

ALTERNATIF INTERVENSI ORGANISASI: STUDI KASUS DI PERSEROAN TERBATAS (SWASTA) DI YOGYAKARTA

Mayreyna Nurwardani

Prodi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
 UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
 psikologijogja@yahoo.co.id

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya alternatif intervensi bagi organisasi menggunakan studi kasus. Organisasi akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan. Tujuan perubahan supaya mampu mengembangkan diri. Diperlukan agen perubah untuk bisa membantu melakukan asesmen untuk level individu, kelompok, maupun organisasi. Setelah melakukan diagnosa diperlukan umpan balik dengan menggunakan teknik wawancara, kuesioner serta pengukuran data yang objektif. Selanjutnya dianalisis untuk membuat rancangan intervensi untuk pengembangan. Rancangan intervensi yang efektif berkaitan dengan perubahan situasi dan target. Target meliputi isi organisasi dan tingkatan organisasi. Tingkatan meliputi organisasi formal dan informal. Organisasi formal yang dikaji berupa Perseroan Terbatas (Swasta). Perseroan Terbatas (Swasta) yang dikaji meliputi PT X, PT Y dan PT Z yang berada di Yogyakarta. Pemotretan dilakukan secara individu, kelompok maupun organisasi. Selanjutnya dianalisis menggunakan 7S Mc Kinsey (*style, skill, structure, strategy, shared values, staff, system*). Hasil analisis menunjukkan permasalahan berupa seleksi rekrutmen, *overlapping* jabatan, budaya organisasi, pengembangan fasilitas dan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan permasalahan di PT X dan PT Y. Penilaian kinerja di PT X dilakukan satu tahun sekali sedangkan setiap bulan belum tentu karyawan akan melakukan penilaian. Seringkali penilaian pada kelemahan yang dilakukan karyawan pada situasi tertentu, sehingga kurang objektif. Sedangkan di PT Y terdapat kesenjangan antara data pendukung dengan tata tertib, desain pelatihan yang belum optimal, karyawan belum mencapai omzet sesuai prosedur. Permasalahan penilaian kinerja dimasukkan kedalam ranah 4 kelompok alternatif intervensi yakni *human process, techno structural, human resource management, strategic*. Alternatif intervensi yang disesuaikan dengan permasalahan yakni penilaian kinerja masuk ke ranah *human resource management*. Alternatif intervensi penilaian kinerja di PT X berupa pembuatan laporan bulanan dan di PT Y berupa pembuatan rancangan lembar penilaian kinerja.

Kata kunci : asesmen, intervensi, perseroan terbatas (swasta)

ABSTRACT

*This study aims to assess the importance of alternatives organization interventions using case studies. The organization will develop and progress if responsive to change. The purpose of these changes is organization development. Agent of change is needed to help conducting assessments at the level of individuals, groups and organizations. Then we conducted diagnostic feedback by using interview techniques, questionnaires and objective measurement data. The data was analyzed to create the design of interventions for development. The design of effective interventions related to changes in the situation and targets. Targets include the contents of the organization and levels of the organization. Levels include formal and informal organizations. Formal organizations examined were in Perseroan Terbatas (PT). Perseroan Terbatas studied were PT X, Y Ltd. and PT Z in Yogyakarta. Figuring was done at individual, group or organizational level. Then the data was analyzed using 7S Mc Kinsey (*style, skill, structure, strategy, shared values, staff, and system*). The result showed the problems in the form of recruitment selection, *overlapping* positions, organizational culture, facility development and performance evaluation. The performance evaluation is a problem in PT X and PT Y. The performance evaluation in PT X is done once a year while the employees are not necessarily going to make an evaluation every month. Often the evaluation conducted on employees' weaknesses in certain situations so it became less objective. While in PT Y, there*

is a gap between the supporting data with the regulations, the not optimal design training, employees' productivity that has not reached the appropriate procedure yet. Problems of performance evaluation were categorized into 4 alternative intervention groups, namely human intervention process, techno-structural, human resource management, and strategic. Alternative intervention that is designed to the problem is performance evaluation (human resource management). Alternative interventions on performance evaluation in PT X is in the form of a monthly report generation and in PT Y is the drafting of the performance evaluation form

Keywords: assessment, intervention, limited company (private) private company

PENDAHULUAN

Organisasi akan berkembang dan maju apabila peka dan cepat tanggap terhadap perubahan. Tuntutan berbagai pihak yang berkepentingan itu mengharuskan para atasan selalu terlibat dalam perubahan. Instrumen ilmiah untuk mewujudkan perubahan dikenal dengan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi merupakan suatu disiplin ilmiah baru yang berkaitan dengan masalah-masalah perilaku organisasi (Siagian, 1995), perubahan manajemen dan perubahan organisasi (Cummings, 2001)

