

Volume 5 , Nomor 1 Juli 2008

ISSN 1829-7277

Jurnal Administrasi Bisnis

Kajian bagi Akademisi dan Praktisi

Analisis Pengaruh Karakteristik Perusahaan terhadap Keputusan Struktur Modal

Jojok Dwiridotjahjono

Corporate Social Responsibility : Tantangan Dan Konsekuensi

Meilan sugiarto

Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, dan Budaya Organisasi serta Implikasinya Terhadap Prestasi Kerja

Human Santosa Utomo & Ida Susi Dewanti

Adaptabilitas Organisasi melalui Perubahan Organisasi

Apriatni EP

Analisis Sikap Mahasiswa terhadap kualitas Pelayanan Perpustakaan

(Studi pada Mahasiswa Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta)

Sigit Haryono & Asih Marini Wulandari

Stock Spilt, Harga, Volume Perdagangan, Volatilitas Harga dan Bid-ask Spread Saham di Bursa Efek Jakarta (BEJ) Periode 2001-2004

Djono Nurhadi

Globalisasi dan Perubahan Pengelolaan Bisnis

Susanta

ISSN 1829-7277





Volume 4, Nomor 2, Januari 2008

ISSN 1829-7277

Jurnal Administrasi Bisnis

Kajian bagi Akademisi dan Praktisi

PENANGGUNG JAWAB

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Bisnis

REDAKTUR PELAKSANA

Sadeli, M.Si

SEKRETARIS REDAKSI

Rosalia Dwi Fadma Tjahjanti, M.Si

PENYUNTING AHLI

Djuwadi, MBA (Undip)
Lukmono Hadi, MS (UPN)

DEWAN PENYUNTING

Sauptika Kancana, M. Si
Sigit Haryono, M.Si
Fitri Anomsari, MAB

BENDAHARA

Ida Susi Dewanti, M.Si

SIRKULASI & DISTRIBUSI

Hartono
Markus. K., S.Sos

ALAMAT REDAKSI

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Yogyakarta
Jl. Babarsari No. 2 Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 485268, 486991
Fax. (0274) 487147
Email : adbisupnyk@yahoo.com

Jurnal Administrasi Bisnis diterbitkan dua kali dalam satu tahun sebagai media informasi karya ilmiah untuk bidang kajian Administrasi Bisnis

Redaksi menerima naskah berupa artikel ilmiah ringkasan hasil penelitian dan resensi buku
Redaksi berhak untuk menyunting isi naskah tanpa mengubah substansi.
Naskah yang tidak dimuat dan ingin diminta kembali harap disertakan perangko pengembalian secukupnya.

Jurnal Administrasi Bisnis
Kajian Bagi Akademis dan Praktisi

Volume 5, Nomor 1, Juli 2008

DAFTAR ISI

- 1 - 11 Analisis Pengaruh Karakteristik Perusahaan terhadap Keputusan Struktur Modal
Jojob Dwiridotjahjono
- 12 - 19 *Corporate Social Responsibility* : Tantangan Dan Konsekuensi Bagi Perusahaan
Meilan Sugiarto
- 20 - 34 Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, dan Budaya Organisasi serta Implikasinya Terhadap Prestasi Kerja
(Studi pada Pegawai Non Akademik UPN "Veteran" Yogyakarta)
Humam Santosa Utomo & Ida Susi Dewanti
- 35 - 44 **Adaptabilitas Organisasi melalui Perubahan Organisasi**
Apriatni EP
- 45 - 54 Analisis Sikap Mahasiswa terhadap Kualitas Pelayanan Perpustakaan (Studi pada Mahasiswa Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta)
Sigit Haryono & Asih Marini Wulandari
- 55 - 70 *Stock Split*, Harga, Volume Perdagangan, Volatilitas Harga dan *Bid-ask Spread* Saham di Bursa Efek Jakarta (BEJ) Periode 2001-2004
Djono Nurhadi
- 71 - 83 Globalisasi dan Perubahan Pengelolaan Bisnis
Susanta

ADAPTABILITAS ORGANISASI MELALUI PERUBAHAN ORGANISASI

Apriatni EP
Jurusan Administrasi Bisnis FISIP Undip
Jl.Imam Bardjo SH No.1 Semarang

ABSTRACT

Organization in the system perspectives stated that organization have to interact with its environmental respectively in order to make mutual benefits among them. Organization environment supply the organization input in term of human resources, so it could create inner competitions which's play important role in the competitions decade nowadays. Organization adaptability could be reach by changing organization in terms of management instrument to reach valuable conditions. Actually there are at least two management intervention which could be implemented such as small and big organization change. Those changing mainly depend on management capability and leadership. Organization change couldn't always reach the better conditions, and even make rather worse conditions by increasing the inner conflict. The changing organization actually not a simple one's but have to be done due to the changing of environmental respectively. The basic assumption have to be made that organization adaptability needs detail information and highly human resources to support creative ideas through what it's called " knowing organization".

