumpulan Data Setelah Aksi

Karena penelitian tindakan merupakan proses siklus, data dikumpulkan lagi, untuk mengukur apakah pelaksanaannya berhasil, dan apakah pelaksanaannya memiliki efek yang diinginkan. Data ini diumpan balik ke organisasi. Pada akhirnya, dapat menyebabkan rediagnosis dan tindakan baru.

Perubahan di SMA tersebut telah terjadi. Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data untuk melihat apakah perubahan yang terjadi sudah seperti yang diharapkan oleh yayasan atau masih belum. Data-data ini akan menentukan tindakan baru lagi yang harus dilaksanakan.

2. Model Lewin

Salah satu model awal dari perubahan terencana (*planned change*) diberikan oleh Kurt Lewin. Dia memahami perubahan sebagai modifikasi dari kekuatan-kekuatan mempertahankan perilaku sistem yang stabil. Dengan kata lain, menjauh dari zona kenyamanan. Secara

khusus, bagian tertentu dari perilaku setiap waktu adalah hasil dari dua kelompok kekuatan: mereka yang berjuang untuk mempertahankan *status quo* (menentang perubahan) dan mereka mendorong/mendukung perubahan. Bila kekuatan kedua kelompok ini sama, artinya berada dalam keadaan seimbang, maka disebut “kesetimbangan kuasi-stasioner”. Kurt Lewin mengajukan teori tiga tahap perubahan dan sering disebut sebagai pencairan (*unfreezing*), tindakan (*moving*), dan pembekuan/pendinginan (*refreezing*):

a. *Unfreezing* (Pencairan)

Unfreezing adalah tahap awal yang sangat penting untuk melakukan perubahan. Tahap ini membahas tentang persiapan untuk berubah. Atau suatu kesadaran dan pemahaman bahwa perubahan mulai diperlukan, serta bersiap-siap untuk mulai menjauh dari zona kenyamanan yang ada saat ini. Persiapan perubahan ini berlaku untuk perubahan secara individual maupun tim kerja. Hal yang diperhatikan adalah faktor pendukung dan penentang perubahan. Bila semakin banyak yang mendukung, maka perubahan mudah dilakukan. Sebaliknya, jika tidak, maka perubahan akan susah dilakukan. Karena itu, pada tahap ini setiap individu atau tim kerja diberi pemahaman bahwa sebuah organisasi memerlukan perubahan secara mendesak. Semakin besar anggota organisasi merasa perubahan mendesak diperlukan, semakin mudah pula melakukan perubahan.

Dalam dunia pendidikan, tahap *unfreezing* ini seperti ketika terjadi perubahan kurikulum. Hampir semua guru menolak perubahan itu. Karena itu, pemerintah melakukan sosialisasi. Pemerintah memberikan penjelasan tentang perlunya perubahan dalam sistem pendidikan. Perubahan terletak pada metode pembelajaran konvensional menjadi metode pembelajaran yang menghendaki keterlibatan siswa secara aktif. Dasar-dasar perubahan kurikulum dijelaskan secara detail dan logis. Sehingga reaksi guru yang awalnya menolak, pelan-pelan bisa menerima. Pihak-pihak yang menolak “dicairkan” sehingga perubahan bisa dilakukan.

b. *Moving* atau *Changing* (Tindakan)

Tahap ini menggeser perilaku organisasi, departemen, atau individu ke tingkat yang baru. Pengertiannya, bahwa organisasi sedang

melakukan perubahan. Bisa pula dikatakan bahwa organisasi berada pada tahap transisi. Tahap ini merupakan tahap yang sulit karena organisasi menghadapi ketidakyakinan dan ketidakpastian akan arah perubahan. Oleh karena itu, diperlukan intervensi dalam sistem untuk mengembangkan perilaku baru, nilai-nilai, dan sikap melalui perubahan struktur organisasi dan proses. Misalnya: mengadakan pelatihan, pembinaan, umpan balik yang semuanya merupakan bagian dari suatu proses.

Setelah guru-guru mulai menerima ide perubahan kurikulum, maka langkah selanjutnya yaitu memberikan pelatihan implementasi kurikulum. Tujuan pelatihan ini tentunya untuk mempersiapkan para pendidik dalam melaksanakan kurikulum baru. Konsep pelatihan didesain mirip proses pembelajaran di kelas. Isi pelatihan meliputi pemaparan metode-metode baru, penyusunan perangkat pembelajaran, penilaian, *micro-teaching*, dan *peer-teaching*. Tahap ini membutuhkan pihak yang memahami benar perubahan kurikulum. Para instruktur pelatihan merupakan orang-orang yang ahli, yang sudah menerapkan kurikulum.

c. *Freezing* (Pembekuan)

Langkah ini menstabilkan organisasi di titik keseimbangan baru. Hal ini sering dilakukan melalui penggunaan mekanisme pendukung yang memperkuat keadaan organisasi baru, seperti budaya organisasi, imbalan, dan struktur. Perubahan diterima sebagai norma baru. Setiap anggota organisasi sudah merasa nyaman dengan aktivitas mereka.

Setelah melakukan pelatihan implementasi kurikulum, para guru telah dibekali pengetahuan dan keterampilan baru, maka kurikulum baru sudah menjadi sistem baru yang harus dilaksanakan. Inilah yang disebut proses stabilisasi.

3. Model Tyagi

Model perubahan Tyagi merupakan model perubahan sistem yang lebih menekankan pada peran kekuatan agen perubahan dalam mengelola perubahan. Sedangkan dalam tahap implementasi menekankan pentingnya *transition management*.

Transition management merupakan suatu proses sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi perubahan dari kondisi sekarang menuju perubahan yang diharapkan. Tyagi (2001), model Lewin belum cukup karena hanya menyangkut sumber daya manusia.

Beberapa komponen sistem dalam proses perubahan:

- a. Adanya kekuasaan untuk melakukan perubahan.
- b. Mengetahui dan mendefinisikan masalah.
- c. Proses penyelesaian masalah.
- d. Mengimplementasikan masalah.
- e. Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasil.

4. Model Burnes

Burnes (2000), tiga macam model perubahan yang dikelompokkan berdasarkan frekuensi dan besaran perubahan:

- a. *The Incremental Model of Change*
 - 1) Perubahan berlangsung secara bertahap.
 - 2) Perubahan secara berganti pada masing-masing bagian.
 - 3) Perubahan terjadi karena ada respons internal dan eksternal.
 - 4) Respons terjadi karena adanya perubahan organisasi.
- b. *The Punctuated Equilibrium Model*
 - 1) Model keseimbangan terpotong terjadi jika aktivitas stabil dalam jangka panjang (*period equilibrium*).
 - 2) Terpotong oleh gunjangan fundamental jangka pendek (*period revolutionary*).
 - 3) Periode revolusioner mengganggu secara substantif dengan menciptakan pola aktivitas dan *equilibrium* baru.
 - 4) Perubahan stabilitas jangka panjang dipengaruhi oleh perubahan aktivitas jangka pendek.
 - 5) Guncangan tersebut menghasilkan *equilibrium* baru dengan stabilitas jangka panjang.

c. *The Continuous Transformation Model*

- 1) Model transformasi berkelanjutan bertujuan agar organisasi tetap *survive* dengan mengembangkan kemampuan untuk mengubah secara berkelanjutan.
- 2) Lingkungan berubah secara cepat, radikal, dan tidak dapat diprediksi.
- 3) Dengan transformasi berkelanjutan, organisasi dapat menjaga agar sejalan dengan perubahan lingkungan dan organisasi tetap *survive*.

C. Analisis dan Kesimpulan

Pada Materi 2 yang membahas mengenai kriteria PO dijelaskan bahwa salah satu kriteria pengembangan organisasi adalah *action research*. Ilmiah di sini ditafsirkan sebagai *action research*. Penulis menyimpulkan bahwa model terbaik dan terlengkap dalam pengembangan organisasi adalah model *action research*, jika disingkat maka model yang paling tepat untuk menyimpulkan model *action research* tersebut adalah model Lewin.

D. Studi Kasus

Kasus 1

Ditemukan seorang kepala sekolah di suatu sekolah yang kurang perhatian dengan kegiatan ekstrakurikuler. Padahal menurut sebagian besar guru di sekolah tersebut, kegiatan ekstrakurikuler perlu didukung secara maksimal. Seandainya saudara adalah guru di sekolah tersebut, bagaimana saudara akan menyelesaikan masalah tersebut dikaitkan dengan salah satu model pengembangan organisasi.

Kasus 2

Di suatu sekolah dasar, ditemukan pembelajaran di suatu ruang kelas yang sepertinya kurang maksimal. Metode yang digunakan adalah memaksa siswa untuk menghafal materi tanpa penjelasan terlebih dahulu. Anda tergugah untuk berperan agar metode yang digunakan oleh guru tersebut untuk ke depannya lebih baik. Jelaskan berdasarkan model *action research*.