Menurut Cummings (2001) ada 3 tren utama yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi yaitu: 1) globalisasi meliputi perubahan pasar dan lingkungan dimana organisasi menjalankan fungsi sesungguhnya, misalnya pemerintahan baru, kepemimpinan baru, pasar baru; 2) teknologi informasi meliputi bagaimana kerja ditunjukkan, pengetahuan digunakan, biaya dihitung; dan 3) inovasi manajerial meliputi globalisasi dan teknologi informasi mempengaruhi organisasi. Bentuk organisasi baru termasuk jaringan, aliansi strategi, dan gabungan korporasi virtual merubah pola berpikir tentang bagaimana pelayanan diberikan dan *manufacture goods*. Tujuan perubahan organisasi supaya organisasi mampu mengembangkan diri. Selain itu teknologi juga berperan dalam mendorong terjadinya perubahan, kompetisi yang tinggi dan tuntutan para pengguna jasa semakin meningkat.

Perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana menurut Gordon dalam Zainal, dkk. (2013), adalah proses mengenai perilaku, struktur, serta teknologi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan yang dihadapi. Pendapat senada dikemukakan oleh Beer dalam Cummings (2001). Beer berpendapat bahwa pengembangan organisasi merupakan proses perluasan sistem dari data, diagnosis, perencanaan aksi, intervensi yang menggunakan bantuan agen perubah.

Agen perubah merupakan seseorang yang diberikan tanggung jawab untuk melihat proses perubahan. Agen perubah pada umumnya bekerja dengan atasan dan karyawan untuk mendiagnosa permasalahan dan mengimplementasikan perubahan. Diagnosa permasalahan dijelaskan oleh Kurt Lewin dalam Zainal, dkk. (2013), melewati tahapan seperti *unfreezing* (menciptakan kewaspadaan dan mengatasi segala bentuk penolakan untuk berubah), *change* (mencari *alternative* mengenai situasi organisasi) dan *refreezing* (menstabilkan organisasi setelah perubahan terjadi).

Diagnosa menurut Cummings (2001) terdiri atas 3 tingkatan yaitu organisasi, kelompok dan individual. Tingkatan organisasi meliputi (komponen teknologi, strategi, struktur, SDM, budaya yang mengarah kepada efektivitas organisasi). Tingkatan kelompok meliputi (struktur tugas, tujuan, fungsi kelompok, komposisi kelompok, norma kelompok yang mengarah kepada efektivitas kelompok). Tingkatan individu meliputi (keterampilan, identitas tugas, umpan balik yang mengarah pada efektivitas individu). Umpan balik menggunakan wawancara, kuesioner serta data lainnya. Selanjutnya dianalisis, untuk pembuatan rancangan intervensi untuk pengembangan.

Rancangan intervensi yang efektif berkaitan dengan perubahan situasi dan target. Perubahan situasi meliputi kesiapan untuk berubah, budaya, dan kapabilitas dari agen perubah. Target meliputi isu organisasi dan tingkatan organisasi. Tingkatan organisasi dalam hal ini terdiri dari 2 yaitu organisasi formal dan informal. Organisasi formal berupa Perseroan Terbatas (PT).

Perseroan Terbatas (PT) yang dikaji ada 6 tempat di Yogyakarta, yakni yang dikelola oleh pemerintah dan swasta. Pemotretan dilakukan secara individu, kelompok maupun organisasi. Selanjutnya dianalisis menggunakan 7S Mc Kinsey (*style, skill, structure,*

strategy, shared values, staff, system) . Hasil analisis menunjukkan permasalahan berupa seleksi rekrutmen, *overlapping* jabatan, budaya organisasi, pengembangan fasilitas dan penilaian kinerja. Penilaian Kinerja dibahas di 3 Perseroan Terbatas (PT), yang dikelola Swasta yaitu PT X, PT Y dan PT Z.

TUJUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya alternatif intervensi bagi organisasi menggunakan studi kasus.

METODE

Observasi menurut Sugiyono (2014) adalah proses untuk perolehan data, dengan melakukan pengamatan pada orang lain dan tempat, saat dilakukan penelitian. Ada beberapa macam observasi menurut Sugiyono (2014) yakni :

1. Observasi Partisipan

Observasi partisipan melibatkan peneliti dalam kegiatan sehari-hari orang /objek yang sedang diamati sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, ikut melakukan apa yang dikerjakan dan ikut merasakan suka duka. Perolehan data akan lebih lengkap dan tajam.

2. Observasi Non partisipan

Observasi non partisipan, peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Peneliti mencatat, menganalisis dan membuat kesimpulan. Data tidak akan didapatkan yang mendalam dan lengkap.

Pada fokus permasalahan ini metode observasi yang digunakan PT X, PT Y dan PT Z yaitu observasi non partisipan. Observasi non partisipan karena hanya melihat, merekam perilaku tetapi tidak berinteraksi atau berpartisipasi dengan komunitas yang diteliti. Observasi dilakukan satu minggu 1x selama 3 bulan.