Key word: adaptability, organization, change

PENDAHULUAN

Organisasi dari perspektif sistem adalah organisasi yang memiliki karakteristik sistem terbuka. Pandangan organisasi sebagai sistem terbuka adalah pengakuan bahwa organisasi terikat dengan lingkungan dan senantiasa berinteraksi. Menurut Stephen P. Robbins (1994) organisasi yang memiliki karakteristik sistem terbuka dibutuhkan kepekaan terhadap lingkungan. Perubahan dalam satu sistem akan mempengaruhi lingkungan demikian pula sebaliknya. Dalam hal ini yang diperlukan adalah menerima umpan balik. Setiap informasi yang berhubungan dengan keadaan lingkungan merupakan umpan balik yang diperlukan untuk senantiasa melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki keadaan yang ada sehingga dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan. Lingkungan organisasi dapat diidentifikasi sebagai segala sesuatu yang berada di luar batas organisasi serta mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi atau yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Mengadaptasi lingkungan yang selalu berubah tidak selalu mudah terlebih tidak semua lingkungan sama, terutama dalam hal ketidakpastian lingkungan. Tindakan korektif atau penyesuaian terhadap lingkungan organisasi, sebagai wujud tindakan inovasi, dapat dilakukan melalui perubahan organisasi.

Menurut Felix Janszen (2000) dalam bukunya T. Hani Handoko, saat ini kita memasuki era inovasi setelah sebelumnya kita berada di era efisiensi di tahun 1950an-1960an, dan era kualitas di tahun 1970an-1980an. Organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi yang

berkelanjutan akan terlindas oleh pesaing yang tidak mengenal belas kasihan. Organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan dimana dia berada akan senantiasa mengalami ketertinggalan, dan hanya akan menjadi pengikut, sehingga tidak akan pernah menjadi yang terbaik.

Arie de Geus (1997) dalam hasil penelitiannya mengidentifikasi, bahwa karakteristik umum penyebab singkatnya hidup perusahaan-perusahaan, terutama karena tidak mampu untuk belajar dan mengadaptasi dirinya dengan permintaan perubahan lingkungan.

Kemampuan organisasi untuk melakukan tindakan adaptif, terutama dengan kemampuan organisasi mengambil tindakan-tindakan yang tepat untuk menggerakkan organisasi ke arah tujuan yang diinginkan, memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam era saat ini.

LINGKUNGAN ORGANISASI

Ada berbagai versi untuk menjelaskan lingkungan organisasi. Untuk mencari kejelasan dengan memahami dasar umum tentang lingkungan, dalam buku karya Stephen P. Robbins (1994), dituliskan berdasarkan persamaan berbagai penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan tentang adanya tiga dimensi kunci yang terdapat pada setiap lingkungan organisasi, yaitu:

- a. dimensi stabil-dinamis
- b. dimensi sederhana-kompleks
- c. dimensi berlebihan-langka

Dimensi stabil-dinamis, disebut juga dengan dimensi *volatility* (mudah menguap). Termasuk dalam hal ini pembicaraan tentang ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan atau lingkungan yang tidak dapat diprediksi, lingkungan tersebut disebut dinamis. Kondisi ini akan dirasakan menyulitkan manajemen, karena keputusan-keputusan yang telah dibuat atau bahkan alternatif-alternatif keputusan yang ada, bisa menjadi tidak tepat manakala lingkungan organisasi mengalami perubahan yang tidak sesuai dengan prediksi yang dibuat. Sebaliknya lingkungan yang relatif mudah diprediksi atau bersifat relatif stabil akan mempermudah bagi manajemen.