E. Soal

1. Apakah saudara memahami apa yang dijelaskan oleh dosen?
 - a. Sangat paham
 - b. Paham
 - c. Kurang paham
 - d. Tidak paham
 - e. Tidak tahu
2. Pilihlah beberapa pembahasan yang telah dibahas oleh dosen saudara!
 - a. Model perubahan Burner
 - b. Model perubahan Blanchard
 - c. Faktor pengembangan organisasi
 - d. Fase perubahan Hersey dan Blanchard
 - e. Fase perubahan Kurt Lewin
 - f. Model perubahan Kotter
 - g. Fase setelah pengembangan organisasi
 - h. Ciri-ciri perubahan organisasi
 - i. Model perubahan Tyagi
 - j. Model perubahan *action research*
 - k. Asumsi terhadap manusia
3. Model perubahan sistem yang lebih menekankan pada peran kekuatan agen perubahan dalam mengelola perubahan. Sedangkan dalam tahap implementasi menekankan pentingnya *transition management* merupakan model
 - a. Tyagi
 - b. Lewin
 - c. *Action research*
 - d. Burner
 - e. Pashmore
4. *Unfreezing*, *movement*, dan *freezing* merupakan tahapan pengembangan organisasi dari model

- a. Tyagi
 - b. Lewin
 - c. *Action research*
 - d. Burner
 - e. Pashmore
5. “*No action without research and no research without action*” adalah pernyataan dari
- a. Tyagi
 - b. Lewin
 - c. *Action research*
 - d. Burner
 - e. Pashmore

ASUMSI-ASUMSI TERHADAP MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Kode Mata Kuliah : AIP718

Semester/SKS : Ganjil/3 SKS

Jurusan/Fakultas : Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu
Pendidikan

Dosen : Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan
Hade Afriansyah, M.Pd.

Topik : Asumsi-asumsi Terhadap Manusia dalam
Pengembangan Organisasi

A. *LEARNING OUTCOMES*

1. Mahasiswa mengetahui asumsi-asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi.
2. Mahasiswa mampu berdiskusi dengan tertib saling menghargai.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali apa yang telah dijelaskan dengan percaya diri dengan membandingkan pada organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

B. METODE, MEDIA, DAN SUMBER BELAJAR

1. Metode : Presentasi kelompok, diskusi, dan penyajian Power Point.
2. Media : Buku sumber, laptop, LCD, Power Point, *pointer*, spidol, papan tulis, dan portal *e-learning online*.
3. Sumber Belajar : Buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan bahan kuliah virtual *e-learning*.

C. KEGIATAN PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan (kegiatan awal 30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi salam 2. Mengambil absen dan meminta siswa yang disebut namanya memperkenalkan diri 3. Mengulang kembali materi sebelumnya secara ringkas 4. Menanyakan dan mengecek tugas 5. Menjelaskan <i>learning outcomes</i> pertemuan 6. Memberikan pertanyaan <i>pre-test</i> 7. Memberikan kesempatan mahasiswa untuk bertanya 8. Mempersilakan kelompok presenter untuk bersiap-siap mempresentasikan materi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjawab salam 2. Mendengarkan dan memperhatikan dosen yang sedang berbicara 3. Menunjukkan tugas yang sudah dikerjakan 4. Mengajukan pertanyaan bila diperlukan 5. Menjawab pertanyaan yang diberikan dosen 6. Mencatat poin-poin penting yang disampaikan dosen 7. Kelompok presenter bersiap-siap mempresentasikan materi 	Pengamatan langsung	Absensi, laptop, LCD, dan Power Point

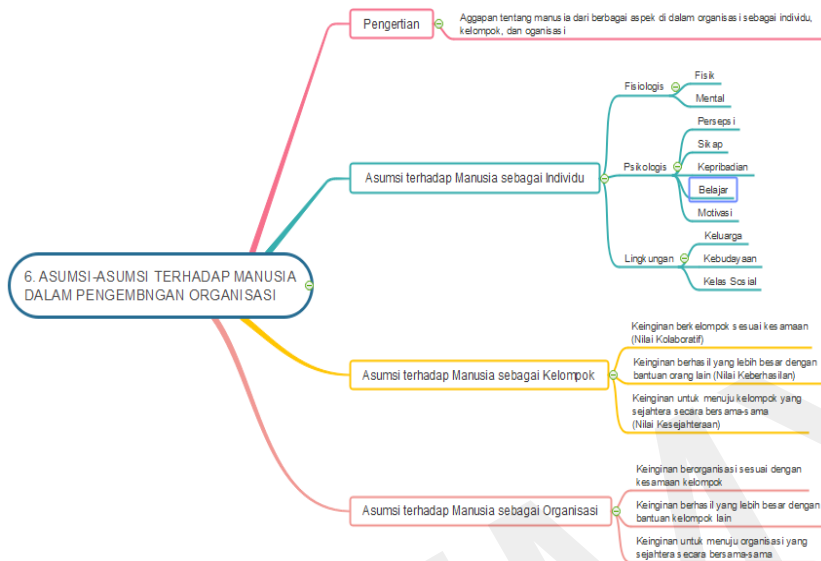
Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersilakan kelompok presenter mempresentasikan materi 2. Memberi penilaian berdasarkan perjalanan presentasi dan diskusi 3. Menjelaskan materi yang dibahas oleh kelompok penyaji setelah presentasi dan diskusi selesai 4. Mengatur diskusi tentang sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 5. Memaparkan pembahasan yang benar atas diskusi yang sudah dilakukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok presenter mempresentasikan materi dan mengontrol jalannya diskusi 2. Mahasiswa selain kelompok presentasi memperhatikan, mendengar, dan mencatat poin penting dari kelompok presenter 3. Mahasiswa selain kelompok penyaji menambahkan memberikan masukan dan saran perbaikan ke depan terkait teknis presentasi 4. Mahasiswa selain kelompok penyaji memberikan pertanyaan terkait materi yang belum mereka pahami kepada kelompok penyaji 5. Mahasiswa selain kelompok penyaji membantu menambahkan jawaban dari kelompok penyaji 6. Mendiskusikan sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 7. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami kepada dosen 	Pengamatan langsung	Silabus, kontrak perkuliahan, <i>e-learning</i> , laptop, LCD, Power Point, dan buku sumber

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Penutup (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan dengan baik 2. Membahas gambaran materi minggu depan dan tugas yang harus disiapkan 3. Memberikan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan dan menunjukkan hasil <i>post-test</i> minggu sebelumnya 4. Menutup dengan salam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dosen yang sedang menjelaskan 2. Mencatat tugas yang akan disiapkan minggu depan 3. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 5. Mengisi <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan 4. Menjawab salam 	<p><i>Post-test</i> menggunakan <i>e-learning</i></p>	<p>Pertanyaan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i>, <i>smartphone/</i> laptop masing-masing mahasiswa, dan LCD</p>

D. EVALUASI: SOAL BERUPA PILIHAN GANDA DI *E-LEARNING*

MATERI 6 ASUMSI-ASUMSI TERHADAP MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

- Tujuan** : Mahasiswa mengetahui tentang asumsi-asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi.
- Kompetensi** :
1. Mampu mengingat pembahasan yang sudah dijelaskan.
 2. Mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dalam diskusi.
 3. Mampu menghubungkan materi dengan pengembangan organisasi pendidikan yang sesungguhnya.
- Indikator** :
1. Mahasiswa mengikuti perkuliahan dengan baik dan antusias.
 2. Mahasiswa mencatat poin penting perkuliahan.
 3. Mahasiswa terlibat aktif dalam perkuliahan.
 4. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali terkait pembahasan yang sudah dibahas.
 5. Mahasiswa mengisi *pre-test* dan *post-test* yang ada di *e-learning* dan mengisi angket pemahaman.
- Daftar Bacaan** : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal.



Gambar 6.1 Mindmap Pertemuan 6

A. Pengertian

Asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi adalah anggapan tentang sifat dan karakteristik manusia di dalam organisasi sebagai individu, sebagai kelompok, dan sebagai anggota keluarga besar dari suatu organisasi. Betapa pun majunya suatu organisasi, dan betapa pun modernnya peralatan yang digunakan, manusia di dalam organisasi tetap menduduki peranan yang menentukan. Sehingga pertimbangan yang matang terhadap manusia sangat diperlukan.

B. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Individu dalam Pengembangan Organisasi

Beberapa asumsi terhadap manusia sebagai individu dalam pengembangan organisasi adalah bahwa manusia memiliki hasrat berkembang dan kebanyakan orang tidak hanya berpotensi, dan berkeinginan untuk berkontribusi sebanyak mungkin pada organisasi. Pengembangan organisasi bertujuan untuk menghilangkan faktor-faktor dalam organisasi yang menghambat perkembangan dan menghalangi orang untuk berkontribusi demi tercapainya sasaran organisasi.

Sebagai agen perubahan atau konsultan, kita menaruh anggapan bahwa manusia akan mampu mencapai tingkat pertumbuhan pribadinya semaksimal mungkin, jika kita menyediakan tatanan lingkungan yang merangsang berbuat dan mampu berbuat, memberikan andil dan perannya setinggi mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

Asumsi bahwa orang-orang mempunyai keinginan untuk maju dan berkembang dan mampu memberikan andil yang konstruktif ini sangat berbeda dengan anggapan tradisional yang menganggap organisasi bisa ditentukan keinginan, pengetahuan, kemampuan, dan sifat-sifat pribadinya.

Asumsi lainnya terhadap manusia secara pribadi atau individu dalam pengembangan organisasi adalah dengan pertumbuhan pribadinya manusia akan mampu mencapai tingkat pertumbuhan semaksimal mungkin jika kita menyediakan tatanan lingkungan yang merangsang dan mendorong dirinya untuk maju. Secara wajar manusia menghendaki untuk berpartisipasi lebih baik dibandingkan apa yang bisa dicapai pada saat sekarang ini.