Wawancara menurut Sugiyono (2014) digunakan sebagai teknik pengumpulan data, untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, ingin mengetahui yang lebih mendalam serta jumlah responden sedikit. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara ini memerlukan panduan berupa pertanyaan tertulis. Wawancara terstruktur

setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan hasil wawancara dicatat. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas, dimana tidak menggunakan panduan yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa inti permasalahan yang ditanyakan. Wawancara yang digunakan dalam fokus kajian di PT X, PT Y dan PT Z dilakukan dengan bentuk wawancara tidak terstruktur, 5x wawancara selama 3 bulan.

Selain observasi dan wawancara, dilengkapi juga dengan data pendukung. Data pendukung tersebut diantaranya dokumen berupa hasil survei jabatan, profil organisasi, kebijakan dan lain-lain.

ANALISIS

Berdasar hasil observasi, wawancara dan data pendukung di PT X penilaian kinerja dilakukan setahun sekali. Penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan terhadap bawahan, kemudian hasil penilaian dari atasan dilaporkan pada manajer yang bertujuan untuk kroscek data hasil penilaian tersebut. Bawahan tidak memiliki hak untuk melakukan penilaian kinerja pada atasannya. Penilaian dilakukan dalam bentuk angket yang berisi penilaian kinerja dari masing-masing karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja bersumber dari internet yang kemudian diolah oleh bagian SDM. Aspek-aspek yang dinilai adalah keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, perilaku, pencapaian target, kepatuhan, komunikasi, disiplin, ketelitian, loyalitas dan kecepatan. Masing-masing aspek memiliki bobot. Selain aspek-aspek, penilaian kinerja berisi mengenai kegiatan sehari-hari yang dilakukan karyawan ditempat kerja, bagaimana karyawan merawat peralatan kerja dan bagaimana sikap karyawan dengan karyawan lainnya.

Berdasar hasil observasi, wawancara dan data pendukung di PT Y, kehadiran karyawan memiliki kesenjangan dengan tata tertib dan desain pelatihan yang dimiliki belum dapat mencapai sasaran. Berdasar hasil observasi, wawancara, dan data pendukung di PT Z, penilaian kinerja dilakukan setahun sekali dan dilakukan oleh semua bagian. Penilaian dilakukan atasan kepada bawahan dan antar karyawan tidak berhak saling menilai.

PEMBAHASAN

Analisa yang digunakan dalam kajian ini menggunakan metode 7S dari Mc Kinsey diantaranya *style*,

skill, structure, strategy, shared values, staff dan *system*. Di PT X berkaitan dengan *skill* dan *style*. Di PT Y berkaitan dengan *style* yang ada diorganisasi tersebut. PT Z berkaitan dengan *system* yang ada diorganisasi tersebut.

Penilaian kinerja menurut Zainal, dkk. (2013) merupakan pengukuran terhadap tampilan kinerja karyawan itu sendiri dan terhadap potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Penilaian mengacu pada sistem yang mengukur, menilai, serta mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil. Kinerja terbaik adalah berbuat sebaik-baiknya. Manusia yang paling baik kinerjanya disisi Allah SWT adalah orang yang bertakwa sebagaimana firman Allah SWT dalam QS Al Hujuraat (49;13) yang artinya

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”

Dalam ayat tersebut diatas menjelaskan manusia diciptakan oleh Allah SWT berbagai bangsa, berbeda warna kulit bukan untuk saling menghina. Akan tetapi supaya saling kenal dan menolong. Dan Allah SWT tidak menyukai orang yang memperlihatkan kesombongan, karena yang paling mulia diantara manusia disisi Allah SWT hanyalah orang yang bertakwa kepada-Nya.

KESIMPULAN

Saran dan rancangan intervensi yang akan diberikan berdasar teori Cummings (2001) ada 4 kelompok yaitu *Human process, technostruktural, human resources management, strategic intervention*. Berdasar keempat model yang sesuai untuk penilaian kinerja adalah model *human resource management*. Model ini di PT X memfokuskan kompetensi. Langkah yang dilakukan dengan cara membuat raport bulanan, melakukan perluasan sumber penilaian kinerja, dan melakukan *shock therapy* kepada karyawan. Di PT Y setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengevaluasi kinerja manajemen atau sebaliknya. Selain itu di PT Y menyediakan hadiah yang diletakkan ditempat terbuka, bertujuan untuk meningkatkan motivasi

karyawan secara langsung karena hadiah terlihat jelas dan nyata. Di PT Z karyawan memberikan penilaian kepada rekan kerja. Bagi yang mendapat nilai tertinggi berarti dipandang sebagai karyawan terbaik dan yang terendah dinilai kurang mampu dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Cummings, G.W & Worley, G.C. (2001). *Organization Development and Change*. 7th Edition, (kota): Western College Publishing.
- Siagian, P.S. (2002). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Zainal, R.V., Subardjo, J., Hulmansyah, & Wihasno, H. (2013). *Islamic Management*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Tugas Lapangan Mata Kuliah Dasar-dasar Intervensi Organisasi Semester Genap 2014-2015