Dimensi sederhana-kompleks, ditinjau dari tingkat heterogenitas dan konsentrasi elemen-elemen lingkungan. Ada kecenderungan, pelaku bisnis dalam bidang yang sama dengan jumlah yang relatif sedikit akan membuat lingkungan juga semakin sederhana. Termasuk juga jenis usaha yang tidak membutuhkan elemen lingkungan yang beragam, akan menciptakan homogenitas dan terkonsentrasi.

Dimensi berlebihan-langka, berhubungan dengan kapasitas lingkungan. Lingkungan yang berlebihan adalah lingkungan yang kaya dan tumbuh menghasilkan sumber yang berlebihan bagi organisasi. Sebaliknya dapat dirasakan adanya kelangkaan lingkungan yang relatif. Tidak semua elemen lingkungan perlu menjadi perhatian bagi manajemen. Terdapat lingkungan yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, yang disebut lingkungan umum, dan lingkungan yang secara langsung relevan dengan tujuan organisasi, yang disebut lingkungan khusus. Mempelajari tentang lingkungan organisasi disadari satu hal yang penting, akan tetapi bagaimana lingkungan dapat mempengaruhi kebijakan organisasi, hal itu merupakan sisi penting dari uraian tulisan ini.

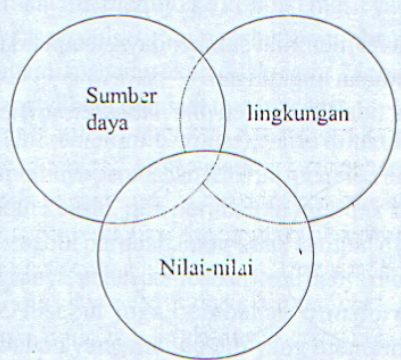
KONGRUENSI LINGKUNGAN-NILAI-NILAI-SUMBER DAYA

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengkaji hubungan antara lingkungan dan organisasi. Porter (1980) berargumen bahwa lingkungan merupakan determinan utama atas kinerja

dan lingkungan memoderasi hubungan antara strategi dan kinerja organisasi. Teori sistem yang menyatakan bahwa organisasi bersifat terbuka, mengkonsepkan organisasi melakukan transaksi dengan lingkungan, senantiasa memungkinkan tindakan korektif organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungan. Lebih lanjut teori sistem menyatakan bahwa organisasi umumnya berhubungan dengan lingkungan dalam bentuk kompetisi, baik dalam hal sumberdaya maupun dalam hal produk. Lingkungan juga dapat membentuk ketergantungan atau dependensi. Thompson (1993), menjelaskan terdapat hubungan antara lingkungan – nilai-nilai – sumber-sumberdaya (*the E-V-R congruence*).

Beberapa kemungkinan kondisi alternatif hubungan antara lingkungan – nilai-nilai – sumber-sumberdaya, sebagai berikut:

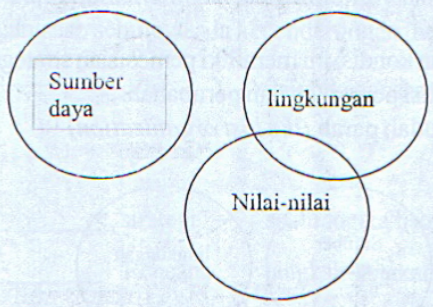
a. Kongruensi L – N – S (E – V – R Congruence)



Gambar 1: Kongruensi L – N – S (E – V – R Congruence)

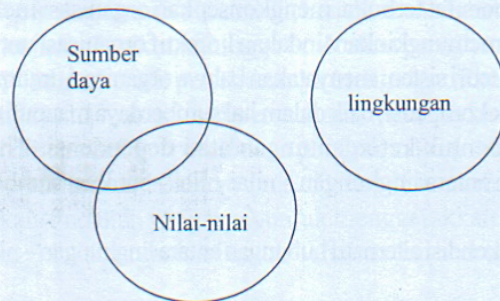
Organisasi dengan kondisi the E-V-R congruence, menunjukkan bahwa isu lingkungan-nilai-nilai- sumber daya bertumpang tindih atau adanya integrasi diantara isu-isu tersebut.

b. Organisasi yang Tidak Kompeten Secara Sadar (*the consciously incompetent organization*)