Asumsi selanjutnya adalah tentang kontribusi konstruktifnya atas kehadirannya di dalam organisasi. Semua orang berkeinginan untuk berbuat dan mampu berbuat memberikan andil perannya setinggi mungkin untuk mencapai tujuan organisasinya. Keinginan ini kadangkala bisa dipertunjukkan oleh orang-orang tersebut melebihi dari pada apa yang bisa diperbolehkan oleh peraturan organisasinya. Jika anggapan ini telah dicapai maka kita mengakui adanya suatu modal yang besar dalam organisasi tersebut. Modal ini bisa dipakai untuk mengembangkan organisasi, umpamanya bisa dipergunakan untuk mencari pendapat bagaimana memecahkan persoalan yang timbul.

Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (1993) empat asumsi dasar memahami manusia:

1. Perbedaan Individu

Manusia dilahirkan membawa keunikan masing-masing. Dengan memahami perilaku tertentu seseorang, kita akan memahami dan mencari variabel penyebab perbedaan prestasi individu. Variabel yang memengaruhi perilaku individu yaitu:

- a. Variabel fisiologis (fisik dan mental).
- b. Variabel psikologis (persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi).
- c. Variabel lingkungan (keluarga, kebudayaan, kelas sosial).

Gibson, dkk., juga berpendapat tentang perilaku individu yaitu:

- a. Perilaku timbul karena ada stimulus atau motivasi.
- b. Perilaku diarahkan kepada tujuan.
- c. Perilaku yang terarah pada tujuan dapat terganggu oleh frustrasi, konflik, dan kecemasan.

2. Orang Seutuhnya

Seorang manusia perlu dilihat secara utuh, bukan sepotong-sepotong, karena dapat menyesatkan pandangan orang terhadapnya.

3. Perilaku Termotivasi

Sebab mengapa seorang karyawan bekerja lebih baik daripada karyawan lain? Gibson, dkk., mengatakan sebab beda kemampuan, naluri, imbalan intrinsik, dan ekstrinsik, tingkat aspirasi, dan latar belakang seseorang. Sedangkan Campbell, dkk. (1970) mengatakan: motivasi berkaitan dengan arah perilaku, kekuatan respons, setelah memilih mengikuti tindakan tertentu, ketahanan perilaku, berapa lama terus-menerus berperilaku tertentu.

4. Martabat/Nilai Manusia

Unsur manusia perlu dibedakan dari unsur lain. Menurut Miftah Thoha perbedaan karakteristik manusia, beda pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan, dan lain-lain.

French dan Bell menyatakan bahwa banyak orang merasa dirinya terhalang oleh lingkungan sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan kemampuannya secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi (French dan Bell, 1984).

C. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Kelompok dalam Pengembangan Organisasi

Asumsi pada bagian ini adalah asumsi yang bertalian dengan nilai klien/anggota organisasi. Asumsi yang hampir sebagaimana besar digunakan oleh para praktisi pengembangan organisasi dengan kliennya adalah bahwa seorang klien itu merupakan anggota dari suatu sistem yang menempatkan usaha nilai (*value*) kolaboratif dan keberhasilan pencapaian tujuan dari suatu sistem. Berikut ini pemaparannya:

1. Nilai usaha kolaboratif menekankan terhadap kebersamaan dan kerja sama, sekaligus memahami adanya perbedaan di antara anggota suatu sistem.
2. Nilai keberhasilan pencampuran tujuan sistem merupakan nilai yang setiap anggota organisasi harus terlibat dan terikat.
3. Nilai kesejahteraan bagi seluruh sistem organisasi.

Manusia sebagai anggota dan pemimpin kelompok. Organisasi yang menerapkan pengembangan organisasi harus berasumsi bahwa setiap orang dapat diterima dan diakui perannya oleh kelompok kerjanya. Manusia hidup dan berinteraksi antarsesama, sehingga perlu ditumbuhkan keterbukaan antaranggota agar dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaannya dan pikirannya. Dalam keterbukaan, orang akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dengan demikian performansi kelompok akan lebih efektif.

Beberapa asumsi yang bertalian dengan kelompok dan kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1. Salah satu hal yang sangat berhubungan jika kita mengasumsikan suatu kelompok referensi lain ialah kelompok kerja termasuk di dalamnya atasan dan teman sejawat.
2. Semua orang berkeinginan diterima dan berinteraksi secara komperatif dengan paling sedikit satu kelompok referensi kecil, kemudian biasanya diperluas dengan lebih satu kelompok.
3. Suatu kelompok agar mampu meningkatkan efektivitasnya, pemimpin formal hendaknya memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk saling memberikan bantuannya.

4. Perasaan dan sikap yang tertahan akan memengaruhi pertumbuhan pribadi, pemecahan masalah, dan kepuasan kerja.
5. Pemecahan persoalan-persoalan yang menyangkut sikap dan motivasi di dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui transaksi.

French dan Bell menyatakan bahwa pengembangan organisasi mencoba untuk memperbaiki efektivitas kelompok karena kelompok tidak dapat berfungsi dengan baik akibat kurangnya kepercayaan antarpribadi, kurangnya dukungan, dan kerja sama di antara anggota kelompok (French dan Bell, 1984).

D. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Suatu Organisasi dalam Pengembangan Organisasi

Manusia sebagai wadah organisasi. Hubungan antarkelompok-kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing-masing kelompok tersebut. Misalnya bila komunikasi antarkelompok hanya terjadi pada tingkat manajernya, koordinasi dan kerja sama akan kurang efektif daripada bila segenap anggota kelompok terlibat dalam interaksi.

Ada beberapa asumsi yang dapat disajikan dalam pembahasan asumsi manusia sebagai suatu organisasi dalam pengembangan organisasi, yaitu:

1. Asumsi tentang orang-orang dalam sistem organisasi tampaknya lebih rumit dan kompleks. Organisasi disifati saling tindih antara kelompok-kelompok kerja, antara menjadi pemimpin dan menjadi bawahan di tempat lain.
2. Asumsi kedua, strategi “menang-kalah” dalam mengatasi konflik di dalam organisasi tidak selamanya efektif untuk mengatasi persoalan-persoalan yang timbul dalam organisasi.
3. Asumsi ketiga, dalam kaitannya dengan kerumitan organisasi dan usaha-usaha untuk mengatasi kesulitan yang bertalian dengan budaya dalam suatu organisasi, paling sedikit ada dua asumsi dasar yaitu:
 - a. Usaha untuk melakukan pengembangan organisasi dibutuhkan waktu yang lama dan kesabaran.

- b. Unsur menyempurnakan kerja berdasarkan prinsip-prinsip pengembangan organisasi, perlu memperoleh dukungan perubahan-perubahan di bidang penilaian, gaji, *training*, tugas, dan komunikasi.

Atas dasar asumsi-asumsi di atas, proses pengembangan organisasi diterapkan dengan sasaran:

1. Hubungan yang lebih efektif antara departemen, divisi, dan kelompok-kelompok kerja dalam organisasi.
2. Hubungan pribadi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan pada semua jenjang organisasi.
3. Terhapusnya hambatan-hambatan komunikasi antara pribadi dan kelompok.
4. Berkembangnya iklim yang ditandai dengan saling percaya, dan keterbukaan yang dapat memotivasi serta menantang anggota organisasi untuk lebih berprestasi.

French dan Bell menyatakan bahwa pengembangan organisasi menolak suatu pendapat bahwa tujuan individu tidak sejalan dan bertentangan dengan tujuan organisasi (French dan Bell, 1984).

E. Studi Kasus

Kasus 1

Rudianto merupakan mahasiswa Jurusan Elektronika, Fakultas Teknik. Ia tertarik dengan robotik dan elektronika, sehingga ia berusaha mengumpulkan uang sakunya untuk membeli beberapa komponen elektronika untuk membuat robot. Di waktu-waktu luangnya ia disibukkan membuat robot. Hari demi hari, kemampuan membuat robotnya semakin baik, sehingga banyak teman-temannya yang juga berminat dengan robot mendatanginya ketika sedang membuat robot, tidak hanya teman-teman dari kampusnya, bahkan ia juga didatangi teman-teman yang tertarik dengan robot dari kampus lain. Saat Rudianto dan teman kampusnya sering bekerja bersama-sama membuat robot, mereka berinisiatif untuk membuat sebuah komunitas robot di kampus, dan ternyata komunitas ini cukup banyak peminatnya. Lalu komunitas ini menjadi cikal bakal unit kegiatan robotik di fakultasnya.

Lalu lomba demi lomba mereka ikuti, hingga saatnya mereka masuk ke kancan kompetisi robotik tingkat internasional. Sekarang unit kegiatan robotik yang didirikan oleh Rudianto dan temannya sudah berada di bawah universitas dengan bantuan dana yang besar secara rutin setiap tahunnya. Jelaskan perkembangan organisasi tersebut dari sudut pandang asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi.

Kasus 2

Dalam suatu daerah masih ada sekolah yang menerima tenaga pendidik honorer dengan sistem kekeluargaan di mana calon tenaga pendidik itu kualifikasinya baru tamat SMA. Tentunya belum memiliki kecakapan dalam mengajar. Namun, tetap diperkerjakan sebagai guru honorer. Tentunya ini akan memengaruhi pembelajaran yang dimiliki tenaga pendidik ini masih lulusan SMA.

F. Soal

1. Apakah saudara memahami apa yang dijelaskan oleh dosen?
 - a. Sangat paham
 - b. Paham
 - c. Kurang paham
 - d. Tidak paham
 - e. Tidak tahu
2. Pilihlah beberapa pembahasan yang telah dibahas oleh dosen saudara pada materi ini!
 - a. Model perubahan Burner
 - b. Model perubahan Blanchard
 - c. Faktor pengembangan organisasi
 - d. Asumsi terhadap manusia sebagai individu
 - e. Fase perubahan Kurt Lewin
 - f. Model perubahan Kotter
 - g. Asumsi terhadap manusia sebagai kelompok
 - h. Ciri-ciri perubahan organisasi
 - i. Agen perubahan

- j. Model perubahan *action research*
 - k. Asumsi terhadap manusia sebagai organisasi
3. Anggapan tentang sifat dan karakteristik manusia di dalam organisasi sebagai individu, sebagai kelompok, dan sebagai anggota keluarga besar dari suatu organisasi adalah pengertian dari
 - a. Model pengembangan organisasi
 - b. Agen perubahan dalam pengembangan organisasi
 - c. Pengembangan organisasi
 - d. Asumsi terhadap manusia dalam pengembangan organisasi
 - e. Faktor pengembangan organisasi
 4. Manusia hidup dan berinteraksi antarsesama, sehingga perlu ditumbuhkan keterbukaan antaranggota agar dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaannya dan pikirannya. Kalimat di atas merupakan asumsi terhadap manusia sebagai
 - a. Individu
 - b. Kelompok
 - c. Organisasi
 - d. Negara
 - e. Kepulauan
 5. Setiap orang mempunyai keinginan untuk maju dan berkembang dan mampu memberikan andil yang konstruktif di lingkungannya. Kalimat di atas merupakan asumsi terhadap manusia sebagai
 - a. Individu
 - b. Kelompok
 - c. Organisasi
 - d. Negara
 - e. Kepulauan

AGEN PERUBAHAN

Kode Mata Kuliah : AIP718

Semester/SKS : Ganjil/3 SKS

Jurusan/Fakultas : Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan

Dosen : Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Hade Afriansyah, M.Pd.

Topik : Peran Agen Perubahan/Konsultan Pengembangan Organisasi

A. *LEARNING OUTCOMES*

1. Mahasiswa mengetahui tentang agen perubahan dalam pengembangan organisasi.
2. Mahasiswa mampu berdiskusi dengan tertib saling menghargai.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali apa yang telah dijelaskan dengan percaya diri dengan membandingkan pada organisasi pendidikan yang sesungguhnya.

B. METODE, MEDIA, DAN SUMBER BELAJAR

1. Metode : Presentasi kelompok, diskusi, dan penyajian Power Point.
2. Media : Buku sumber, laptop, LCD, Power Point, *pointer*, spidol, papan tulis, dan portal *e-learning online*.
3. Sumber Belajar : Buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan bahan kuliah virtual *e-learning*.

C. KEGIATAN PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan (kegiatan awal 30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi salam 2. Mengambil absen dan meminta siswa yang disebut namanya memperkenalkan diri 3. Mengulang kembali materi sebelumnya secara ringkas 4. Menanyakan dan mengecek tugas 5. Menjelaskan <i>learning outcomes</i> pertemuan 6. Memberikan pertanyaan <i>pre-test</i> 7. Memberikan kesempatan untuk mahasiswa untuk bertanya 8. Mempersilakan kelompok presenter untuk bersiap-siap mempresentasikan materi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjawab salam 2. Mendengarkan dan memperhatikan dosen yang sedang berbicara 3. Menunjukkan tugas yang sudah dikerjakan 4. Mengajukan pertanyaan bila diperlukan 5. Menjawab pertanyaan yang diberikan dosen 6. Mencatat poin-poin penting yang disampaikan dosen 7. Kelompok presenter bersiap-siap mempresentasikan materi 	Pengamatan langsung	Absensi, laptop, LCD, dan Power Point

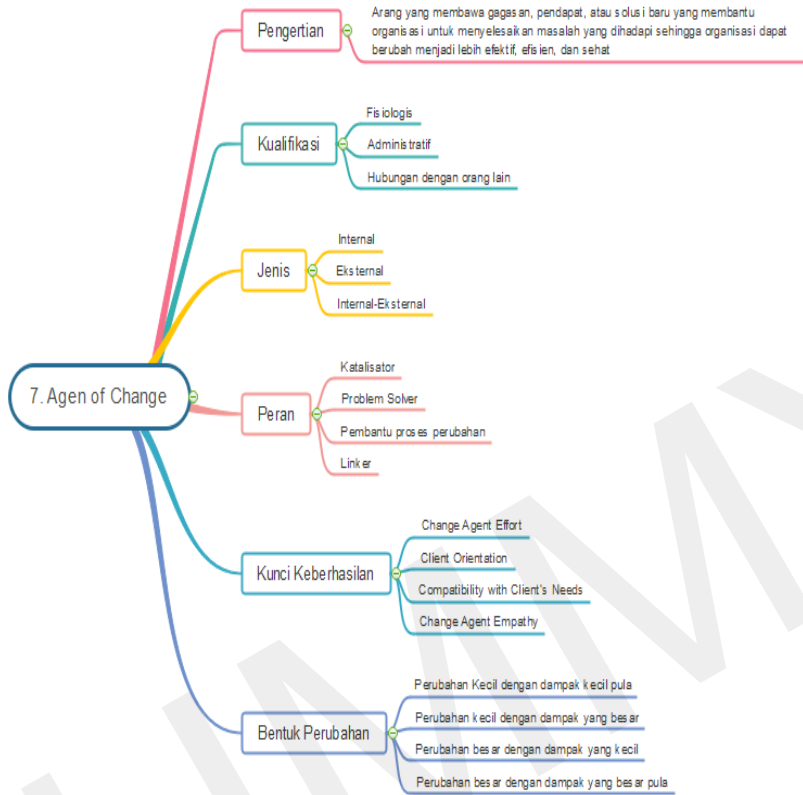
Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersilahkan kelompok presenter mempresentasikan materi 2. Memberi penilaian berdasarkan perjalanan presentasi dan diskusi 3. Menjelaskan materi yang dibahas oleh kelompok penyaji setelah presentasi dan diskusi selesai 4. Mengatur diskusi tentang sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 5. Memaparkan pembahasan yang benar atas diskusi yang sudah dilakukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok presenter mempresentasikan materi dan mengontrol jalannya diskusi 2. Mahasiswa selain kelompok presentasi memperhatikan, mendengar, dan mencatat poin penting dari kelompok presenter 3. Mahasiswa selain kelompok penyaji menambahkan memberikan masukan dan saran perbaikan ke depan terkait teknis presentasi 4. Mahasiswa selain kelompok penyaji memberikan pertanyaan terkait materi yang belum mereka pahami kepada kelompok penyaji 5. Mahasiswa selain kelompok penyaji membantu menambahkan jawaban dari kelompok penyaji 6. Mendiskusikan sebuah kasus dengan pendekatan sesuai topik pembahasan 7. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami kepada dosen 	Pengamatan langsung	Silabus, kontrak perkuliahan, e-learning, laptop, LCD, Power Point, dan buku sumber

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Penutup (30 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memotivasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan dengan baik 2. Membahas gambaran materi minggu depan dan tugas yang harus disiapkan 3. Memberikan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan dan menunjukkan hasil <i>post-test</i> minggu sebelumnya 4. Menutup dengan salam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperhatikan dosen yang sedang menjelaskan 2. Mencatat tugas yang akan disiapkan minggu depan 3. Bertanya tentang hal-hal yang kurang dipahami 5. Mengisi <i>post-test</i> di <i>e-learning</i> terkait materi yang telah disampaikan 4. Menjawab salam 	<p><i>Post-test</i> menggunakan <i>e-learning</i></p>	<p>Pertanyaan <i>post-test</i> di <i>e-learning</i>, <i>smartphone</i>/laptop masing-masing mahasiswa, dan LCD</p>

D. EVALUASI: SOAL BERUPA PILIHAN GANDA DI *E-LEARNING*

MATERI 7 AGEN PERUBAHAN

- Tujuan** : Mahasiswa mengetahui tentang agen perubahan (*agent of change*) dalam pengembangan organisasi.
- Kompetensi** :
1. Mampu mengingat pembahasan yang sudah dijelaskan.
 2. Mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dalam diskusi.
 3. Mampu menghubungkan materi dengan pengembangan organisasi pendidikan yang sesungguhnya.
- Indikator** :
1. Mahasiswa mengikuti perkuliahan dengan baik dan antusias.
 2. Mahasiswa mencatat poin penting perkuliahan.
 3. Mahasiswa terlibat aktif dalam perkuliahan.
 4. Mahasiswa mampu menjelaskan kembali terkait pembahasan yang sudah dibahas.
 5. Mahasiswa mengisi *pre-test* dan *post-test* yang ada di *e-learning* dan mengisi angket pemahaman.
- Daftar Bacaan** : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal.



Gambar 7.1 Mindmap Pertemuan 7

A. Pengertian Agen Perubahan

Menurut Rogers dan Shoemaker (1971), agen perubahan adalah petugas profesional yang memengaruhi putusan inovasi para anggota masyarakat menurut arah yang diinginkan oleh lembaga perubahan. Jadi, semua orang yang bekerja untuk memelopori, merencanakan, dan melaksanakan perubahan sosial adalah termasuk agen-agen perubahan. Dalam rumusan Havelock (1973), agen perubahan adalah orang yang membantu terlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi yang berencana (Nasution, 1990: 37).

Agen perubahan (*agent of change*) memimpin masyarakat dalam mengubah sistem sosial. Dalam melaksanakannya, agen perubahan

langsung tersangkut dalam tekanan-tekanan untuk mengadakan perubahan. Bahkan mungkin menyiapkan pula perubahan-perubahan pada lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya. Cara-cara memengaruhi masyarakat dengan sistem yang teratur dan direncanakan terlebih dahulu dinamakan rekayasa sosial (*social engineering*) atau sering pula dinamakan perencanaan sosial (*social planning*) (Soekanto, 1992: 273).