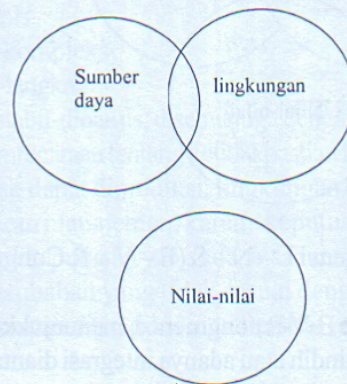


Gambar 2: Organisasi yang Tidak Kompeten Secara Sadar (*the consciously incompetent organization*)

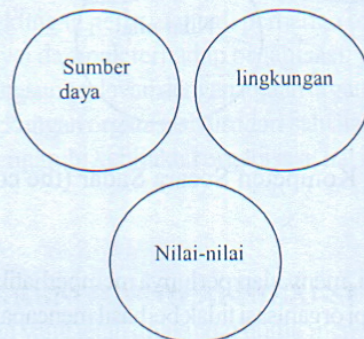
Organisasi dengan kondisi ini, menyadari perlunya memperhatikan lingkungan organisasi termasuk memuaskan konsumen, tetapi organisasi tidak berhasil mencapai kualitas yang diinginkan, termasuk kendala sumber daya.

c. Organisasi yang Kehilangan Arah (*strategic drift*)Gambar 3: Organisasi yang Kehilangan Arah (*strategic drift*)

Organisasi dengan kondisi ini memiliki sumber daya, tetapi tidak dapat memanfaatkan, karena tidak paham terhadap kebutuhan lingkungan.

d. Organisasi yang secara sadar tidak kompeten (*the unconsciously competent organization*)Gambar 4: Organisasi yang secara sadar tidak kompeten (*the unconsciously competent organization*)

Organisasi dengan kondisi ini memiliki pemosisian strategik, tanpa adanya komitmen nyata terutama bagi kondisi perbaikan dan perubahan.

e. Organisasi yang sudah parah (*the lost organization*)Gambar 5: Organisasi yang sudah parah (*the lost organization*)

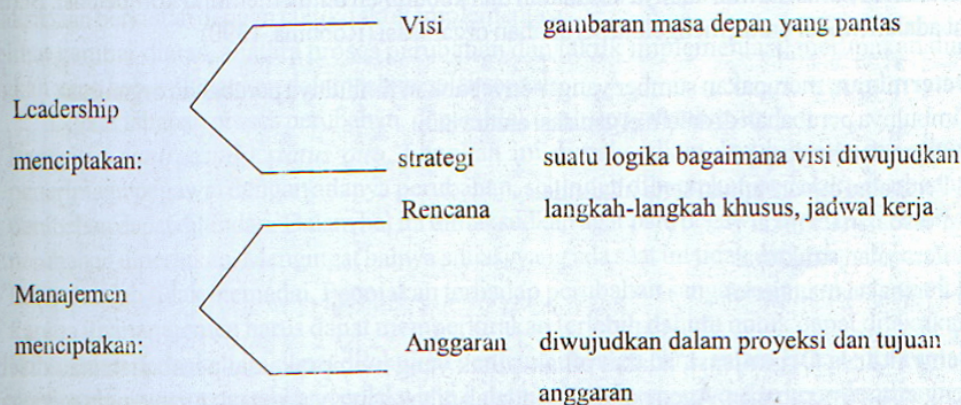
Organisasi yang sudah parah, tidak mampu memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada pada organisasi.

Keberhasilan organisasi sangat tergantung kepada kemampuannya menselaraskan satu sama lain kompetensi-kompetensi yang ada. Hal tersebut tidak terjadi dengan sendirinya melainkan diperlukan pertimbangan-pertimbangan manajemen, termasuk memperhatikan peluang-peluang yang ada serta sumber daya-sumber daya yang ada.

PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan mengandung makna, beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan juga terjadi pada organisasi, yaitu dengan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas organisasi. Yang perlu dipertimbangkan dalam mengelola perubahan adalah perubahan yang bagaimana yang akan dilakukan. Menurut ukurannya, Mulyadi (1997), menyatakan perubahan dapat dibagi menjadi dua macam:

1. Perubahan kecil (*Incremental Change*), yaitu dilakukan secara bertahap atau secara perlahan-lahan. Umumnya perubahan jenis ini memiliki lingkup yang terbatas dan seringkali dapat dikembalikan keasal, jika perubahan ini tidak sesuai dengan yang diharapkan. Karena sifatnya tersebut perubahan ini tidak sampai mengganggu aktivitas organisasi. Dalam implementasinya, untuk perubahan kecil hanya dibutuhkan kemampuan manajerial.
2. Perubahan besar, disebut juga perubahan *transformasional*. Perubahan jenis ini merupakan perubahan yang mendalam yang menuntut cara baru untuk berpikir dan berperilaku. Perubahan ini memiliki cakupan lingkup yang luas, tidak berhubungan dengan masa lalu, dan umumnya tidak dapat dikembalikan ke kondisi asal perubahan. Dengan perubahan seperti ini mengandung resiko karena mempunyai kemungkinan gagal. Untuk perubahan jenis ini tidak hanya dibutuhkan kemampuan manajerial, melainkan juga dibutuhkan kompetensi leadership. Kompetensi leadership dibutuhkan, terutama untuk menghadapi situasi yang mendesak dengan lebih dibutuhkan dukungan faktor peresonal dalam organisasi, mengingat bahwa perubahan tidak selalu dapat diterima oleh anggota organisasi, bahkan karakteristik manusia pada umumnya lebih mendukung adanya kemapanan dalam organisasi, sehingga ada kecenderungan menolak perubahan.



Sumber: Mulyadi, 2004, *Manajemen Perubahan*, Amara Books, Yogyakarta

Dapat dipastikan, bagi organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan, harus mampu bergerak cepat untuk menciptakan strategi-strategi yang dapat membawa organisasi kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Berikut ini adalah siklus pencapaian untuk mewujudkan perubahan/perbaikan yang dapat dilaksanakan oleh manajer (Mulyadi, 1997):

1. **Terobosan.** Terobosan merupakan *improvement* besar yang dapat dicapai melalui perubahan radikal terhadap praktik-praktik yang sekarang sedang berjalan. Sebagian besar terobosan merupakan hasil dari inovasi
2. **Perubahan kecil.** Perubahan kecil dilakukan terhadap sistem yang sedang berjalan. Penyesuaian dan modifikasi kecil dapat dilaksanakan terhadap sistem yang sedang berlaku untuk secara kumulatif berdampak besar terhadap sistem. Perubahan terobosan dan perubahan kecil tidak akan dapat terwujud jika perubahan yang diusulkan tidak dilaksanakan. Pelaksanaan kedua macam perubahan tersebut memerlukan standarisasi.
3. **Standarisasi.** Dalam standarisasi, manajer memverifikasi dapat dioperasikan atau tidaknya sistem yang baru atau sistem yang telah dimodifikasi dan kinerja sistem tersebut sebelum diterapkan. Dalam hal ini manajer mengkomunikasikan informasi tentang tujuan dan arsitektur sistem, mendidik personel yang akan menjalankan sistem tersebut, dan mendemonstrasikan bahwa sistem tersebut bekerja sebagaimana yang dirancang.
4. **Rutinisasi.** Dalam hal ini sistem yang telah diimplementasikan disetel kembali, diseimbangkan, dan dikuasai oleh bawahan yang bertanggung jawab untuk pengoperasian sistem. Standarisasi merupakan tanggung jawab manajer atas untuk menerapkan perubahan, sedangkan rutinisasi merupakan tanggung jawab manajer bawah untuk mengoperasikan sistem.
5. **Pelaksanaan.** Dalam pelaksanaan para manajer melakukan tindakan untuk secara langsung mencapai tujuan yang diinginkan. Bagi manajer yang bertanggung jawab sebagai pemilik sistem, pelaksanaan berarti melaksanakan sistem secara strategis, sedangkan bagi operator, pelaksanaan berarti melaksanakan tugas operasional sistem tersebut