Dapat diambil kesimpulan bahwa agen perubahan adalah orang-orang yang membawa gagasan baru dan pendapat/solusi yang membantu anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi sehingga organisasi dapat berubah menjadi efisien, efektif, dan sehat.

Usaha-usaha pembangunan suatu masyarakat selalu ditandai oleh adanya sejumlah orang yang memelopori, menggerakkan, dan menyebarkan proses perubahan tersebut. Mereka adalah orang-orang yang disebut sebagai agen perubahan. Nama yang diberikan sesuai dengan misi yang ingin dibawa, yakni membuat suatu perubahan yang berarti bagi sekelompok orang. Agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalis dan memperkirakan tanggung jawab untuk mengelola aktivitas perubahan (Robbins, 2001: 543).

Menurut Soerjono Soekanto menyatakan, pihak-pihak yang menghendaki perubahan dinamakan *agent of change*, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin satu atau lebih lembaga-lembaga kemasyarakatan (Soekanto, 1992: 273).

(Nasution, 1990: 37) pengenalan dan kemudian penerapan hal-hal, gagasan-gagasan, dan ide-ide baru tersebut yang dikenal dengan sebagai inovasi, dilakukan dengan harapan agar kehidupan masyarakat yang bersangkutan akan mengalami kemajuan. Agen perubahan juga selalu menanamkan sikap optimis demi terciptanya perubahan yang diharapkan tadi. Segala sesuatu tidak akan dengan mudahnya diubah tanpa adanya sikap optimis dan kepercayaan terhadap diri sendiri bahwa dapat melakukan perubahan tersebut.

Agen perubahan memimpin masyarakat dalam mengubah sistem sosial. Dalam melaksanakannya, agen perubahan langsung tersangkut dalam tekanan-tekanan untuk mengadakan perubahan. Bahkan mungkin menyiapkan pula perubahan-perubahan pada lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya. Cara-cara memengaruhi masyarakat dengan

sistem yang teratur dan direncanakan terlebih dahulu dinamakan rekayasa sosial (*social engineering*) atau sering pula dinamakan perencanaan sosial (*social planning*) (Soekanto, 1992: 273).

Suatu usaha perubahan sosial yang berencana tentu ada yang memprakarsainya. Prakarsa itu dimulai sejak menyusun rencana, hingga memelopori pelaksanaannya.

Seorang agen perubahan adalah seseorang yang memengaruhi keputusan pembaruan dalam arahan yang dianggap diinginkan oleh masyarakat yang akan diubah. Agen perubahan kadang-kadang memenuhi tujuh peran pada proses perubahan:

1. Agen perubahan membangun keinginan untuk berubah pada kliennya.
2. Menciptakan hubungan yang berubah dengan mereka.
3. Mendiagnosis masalah mereka.
4. Menciptakan maksud untuk mengubah kliennya.
5. Menerjemahkan maksud perubahan menjadi tindakan.
6. Mengawal perubahan yang telah tercapai dan mencegah ketidakberlanjutan.
7. Menerima hubungan akhir dengan kliennya.

Menurut Soerjono Soekanto menyatakan, pihak-pihak yang menghendaki perubahan dinamakan *agent of change*, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin satu atau lebih lembaga-lembaga kemasyarakatan (Soekanto, 1992: 273). Tokoh perubahan di dalam suatu organisasi disebut dengan *agent of change*. Pengembangan dan perubahan organisasi sama dengan perubahan budaya (Wibowo, 2010: 2).

Dalam rumusan Havelock (1973), *agent of change* yaitu orang yang membantu terlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi berencana (Nasution, 1990: 37). *The American Heritage Dictionary* dalam Tresnajaya (2014) mendefinisikan *change agent* sebagai seseorang yang memberikan saran profesional. Menurut Robbins dan Coulter dalam (Supriyanto, 2016: 32), agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan yang terjadi.

Pengertian lebih luas menurut Griffin dan Pareek dalam (Wibowo, 2006: 118), bahwa agen perubahan adalah orang profesional yang

tugasnya membantu masyarakat atau kelompok merencanakan pembangunan atau membentuk kembali sasaran, fokus pada masalah, mencari pemecahan yang mungkin, mengatur bantuan, merencanakan tindakan, yang dimaksud untuk memperbaiki situasi, mengatasi kesulitan, dan mengevaluasi hasil dari usaha yang terencana.

Dapat disimpulkan agen perubahan adalah orang-orang yang membawa gagasan baru dan pendapat/solusi yang membantu anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi sehingga organisasi dapat berubah menjadi efisien, efektif, dan sehat.

B. Kualifikasi Agen Perubahan

Menurut Wursanto (2005) yang dimaksud dengan proses perubahan adalah tata urutan atau langkah-langkah dalam mewujudkan perubahan organisasi. Langkah tersebut terdiri dari pengkajian terhadap berbagai macam perubahan di luar organisasi, mengadakan identifikasi, penetapan atas perubahan, penentuan strategi, dan evaluasi terhadap hasil perubahan. Duncan dan Zaltman dalam *Komunikasi Pembangunan: Pengenalan Teori dan Penerapannya* mengemukakan kualifikasi dasar agen perubahan, yakni tiga yang utama di antara sekian banyak kompetensi yang mereka miliki, yaitu:

1. Kualifikasi teknis, kompetensi teknis dalam tugas spesifik dari proyek perubahan yang bersangkutan. Misalnya pengetahuan dan keterampilan pertanian bagi seorang penyuluh pertanian, pengetahuan dan wawasan tentang pemberdayaan perempuan bagi penyuluh/tenaga lapangan yang LSM tempat ia bekerja khusus menangani tentang perempuan.
2. Kemampuan administratif, yaitu persyaratan administratif yang paling dasar dan elementer, yakni kemauan untuk mengalokasikan waktu untuk persoalan-persoalan yang relatif menjelimet (*detailed*). Maksudnya para agen perubahan merupakan orang yang menyediakan waktu dan tenaga mereka untuk secara sepenuh hati mengurus masyarakat yang dibinanya (Nasution, 1990: 38).
3. Hubungan antarpribadi. Suatu sifat yang paling penting adalah empati, yaitu kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi diri dengan orang lain, berbagi akan perspektif dan perasaan mereka dengan seakan-akan mengalaminya sendiri. Seorang agen

perubahan tidak dengan mudahnya mampu membuat perubahan tanpa menanamkan karakteristik dalam dirinya sendiri agar dapat menjadi panutan atau teladan terhadap sekelompok orang yang menjadi target perubahannya.

C. Jenis-jenis Agen Perubahan

1. Agen Perubahan Internal

Agen perubahan internal adalah staf ahli dari dalam organisasi sendiri yang secara khusus dilatih untuk melakukan pengembangan organisasi:

a. Keunggulan Agen Perubahan Internal

Mampu memahami organisasi secara mendalam serta mampu melakukan hubungan dan kepercayaan yang diperlukan dalam perubahan.

b. Kelemahan Agen Perubahan Internal

Sering dianggap sebagai agen yang hanya melihat permasalahan dari sisi manajemen saja.

2. Agen Perubahan Eksternal

Agen perubahan eksternal adalah individu dari luar organisasi yang diminta atau ditugaskan untuk memberikan usulan tentang perubahan.

a. Keuntungan agen perubahan eksternal:

- 1) Dapat memandang permasalahan lebih objektif.
- 2) Dapat membawa gagasan baru.
- 3) Pekerja lebih terbuka mengemukakan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- 4) Pekerja lebih percaya pada kemampuan orang luar daripada orang dalam.

b. Kelemahannya:

- 1) Kurang pemahamannya terhadap organisasi sehingga kurang mampu melihat permasalahan secara proporsional.
- 2) Sulit menanamkan rasa kepercayaan.
- 3) Cenderung memberikan rekomendasi perubahan yang drastis.

3. Agen Perubahan Eksternal-Internal

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

Menurut Duncan dan Zaltman, agen-agen perubahan harus memiliki tiga kualifikasi dasar, yaitu:

1. Kualifikasi teknis, yakni kompetensi teknis dalam tugas spesifik dari proyek perubahan yang bersangkutan. Misalnya pengetahuan dan wawasan tentang pemanasan global bagi seorang penyuluh lingkungan.
2. Kemampuan administratif, yaitu persyaratan administratif yang paling dasar dan elementer, yakni kemauan untuk mengalokasikan waktu untuk persoalan-persoalan yang relatif detail. Maksudnya, para agen perubahan merupakan orang-orang yang menyediakan waktu dan tenaga mereka untuk secara sepenuh hati mengurus masyarakat yang dibinanya.
3. Hubungan antarpribadi. Suatu sifat agen perubahan yang paling penting adalah empati, yaitu kemampuan untuk menempatkan diri pada kedudukan orang lain, berbagi pandangan dan perasaan dengan mereka sehingga hal-hal tersebut seakan-akan dialami sendiri.

Seorang agen perubahan yang berhasil, menurut Havelock memiliki sejumlah karakteristik, seperti:

1. Agen perubahan harus memiliki nilai-nilai dan sikap mental (*attitudes*).
2. Pertimbangan (*concern*) utamanya mengenai manfaat dari inovasi bagi pengguna akhir (*end user*).
3. Pertimbangan utama mengenai manfaat inovasi yang disebarkannya bagi masyarakat secara keseluruhan.
4. Respek terhadap nilai-nilai yang dianut dengan teguh oleh pihak lain.
5. Kepercayaan bahwa perubahan harus menghasilkan sesuatu yang terbaik bagi yang terbanyak (mayoritas).

6. Percaya bahwa masyarakat yang diubah mempunyai suatu kebutuhan, dan juga hak untuk memahami mengapa perubahan dilakukan (*rationale*) dan hak untuk berpartisipasi dalam memilih di antara alternatif cara dan tujuan perubahan itu sendiri.
7. Rasa yang kuat mengenai identitasnya sendiri dan dayanya untuk menolong orang lain.
8. Pertimbangan (*concern*) yang kuat untuk membantu tanpa menyakiti perasaan, untuk membantu dengan risiko yang minimal untuk jangka pendek dan jangka panjang bagi ketenangan masyarakat, baik sebagai keseluruhan, maupun individu tertentu dalam masyarakat yang bersangkutan.
9. Respek terhadap institusi-institusi yang ada sebagai pencerminan *concern* yang sah terhadap batas ruang kehidupan orang, keamanan, dan pengembangan identitas di balik diri masing-masing.

Agen perubahan harus mengetahui hal-hal berikut ini:

1. Bahwa individu-individu, kelompok, dan masyarakat merupakan sistem-sistem terbuka yang saling berhubungan (*open interrelating systems*).
2. Bagaimana peranannya yang lain cocok dengan konteks sosial yang lebih luas dari perubahan.
3. Konsepsi-konsepsi alternatif mengenai peranannya sekarang dan peranannya yang potensial di masa mendatang.
4. Bagaimana orang lain memandang peranannya.
5. Lingkup kebutuhan manusia, hubungan-hubungannya, dan peringkat prioritas yang mungkin dalam berbagai tahap pada lingkaran kehidupan.
6. Keseluruhan sumber-sumber (*resources*) dan cara untuk akses ke sana.
7. Mengapa orang dan sistem-sistem dapat berubah dan menolak perubahan.
8. Pengetahuan, sikap mental, dan keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang agen perubahan dan seorang pengguna sumber-sumber yang efektif.

Agen perubahan harus memiliki keterampilan berikut ini:

1. Bagaimana mengembangkan dan memelihara hubungan proyek perubahan dengan orang lain.
2. Bagaimana membawa orang ke suatu konsepsi mengenai kebutuhan dan prioritas mereka dalam hubungan dengan kebutuhan serta prioritas orang lain.
3. Bagaimana mengatasi kesalahpahaman dan konflik.
4. Bagaimana membina jembatan nilai.
5. Bagaimana menyampaikan kepada orang lain perasaan berdaya untuk melaksanakan pembangunan.
6. Bagaimana membina tim kerja sama (*collaborative teams*) untuk perubahan.
7. Bagaimana mengorganisir dan melaksanakan proyek-proyek perubahan yang berhasil.
8. Bagaimana menyampaikan kepada orang lain mengenai pengetahuan, nilai-nilai, dan keterampilan yang dimilikinya.
9. Bagaimana menyadarkan masyarakat akan potensi yang tersedia dari sumber-sumber (*resources*) mereka sendiri.
10. Bagaimana mengembangkan keterbukaan masyarakat untuk menggunakan sumber-sumber, baik yang internal maupun yang eksternal.

Agen perubahan akan lebih efektif jika mereka:

1. Merangsang berlangsungnya proses-proses pemecahan masalah di kalangan klien.
2. Cukup pengetahuan mengenai proses penelitian dan pengembangan yang menghasilkan solusi, sehingga mereka dapat membantu mendorong proses ini agar berfungsi lebih konsisten dengan kebutuhan klien.
3. Mampu membina komunikasi dan kolaborasi yang mungkin di antara sistem-sistem klien dan di antara lembaga-lembaga perubahan.
4. Mampu menghubungkan klien tertentu dengan suatu jumlah lembaga-lembaga perubahan yang optimal, dan menghubungkan

lembaga-lembaga perubahan tertentu dengan suatu jumlah klien yang optimal.

5. Bersedia mendengarkan ide-ide baru dengan telinga yang reseptif, tetapi kritis konstruktif.
6. Mampu mengintrodusir sifat keluwesan ke dalam hubungan antara klien dengan lembaga perubahan (Nasution, 1990: 38).

D. Peran Agen Perubahan dalam Organisasi

Perubahan merupakan pengalaman yang berbeda bagi setiap orang, tergantung pada apakah seseorang menjadi “objek” atau “agen” perubahan. Jika seseorang menjadi objek dari perubahan, perubahan adalah sesuatu yang konstan, sehingga memunculkan resistensi terhadap perubahan, maka proses perubahan akan menjadi lebih *daunting*. Banyak pemimpin dan manajer mengalami kesulitan untuk membawa perubahan dalam organisasi yang kompleks. Peranan agen perubahan tersebut, antara lain sebagai berikut:

1. Menyediakan bantuan teknis, spesialis, atau nasihat dalam mengelola upaya perubahan.
2. Mendiagnosis kebutuhan atau masalah perubahan.
3. Merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan.
4. Katalisator dalam menunjang perubahan internal.
5. Menyumbangkan pengetahuan demi mengelola pengembangan organisasi.

Menurut Rogers dan Shoemaker (1971), agen-agen perubahan berfungsi sebagai mata rantai komunikasi antara dua (atau lebih) sistem sosial. Yaitu menghubungkan antara suatu sistem sosial yang memelopori perubahan dengan sistem sosial masyarakat yang dibinanya dalam usaha perubahan tersebut. Hal itu tercermin dalam peranan utama seorang agen perubahan, yaitu:

1. Sebagai katalisator, maksudnya adalah seorang agen perubahan mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan, namun dirinya sendiri tidak terpengaruhi atau terkontaminasi oleh karakter-karakter orang yang akan diubahnya. Sering terjadi seorang agen perubahan terbawa suasana pada situasi orang yang

akan diubahnya, sehingga bukan orang lain yang berubah, malah dirinya yang akhirnya diubah oleh lingkungan tempat dia berada.

2. Sebagai *problem solver* (pemecah masalah), maksudnya adalah seorang agen perubahan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang banyak sehingga mampu memberikan solusi terhadap persoalan yang sedang terjadi. Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang *problem solver* bukanlah seorang anak kemaren sore yang tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang banyak. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa seorang *problem solver* merupakan seorang anak muda yang sangat aktif berorganisasi yang memiliki segudang pengalaman dan memiliki semangat belajar yang tinggi sehingga memiliki pengetahuan yang luas.
3. Sebagai pembantu proses perubahan; membantu dalam proses pemecahan masalah dan penyebaran inovasi, serta memberi petunjuk mengenai bagaimana:
 - a. Mengenal dan merumuskan kebutuhan.
 - b. Mendiagnosis permasalahan dan menentukan tujuan.
 - c. Mendapatkan sumber-sumber yang relevan.
 - d. Memilih atau menciptakan pemecahan masalah.
 - e. Menyesuaikan dan merencanakan penahapan pemecahan masalah.
4. Sebagai penghubung (*linker*), merupakan peranan agen perubahan yang memiliki banyak relasi atau pihak ketiga untuk membantunya dalam menghadapi masalah yang sedang dihadapi.

Di samping itu, menurut O’Gorman, inti dari peranan agen perubahan dalam proses pembangunan masyarakat adalah:

1. Mengidentifikasi tujuan.
2. Melakukan identifikasi dan pemanfaatan dari:
 - a. Sumber-sumber.
 - b. Kepemimpinan.
 - c. Organisasi.



3. Menetapkan prioritas, rencana dan pelaksanaan, serta evaluasi yang dilakukan menurut urutan yang teratur agar alternatif yang telah dipilih dapat membawa hasil yang diharapkan.

Peran agen perubahan tersebut kemudian dapat dikelompokkan menjadi peran yang laten dan yang manifes. Peranan yang manifes adalah yang kelihatan “di permukaan” dalam hubungan antara agen perubahan dengan masyarakatnya, dan merupakan peran yang dengan sadar dipersiapkan sebelumnya. Peran yang manifes ini kelak merupakan bukti yang nyata, baik bagi si agen maupun masyarakat. Sedangkan peran yang laten merupakan peran yang timbul dari “arus bawah” yang memberi petunjuk bagi si agen dalam mengambil tindakan-tindakan yang dilakukannya (Nasution, 1996: 115-119).

Di bawah ini yang termasuk dalam peranan agen perubahan antara lain sebagai berikut:

1. Menyediakan bantuan teknis, spesialis, atau nasihat dalam mengelola upaya perubahan.
2. Mendiagnosis kebutuhan atau masalah perubahan.
3. Merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan.
4. Katalisator dalam menunjang perubahan internal.
5. Menyumbangkan pengetahuan demi mengelola pengembangan organisasi.

E. Kunci Keberhasilan Agen Perubahan

Keberhasilan agen perubahan melakukan perubahan sikap dan perilaku komunitas sosial target perubahan bergantung pada seberapa jauh upaya agen perubahan melakukan pendekatan pada komunitas target perubahan:

1. Upaya Agen Perubahan (*Change Agent Effort*)

Agen perubahan akan berhasil melakukan perubahan bila memiliki upaya yang sungguh-sungguh. Setiap perubahan pasti akan menghabiskan tenaga, biaya, dan waktu. Kesungguhan memperhitungkan tenaga, biaya, dan waktu sangat menentukan keberhasilan perubahan yang dicapai. Bila perhitungan penggunaan sumber daya tersebut tidak tepat, maka sumber daya tersebut akan terkuras tanpa mendapatkan hasil yang diinginkan. Upaya

sesungguhnya bagi seorang agen perubahan adalah menganalisis tindakan yang tepat agar perubahan yang diinginkan dapat tercapai. Kesungguhan agen perubahan juga berarti pantang menyerah menghadapi resistensi-resistensi yang ditemui. Dengan analisis yang tepat, maka agen perubahan selalu memiliki cara agar dapat menyelesaikan persoalan-persoalan yang ditemui untuk mencapai perubahan.