SIKLUS PERUBAHAN TRANSFORMASI

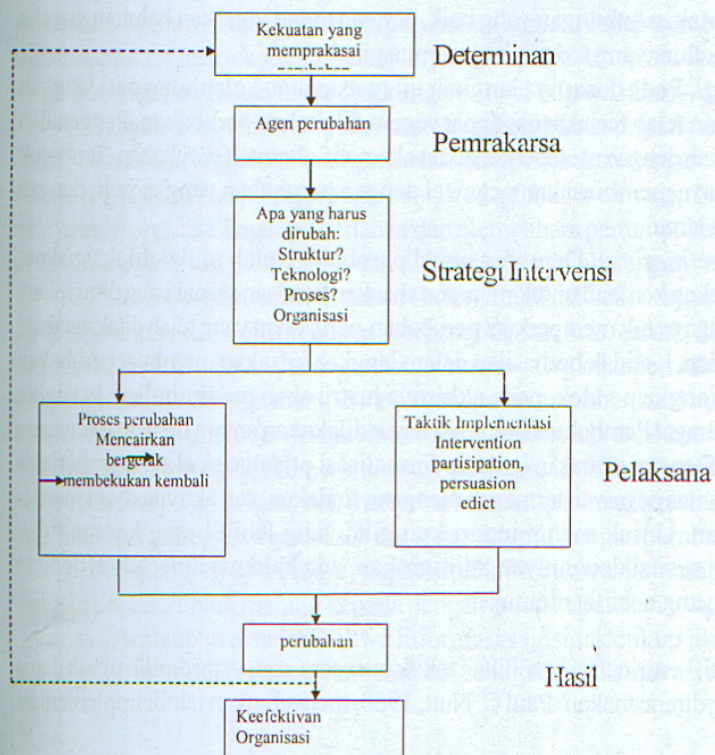
Tanggung jawab untuk melaksanakan perubahan organisasi kearah perbaikan organisasi untuk menciptakan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan, ada pada manajer. Pelaksanaann perubahan harus diawali adanya kesadaran dan kebutuhan untuk memiliki kompetensi. Berikut ini adalah model untuk mengelola perubahan organisasi (Robbins, 1990)

Determinan, merupakan sumber yang menyebabkan timbulnya perubahan organisasi.

Timbulnya perubahan di dalam organisasi antara lain:

1. Persoalan lingkungan
2. Persoalan tujuan-tujuan serta nilai-nilai
3. Persoalan teknikal
4. Persoalan struktural
5. Persoalan manajerial

Pemrakarsa Organisasi, adalah pihak-pihak yang memprakarsai perubahan atau disebut dengan agen perubahan. Agen perubahan adalah pihak yang berkuasa dan yang ingin mengganti atau menghambat mereka yang berkuasa. Pihak-pihak yang dimaksud dapat mencakup eksekutif senior, manajer unit-unit utama dalam organisasi, dapat berupa pegawai tingkat rendah yang mempunyai kekuasaan besar.



Gambar 6: Model Pengelolaan Organisasi

Sumber: Robbins, Stephen P, 1990, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice Hall International, Inc, New Jersey

Strategi Intervensi, merupakan pilihan mengenai cara yang digunakan untuk proses perubahan berlangsung. Strategi Intervensi dapat meliputi empat (4) kategori, yaitu: manusia, struktur, teknologi, dan proses organisasi.

Pelaksanaan, merupakan tindakan nyata dari rangkaian proses perubahan. Dalam proses pelaksanaan berkaitan dengan taktik-taktik implementasi.

Melihat gambar diatas, anantara proses perubahan dan taktik implementasi, merupakan dua langkah yang harus ditetapkan dalam tahap pelaksanaan.

Dalam tahapan proses perubahan, dapat dilakukan dengan tahapan:

1. Pencairan (*unfreezing*) *status quo*. Langkah ini dimaksudkan untuk mempersiapkan penerimaan pegawai dengan adanya perubahan, sehingga diharapkan penolakan terhadap perubahan dapat dihindari. Dalam hal ini dimaksudkan agar para pegawai memahami bahwa perubahan diperlukan. Mengingat bahwa situasi yang ada saat ini tidak dapat dipertahankan karena sudah tidak memadai. Penolakan terhadap perubahan sangat mungkin terjadi oleh karena itu manajemen harus dapat memperkirakan terlebih dahulu untuk dapat dilakukan konsolidasi. Langkah ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: 1) Kekuatan pendorong, yaitu mengarahkan perilaku untuk menjauh dari *status quo*, dan bersedia memberi dukungan terhadap perubahan 2) kekuatan yang menghambat, yaitu menghilangkan atau mengurangi halangan-halangan atau hambatan terhadap perubahan, 3) kombinasi dari keduanya. Lebih lanjut harus dipikirkan langkah-langkah teknis yang harus dipilih, terutama