2. Berorientasi pada Target Perubahan (*Client Orientation*)

Posisi agen perubahan berada di tengah, yaitu antara inovator/regulator dengan pelanggan, sehingga agen perubahan sering dalam posisi yang berlawanan, di satu sisi inovator/regulator menghendaki sikap perilaku tertentu, di sisi lain target perubahan mengharapkan perilaku yang berbeda. Agen perubahan akan lebih berhasil apabila lebih berorientasi pada komunitas sosial target perubahan daripada memenuhi harapan inovator/regulator.

3. Sesuai dengan Kebutuhan Target Perubahan (*Compatibility with Client's Needs*).

Agen perubahan sering dihadapkan dengan kesulitan mengidentifikasi kebutuhan target perubahan. Setiap perubahan yang mengabaikan begitu saja kebutuhan pelanggan akan mengalami kegagalan. Sebaliknya, apabila agen perubahan memperhatikan apa yang sesungguhnya menjadi kebutuhan pelanggan dan sebisanya terdapat kesesuaian/kompatibilitas (*compatibility*) antara perubahan yang diharapkan inovator/regulator dengan kebutuhan pelanggan. Semakin tinggi kompatibilitas antara perubahan yang diharapkan dengan kebutuhan pelanggan maka perubahan akan semakin berhasil.

4. Rasa Empati (*Change Agent Empathy*)

Rasa empati adalah kemampuan seseorang untuk menempatkan diri dalam posisi orang lain dan merasakan suka-dukannya dalam posisi itu. Dengan demikian, apabila agen perubahan tidak mampu berempati pada orang lain khususnya target perubahan, maka dapat dipastikan target cenderung menolak untuk berubah. Agen perubahan yang berempati terhadap masalah yang dihadapi/dirasakan oleh target perubahan akan lebih berhasil daripada mereka yang tidak berempati.

Michael Beer (Tyagi, 2000: 281) menyebutkan adanya beberapa sumber kekuasaan yang dimiliki agen perubahan, yaitu sebagai berikut:

1. Status tinggi diberikan oleh anggota organisasi yang didasarkan pada persepsi mereka bahwa agen perubahan sama dengan mereka dalam hal perilaku, bahasa, nilai-nilai, dan bahan pakaian.
2. Kepercayaan pada agen perubahan berdasarkan pada konsistensi dalam menangani informasi dan memelihara peranan yang tepat di dalam organisasi.
3. Keahlian dalam praktik perubahan organisasional.
4. Menumbuhkan kredibilitas didasarkan pada pengalaman sebelumnya.

Anggota yang tidak puas di dalam organisasi yang melihat agen perubahan sebagai kesempatan terbaik untuk mengubah organisasi untuk memenuhi kebutuhannya.

F. Bentuk Perubahan

Menurut Sondang P. Siagian terdapat empat perubahan, yaitu:

1. Perubahan kecil dengan dampak kecil pula. Situasinya ialah bahwa jika perubahan yang hendak diwujudkan itu kecil, berdampak tidak kuat pada berbagai segi kehidupan organisasi yang sudah mapan, kemungkinan penolakan pun menjadi kecil. Berarti keberhasilan konsultan dan kliennya mewujudkan perubahan akan menjadi semakin terjamin.
2. Perubahan kecil dengan dampak yang besar. Apabila perubahan yang kecil terwujud, akan tetapi mempunyai dampak yang besar terhadap kultur organisasi, misalnya, suatu tingkat penolakan dapat diharapkan terjadi dan tergantung pada intensitas penolakan itu, cepat tidaknya perubahan dapat diwujudkan akan juga dipengaruhi.
3. Perubahan besar dengan dampak yang kecil. Dalam situasi seperti ini bisa saja perubahan besar terjadi, tetapi dampaknya terhadap kultur kecil. Jika situasi demikian yang dihadapi berarti meskipun tidak insentif kecenderungan menolak perubahan tetap ada, akan tetapi dengan sikap manajemen yang arif dan dukungan konsultan yang kompeten situasi itu biasanya dapat diatasi.

4. Perubahan besar dengan dampak yang besar pula. Apabila tingkat perubahan yang diwujudkan besar disertai oleh dampak yang kuat terhadap berbagai segi kehidupan berorganisasi, manajemen dan konsultan dapat meramalkan intensitas perubahan yang akan terjadi. Akan tetapi, meskipun demikian, kemungkinan keberhasilan biasanya kecil.

G. Studi Kasus

Kasus 1

Munandar merupakan mahasiswa baru di SMA X di Kota Padang, ia berasal dari Kabupaten Dharmasraya. Munandar memiliki semangat berprestasi dan kepedulian yang tinggi terhadap daerahnya, sehingga ia bergabung sebagai anggota dalam organisasi paguyuban (kedaerahan) Dharmasraya tersebut. Namun, sayangnya ia dapati organisasi tersebut kurang berjalan, padahal struktur kepengurusannya sudah dibentuk. Munandar ingin sekali mengaktifkan organisasi tersebut, namun dia hanya sebagai anggota. Bantu Munandar untuk bisa berbuat banyak dalam mengembangkan organisasinya dari sudut pandang agen perubahan.

Kasus 2

Buk Dewi baru saja diangkat sebagai guru baru di SMP Z. SMP Z tidak memiliki banyak prestasi, semuanya biasa saja, tidak ada yang menonjol. Rutinitas yang sama tetap berjalan dari waktu ke waktu. Sementara Buk Dewi merasa menyalakan kondisi sekolah yang seperti ini. Buk Dewi berpikir, bila ada guru dan ada siswa yang mau belajar, mengapa tidak dimaksimalkan hingga mendatangkan prestasi yang gemilang bagi sekolah. Bantu Buk Dewi mewujudkan keinginannya terhadap sekolah tersebut dari sudut pandang agen perubahan.

H. Soal

1. Apakah saudara memahami apa yang dijelaskan oleh dosen?
 - a. Sangat paham
 - b. Paham



- c. Kurang paham
 - d. Tidak paham
 - e. Tidak tahu
2. Pilihlah beberapa pembahasan yang telah dibahas oleh dosen saudara!
- a. Model perubahan Burner
 - b. Kualifikasi *agent of change*
 - c. Faktor pengembangan organisasi
 - d. Peran *agent of change* dalam organisasi
 - e. Pengertian *agent of change*
 - f. Model perubahan Kotter
 - g. Asumsi terhadap manusia sebagai kelompok
 - h. Jenis-jenis *agent of change*
 - i. Agen perubahan
 - j. Bentuk perubahan
 - k. Asumsi terhadap manusia sebagai organisasi
3. Berikut yang **bukan** merupakan kunci keberhasilan *agent of change* adalah
- a. Memiliki etos kerja
 - b. Mengutamakan target perubahan daripada pimpinan
 - c. Mengutamakan pimpinan daripada target perubahan
 - d. Rasa empati
 - e. Menyesuaikan dengan kebutuhan target perubahan

**KISI-KISI UJIAN
MID SEMESTER**

Kode Mata Kuliah	: AIP718
Semester/SKS	: Ganjil/3 SKS
Jurusan/Fakultas	: Administrasi Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Dosen	: Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd. dan Hade Afriansyah, M.Pd
Topik	: Ujian Mid Semester

A. *LEARNING OUTCOMES*

1. Mampu mengkaji kisi-kisi soal dan mengerjakan soal latihan yang diberikan dengan inisiatif sendiri secara mandiri maupun berkelompok.
2. Mampu mencari jalan keluar bila mengalami kesulitan dalam menjawab soal latihan dengan melalui cara komunikasi yang tepat.
3. Mampu melaksanakan ujian mid semester dengan baik.

B. METODE, MEDIA, DAN SUMBER BELAJAR

1. Metode : Ujian *e-learning* pilihan ganda.
2. Media : Komputer, laptop, hp, dan jaringan internet.
3. Sumber Belajar : Buku bahan ajar, buku dan jurnal terkait, dan bahan kuliah virtual *e-learning*.

C. KEGIATAN UJIAN MID SEMESTER

Tahap Kegiatan	Kegiatan Dosen	Kegiatan Mahasiswa	Teknik Penilaian	Media dan Sumber
Pendahuluan (kegiatan awal 10 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan sistem dan soal yang digunakan tidak mengalami kendala 2. Memastikan siswa sudah masuk dan <i>stand by</i> di sistem 3. Memberi <i>feedback</i> jika ada mahasiswa yang mengalami masalah ketika masuk ke sistem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masuk ke dalam sistem ujian <i>e-learning</i> 2. <i>Stand by</i> dan bersiap-siap untuk ujian 3. Bertanya ke dosen jika mengalami kendala 	-	Absensi <i>online</i> , komputer/laptop/hp, dan jaringan internet
Kegiatan inti (90 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi perjalanan ujian melalui sistem <i>online e-learning</i> 2. Memberi <i>feedback</i> jika ada mahasiswa yang mengalami masalah selama ujian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan ujian dengan jujur 2. Bertanya ke dosen jika mengalami kendala 	<i>Automatic by</i> sistem	Absensi <i>online</i> , komputer/laptop/hp, dan jaringan internet
Penutup (10 menit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi tahu kalau ujian telah berakhir melalui grup WA 2. Memberi tahu untuk menunggu informasi selanjutnya bagi yang mengalami kendala atau nilainya tidak memenuhi KKM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melihat nilai 2. Mengikuti arahan dosen 	-	Absensi <i>online</i> , komputer/laptop/hp, WAG, dan jaringan internet

MATERI 8 KISI-KISI UJIAN MID SEMESTER

- Tujuan** : Mahasiswa mengkaji kisi-kisi ujian mid semester dan berlatih menjawab soal latihan yang diberikan serta melaksanakan ujian mid semester.
- Kompetensi** :
1. Mampu mengkaji kisi-kisi soal dan mengerjakan soal latihan yang diberikan dengan inisiatif sendiri secara mandiri maupun berkelompok.
 2. Mampu mencari jalan keluar bila mengalami kesulitan dalam menjawab soal latihan dengan melalui cara komunikasi yang tepat.
 3. Mampu melaksanakan ujian mid semester dengan baik.
- Indikator** :
1. Mahasiswa mengkaji kisi-kisi soal dan mengerjakan soal latihan yang diberikan.
 2. Mahasiswa mencari jalan keluar bila mengalami kesulitan dalam menjawab soal latihan.
 3. Ujian terlaksana dengan baik dengan kehadiran 100%.
 4. Rata-rata hasil ujian mahasiswa di atas 80 (delapan puluh).
- Daftar Bacaan** : Buku ajar dan sumber belajar lainnya dari buku dan jurnal.



Gambar 8.1 Mindmap Pertemuan 8

Kisi-kisi Soal Ujian Mid Semester

BAB 1 PENGENALAN PO

1. Topik pada Mata Kuliah PO
2. Tujuan Mata Kuliah PO

BAB 2 PENGERTIAN, KARAKTERISTIK, MANFAAT, DAN TUJUAN PO

3. Pengertian PO
4. Karakteristik PO
5. Manfaat PO
6. Tujuan PO

BAB 3 FAKTOR PENDORONG PO

7. Faktor Internal
8. Faktor Eksternal

BAB 4 PROSES PENGEMBANGAN PO

9. Proses Perubahan Menurut Ahli
10. Ciri PO yang Berhasil

BAB 5 MODEL-MODEL PENGEMBANGAN ORGANISASI

11. Model PO Menurut Ahli
12. Analisis

BAB 6 ASUMSI TERHADAP MANUSIA DALAM PO

13. Pengertian Asumsi
14. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Individu
15. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Kelompok
16. Asumsi Terhadap Manusia Sebagai Organisasi

BAB 7 AGEN PERUBAHAN

17. Pengertian
18. Kualifikasi Agen Perubahan
19. Jenis dan Peran Agen Perubahan
20. Kunci Keberhasilan Agen Perubahan
21. Bentuk Perubahan

Soal Latihan

1. Tuliskan topik-topik yang dipelajari pada mata kuliah PO!
2. Apa tujuan mata kuliah PO?
3. Jelaskan pengertian PO!
4. Jelaskan karakteristik PO!
5. Jelaskan manfaat PO!
6. Jelaskan tujuan PO!
7. Jelaskan faktor internal dalam PO!
8. Jelaskan faktor eksternal dalam PO!
9. Jelaskan proses perubahan organisasi menurut ahli!
10. Jelaskan ciri PO yang berhasil!
11. Jelaskan model PO menurut ahli!
12. Jelaskan analisis model PO yang paling tepat menurut saudara!
13. Jelaskan pengertian asumsi dalam PO!
14. Jelaskan asumsi terhadap manusia sebagai individu dalam PO!
15. Jelaskan asumsi terhadap manusia sebagai kelompok dalam PO!
16. Jelaskan asumsi terhadap manusia sebagai organisasi dalam PO!
17. Jelaskan pengertian *agent of change*!
18. Jelaskan kualifikasi *agent of change*!
19. Jelaskan jenis *agent of change*!
20. Jelaskan peran *agent of change*!
21. Jelaskan kunci keberhasilan *agent of change*!
22. Jelaskan bentuk perubahan organisasi!



DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, S.D.A. (2003). “Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan”. 2(8), 24. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/84425-ID-mengelola-perubahan-organisasional-isu-p.pdf>.
- Arifin, Muhammad. (2017). “Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi”. *Jurnal EduTech*, 3(1). Retrieved from <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/990/934>.
- Becker, Christine. 1978. “The Practical Side of OD”. *Public Management*.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 1989. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Bandung.
- Bennis, Warren G., et al. 1985. *The Planning of Change*. New York: CBS College Publishing.
- Berger, Lance A. dan Martin J. Sikora. 1994. *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*. London: Irwin Professional Publishing.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid I. Terjemahan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

- French, W.L., C.H. Bell, dan R.A. Zawacki. 2000. *Organizational Development and Effective Change 5th*. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald. 1997. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall.
- Hakim, Abdul. 2015. *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*. Semarang: EF Press Digimedia.
- Hussey, D.E. 2000. *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
- Kosasi, Sandi. 2011. "Manajemen Perubahan dan Implementasi dalam Proyek Sistem Informasi". *Jurnal Ilmiah Sisfoteknika*, Vol. 1, No. 1.
- Mardikanto, Totok. 2010. *Konsep-Konsep Pemberdayaan Masyarakat*. Fakultas Pertanian UNS-UPT. Surakarta: Pencetakan UNS (UNS Press).
- Moekijat. 2005. *Pengembangan Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Hasan, Mustofa. 2001. *Manajemen Perubahan: Modul Pembelajaran*.
- Nasution. (1996). *Komunikasi Pembangunan: Pengenalan Teori dan Penerapannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- _____. (1990). *Prinsip-Prinsip Komunikasi untuk Penyuluhan*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Pareek, Udai. 1991. *Perilaku Organisasi (Pedoman ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja)*. Jakarta: PT Pustaka Binaan Pressindo.
- Permanasari, Yarra Waninda. 2017. "Proses Transformasi PT. Pos Indonesia". *Diponegoro Journal of Manajement*, Vol. 6, No. 4: 1-13.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.
- _____. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Prentice Hall International.
- Rogers, E.M. dan F.F. Shoemaker. 1971. *Communication of Innovation*. Londo: The Free Press.
- Saiyasain, Mirza S. 2003. *Organizational Behaviour*. New Delhi: The McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Siagian, Sondang. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi/BMA*. Jakarta: Bumi Aksara.

- _____. 2013. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriyanto, A. (2016). *Manajemen Perubahan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Soekanto, Soerjono. (1992). *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 1993. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- _____. 1993 *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tyagi, Archana. 2000. *Organizational Behavior*. New Delhi: Excel Books.
- Wanuri. 2011. "Manajemen Perubahan". *Jurnal STIE Semarang*, Vol. 3, No. 1.
- Wexley, K.N. dan G.A. Yukl. 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- _____. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- _____. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. 2016. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wursanto, I.G. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Zaltman, Gerald dan Robert Duncan. (1973). *Innovation and Organization*. A. Willey-Interscience Publication John Willey and Sons, New York. London, Sydney, Toronto.

BIODATA PENULIS



Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd., lahir di Muara Labuh, Provinsi Sumatra Barat pada tanggal 20 Maret 1963. Telah menyelesaikan studi Sarjana (S-1) di IKIP Padang Jurusan Administrasi Pendidikan pada tahun 1988, Magister (S-2) di IKIP Jakarta KPK IKIP Padang Jurusan Administrasi Pendidikan pada tahun 1993 dan Doktor (S-3) di Universitas Negeri Padang Prodi Manajemen Pendidikan pada tahun 2006. Tahun 1988 mengajar sebagai Dosen di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang dan sejak itu mendalami dan mengajar mata kuliah terkait Manajemen Pendidikan, termasuk mata kuliah Dasar-dasar Pengembangan Organisasi. Selain itu, saat ini juga sebagai Guru Besar Bidang Manajemen Pendidikan, sebagai Asesor BAN PT, dan menjabat sebagai Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang periode 2019-2023.

Adapun jabatan lainnya yang pernah diduduki adalah sebagai Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang periode 2000-2003, Sekretaris Senat Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang pada tahun 2007, Asisten Direktur II PPs Universitas Negeri Padang periode 2009-2013, Konsultan Manajemen Pendidikan pada Satker SMP Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatra Barat pada tahun 2009, Ketua

mohon
dibaca
kembali

Program Studi S-2 Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang pada tahun 2015-2016, dan menjadi Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Negeri Padang periode 2016-2019.



Hade Afriansyah, M.Pd., lahir di Muara Bungo, Provinsi Jambi pada tanggal 14 April 1988. Telah menyelesaikan studi Sarjana (S-1) di Universitas Negeri Padang Jurusan Pendidikan Teknik Elektro pada tahun 2011, Magister (S-2) di Universitas Negeri Padang Jurusan Administrasi Pendidikan pada tahun 2014, dan sedang melanjutkan studi Doktor (S-3) di Universitas Negeri Padang Jurusan Administrasi Pendidikan semester empat pada tahun 2021. Tahun 2017 mengajar sebagai Dosen di Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang dan sejak itu mendalami dan mengajar mata kuliah terkait Administrasi Pendidikan, termasuk mata kuliah Dasar-dasar Pengembangan Organisasi. Selain itu, juga aktif sebagai pembina organisasi kemahasiswaan dan aktif sebagai pengurus di organisasi kemasyarakatan.