- dengan prioritas menciptakan hubungan yang baik, dengan mendengarkan keluhan mereka serta mencari jalan keluar yang terbaik bagi semua pihak.
2. Perpindahan (*changing*). Pada dasarnya langkah ini merupakan kelanjutan dari langkah pencairan. Jika pencairan telah terlaksana, dapat segera dilakukan perubahan. Pengenalan perubahan mulai dilakukan dengan memperkenalkan alternatif-alternatif perubahan. Termasuk dalam hal ini adalah upaya membiasakan pegawai dengan perubahan yang terjadi, dengan meninggalkan cara-cara lama.
 3. Pembekuan kembali (*refreezing*). Dengan asumsi perubahan telah mulai dilaksanakan, selanjutnya harus dibekukan kembali untuk mempertahankan keadaan sesuai yang diinginkan. Langkah ini dimaksud juga untuk memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan, sehingga terjadi kestabilan. Ketidak berhasilan dalam langkah ini, akan membuat perubahan hanya bertahan dalam jangka pendek, pada akhirnya justru akan menimbulkan kerugian yang tidak sedikit jumlahnya. Pembekuan kembali dapat dilakukan antara dengan menyusun formalisasi organisasi. Dengan semakin lengkap formalisasi organisasi, akan memperjelas setiap tindakan atau aktivitas pegawai, termasuk mengatur tindakan atau aktivitas bagi mereka yang terkena perubahan. Untuk menghindari kerugian yang lebih besar, karena tidak berjalannya perubahan sesuai dengan yang diinginkan, ada kalanya diperlukan dengan pendekatan kekuasaan yang bersifat memaksa.

Taktik implementasi, berorientasi pemilihan taktik atau cara-cara yang dipilih untuk dapat berjalannya perubahan yang direncanakan. Paul C. Nutt, 1980, menyebutkan taktik implementasi dapat diidentifikasi:

Taktik *intervention*. Dilakukan dengan memberikan argumentasi-argumentasi yang secara logis dan rasional dapat diterima oleh mereka yang akan terkena perubahan. Bisa juga dengan membandingkan organisasi lain yang sejenis dengan menunjukkan prestasi-prestasi yang lebih baik. Seringkali juga dengan memberikan penjelasan tentang cara-cara untuk memperbaiki keadaan sekarang yang sudah dianggap tidak memadai.

Taktik *participation*. Dimaksudkan untuk menciptakan partisipasi dari mereka yang terkena peraturan, dapat dengan cara mendelegasikan keputusan-keputusan kepada mereka berkaitan dengan proses perubahan.

Taktik *persuasion*. Taktik ini diperlukan bagi organisasi yang menyerahkan proses perubahan kepada staf internal atau pihak eksternal/pakar yang memiliki kualifikasi untuk melakukan perubahan. Hal ini dapat terjadi jika para agen perubahan tidak memiliki pengetahuan yang cukup atau bahkan tidak berminat menyelenggarakan perubahan, akan tetapi dapat mengidentifikasi kebutuhan atau peluang untuk perubahan. Dalam hal ini agen perubahan memberikan kesempatan dan melepaskan tanggung jawab kepada pihak-pihak internal atau eksternal. Selanjutnya pakar internal atau eksternal menggunakan persuasi untuk menjual ide-ide mereka tentang alternatif-alternatif perubahan.

Taktik *edict*. Pilihan terhadap taktik ini dapat terjadi manakala manajemen puncak membuat keputusan tentang perubahan struktural secara sepihak. Tidak dibutuhkan bahkan menghindari partisipasi dari mereka yang akan terkena perubahan.

Hasil, Puncak dari proses perubahan adalah terjadinya perubahan. Perubahan yang terjadi diharapkan akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian efektivitas organisasi. Seringkali perubahan organisasi dikawatirkan negatif, karena dapat mengancam status quo, yang dapat berakibat timbulnya konflik dalam organisasi, karena ketidak siapan menerima

perubahan. Menurut Robbin (1999), perubahan adalah, setiap perubahan mencakup perubahan manusia, struktur, atau teknologi. Selanjutnya walaupun tidak secara eksplisit dinyatakan, perubahan mencakup juga perubahan unsur lingkungan – nilai (sistem nilai) – dan sumber-sumber daya.

Banyak teori-teori menjelaskan tentang perubahan organisasi, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana organisasi mampu melakukan perubahan dengan memahami kebutuhan akan adanya perubahan itu sendiri., sebagai bentuk adaptabilitas terhadap lingkungan. Sangkala (2004), menyatakan organisasi mampu bertahan dan memelihara pertumbuhannya dan dapat berkembang di dalam era yang sangat dinamis dan diskontinyu adalah dengan “*knowing organization*”.

Knowing organization di dalam Oxford English Dictionary, adalah kepemilikan informasi dan pengetahuan sehingga organisasi berpengetahuan luas, cerdas, dan lebih terang memandang permasalahan. Choo (2000) mengartikan *Knowing Organization* sebagai kepemilikan informasi dan pengetahuan sehingga memperoleh keunggulan, memberikan kepada organisasi kemampuan untuk melakukan manuver dengan intelegensi, kreativitas dan kecerdikan, atau organisasi yang terampil menyusun sumber daya informasi dan kapabilitas, menstranformasi informasi ke dalam pengertian dan pengetahuan, dan menyebarkan pengetahuan tersebut melalui inisiatif dan pola-pola tindakan sehingga organisasi belajar dan adaptif dengan perubahan.

Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa kemampuan mengelola informasi menjadi pondasi untuk menuju kepada pengambilan keputusan yang berguna bagi adaptabilitas organisasi, walaupun disadari bahwa informasi saja tidak cukup jika tidak dilanjutkan dengan kemampuan memilih tindakan yang rasional sebagai bentuk inovasi organisasi.

KESIMPULAN

Menghadapi era perubahan yang pesat, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan semakin diperlukan. Terutama bagi organisasi yang hidupnya sangat bergantung pada lingkungan termasuk dalam hal ini adalah pelanggan, pemilihan-pemilihan tindakan sebagai bentuk adaptabilitas lingkungan semakin diperlukan. Bertahannya suatu organisasi tidak tergantung pada keberuntungan semata, melainkan ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan untuk melakukan perubahan yang adaptif terhadap tuntutan lingkungan. Teori sistem menjelaskan bahwa organisasi berhubungan dengan lingkungan. Lingkungan memberikan input yang berguna bagi pemenuhan sumberdaya organisasi, selanjutnya lingkungan juga menciptakan kompetisi bagi organisasi dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan lingkungan.

Langkah strategis untuk menciptakan adaptabilitas adalah dengan melakukan perubahan organisasi, sebagai bentuk cerminan kemampuan organisasi menghindarkan diri kondisi yang *stagnan*. Bukan sesuatu yang mudah untuk berhasil dalam menjalankan perubahan organisasi, bahkan kegagalan dalam melaksanakan perubahan dapat berakibat kerugian yang besar bagi organisasi. Kerugian terbesar yang dapat terjadi adalah munculnya penolakan terhadap perubahan organisasi, karena ketidak siapan pegawai untuk melakukan perubahan, sekaligus dirasakan sebagai ancaman terhadap *status quo*. Penolakan terhadap perubahan merupakan reaksi keras yang dapat memicu konflik organisasi, ketimbang pengaruh positif yang dapat dinikmati oleh organisasi. Untuk menghindari agar tidak terjadi kerugian, diperlukan kekuatan informasi dan pengetahuan yang memadai untuk memberika dukungan menganibil keputusan strategis untuk mewujudkan adaptabilitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arie de Geus, dalam Sangkala, 2004, *Knowing Organization: Sebuah Kerangka Membangun Adaptabilitas Organisasi di Tengah Perubahan Lingkungan yang Sangat Dinamis*, Amara Books, Yogyakarta
- Choo, Chun Wei, 1999, *The Knowing Organization: How Use Information To Construct Meaning, Creating Knowledge, and make decision*, Oxford NY: Oxford University Press.
- Janszen, Felix, 2001, *The Age of Innovation*, London: British Library Cataloguing in Publication Data
- Mulyadi, 2004, *Manajemen Perubahan*, Amara Books, Yogyakarta
- Robbins, Stephen P, 1990, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice Hall International, Inc, New Jersey
- Sangkala, 2004, *Knowing Organization: Sebuah Kerangka Membangun Adaptabilitas Organisasi di Tengah Perubahan Lingkungan yang Sangat Dinamis*, Strategi Organisasi Amara Books, Yogyakarta
- Thompson, John L, *Strategic Management*, Thompson Learning, Australia, 2001