

KEPUTUSAN INOVASI OTORITAS DAN PERUBAHAN ORGANISASIONAL

A. Pengantar Bab 10

Perilaku seseorang dalam organisasi masih merupakan suatu bentuk perilaku individual, namun perilaku ini memiliki sejumlah perbedaan determinan dibandingkan dengan perilaku di luar peran organisasional. Sejumlah modifikasi pada perilaku organisasional harus dilakukan dengan cara yang berbeda.

Terdapat tiga jenis keputusan – inovasi yang dijelaskan pada bab 1: (1) keputusan opsional, (2) keputusan kolektif, serta (3) keputusan otoritas. Bab-bab sebelumnya pada buku ini sebagian besar berhubungan dengan difusi serta adopsi dari inovasi yang melibatkan putusan-putusan opsional, dan bab 9 difokuskan pada keputusan inovasi kolektif. Namun sejauh ini, kita hanya memberikan sedikit perhatian saja pada keputusan-keputusan inovasi otoritas.

Di sini, kami bermaksud untuk lebih fokus dengan keputusan-keputusan otoritas serta sejumlah perubahan pada organisasi-organisasi formal, seperti birokrasi pemerintah, pabrik serta sekolah (dibandingkan sistem sosial informal seperti petani pedesaan atau komunitas dokter) yang berasal dari keputusan-keputusan otoritas. Mengapa kita lebih memfokuskan diri pada keputusan otoritas serta perubahan pada organisasi-organisasi formal? Pertama, Keputusan Inovasi Otoritas jauh lebih lazim ditemukan pada organisasi-organisasi formal dibandingkan pada jenis sistem sosial lainnya. Kedua, sebagian besar bukti teoretis serta bukti empiris yang relevan bagi keputusan-keputusan otoritas berasal dari literatur yang berkaitan dengan teori organisasi serta perubahan organisasional. Hanya ada sedikit saja riset difusi yang lengkap mengenai proses keputusan otoritas. Kami bermaksud untuk menempa konvergensi antara riset difusi dengan perubahan organisasional; dua hal yang sangat lazim atau umum namun belum dipasangkan.

ADOPSI BANTUAN VISUAL DI SEKOLAH MENENGAH ADAM

Sekolah Menengah Atas John Quincy Adams dibangun di Eastern city pada era tahun 1930-an untuk menyelenggarakan pelatihan teknis bagi industri-industri besar yang ada pada era tersebut. Tuan A menjadi kepala sekolah dari sekolah menengah ini pada tahun 1960 saat pendahulunya dipindahkan ke sekolah lainnya karena alasan disiplin pada sekolah menengah Adam yang menyebabkan rendahnya kualitas pengajaran. Sekolah yang dipimpin Tuan A sebelumnya merupakan pelopor dari program tuntunan dalam penggunaan intensif bantuan visual dalam pengajaran. Pengalamannya dengan inovasi ini membuatnya yakin bahwa inovasi ini dapat meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah menengah Adam. Sebagai hasil dari observasi pribadi serta diskusi informal dengan Kepala Department dari sekolah menengah Adam, Tuan A menyadari serta mengakui bahwa para guru di sekolahnya tidak mempergunakan bantuan visual dengan benar dan memadai di dalam kelas. Dia menganggap ini sebagai sebuah alasan atas rendahnya kualitas pengajaran, Tuan A memutuskan untuk menginisiasi sebuah program bantuan visual.

Kepala sekolah mengawalinya dengan mendiskusikan pentingnya bantuan visual dengan asisten (wakil) kepala sekolah, kepala department, serta para guru. Dia memiliki uraian atau gambaran umum dari program bantuan visual berdasarkan pemikirannya (pengalamannya sebelumnya) dan ia ingin menginisiasi sebuah program yang sesuai dengan kebutuhan sekolah menengah Adam.

Dalam 2 tahun, Tuan A menunjuk sebuah komite yang terdiri dari asisten (wakil) kepala sekolah dan dua orang kepala department. Komite ini disertai tanggung jawab untuk menilai situasi, menyusun atau menentukan sejumlah detail dari program bantuan visual serta mengimplementasikan program tersebut di sekolah.

Komite bantuan visual menyusun sejumlah rencana detail untuk mempopulerkan inovasi di kalangan para guru, yang merupakan unit fungsional dari adopsi bantuan visual ini. Laporan komite mencakup detail tentang bagaimana program harus dilakukan, apa yang

diharapkan oleh setiap guru dalam konteks pemakaian/utilisasi, bagaimana para guru akan diberi penghargaan atas penggunaan bantuan inovasi dan sebagainya.

Kepala sekolah A menyetujui rencana aksi tersebut. Dan Kepala Sekolah melakukan beberapa modifikasi untuk membuat rencana aksi ini terlihat lebih “demokratis.”

Setelah diberikan persetujuan dari kepala sekolah terhadap program tersebut, proyektor, tape recorder, serta sejumlah perlengkapan serta peralatan audio – visual mulai didatangkan ke sekolah. Komite mengeluarkan sejumlah memo serta arahan bagi para guru yang berisi penjelasan tentang cara tepat penggunaan peralatan serta perlengkapan tersebut. Kepala department melakukan pertemuan dengan para guru untuk mendemonstrasikan ide-ide baru. Kepala sekolah memberikan ucapan selamat kepada komite atas pekerjaannya yang baik serta bersiap untuk memperoleh penghargaan atas pengajaran audio – visual di sekolahnya.

Namun para guru tidak hanya semata-mata menjadi audience pasif, serta ada beberapa keputusan mereka yang dianggap antagonistic. Pada beberapa bulan pertama dari pelaksanaan program ini, para guru membanjiri kantor asisten kepala sekolah dengan permintaan, pertanyaan, serta keluhan, yang beberapa diantaranya tidak relevan dengan program. Ketika mereka tidak menerima respon atau tanggapan yang memuaskan, para guru mulai mengabaikan program tersebut. Sesaat setelah itu, mereka mulai mengejek serta menertawakan penggunaan materi audio – visual. Sejumlah guru menyukai bantuan visual serta memutuskan untuk mempergunakannya secara efektif. Sebagian besar dari para guru, bagaimanapun juga, hanya mempergunakan bantuan visual sebagai formalitas saja untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Tidak lama kemudian muncul gerakan resistansi aktif di kalangan para guru yang terus mengalami perkembangan dari masa ke masa.

Untuk menanggapi tumbuhnya resistansi serta penggunaan bantuan audio – visual yang tidak tepat di dalam kelas, Tuan A telah mendesak untuk menghentikan program bantuan visual. Peralatan serta perlengkapan audio – visual yang harganya cukup mahal

disimpan di basement sekolah menengah Adam. Dan peralatan serta perlengkapan tersebut masih tersimpan hingga saat ini.

Lalu apa sebenarnya yang keliru? Jawabannya terletak pada sifat dasar dari Keputusan inovasi otoritas.

APA ITU KEPUTUSAN INOVASI OTORITAS?

Keputusan inovasi otoritas merupakan desakan terhadap seorang individu oleh seseorang yang menduduki posisi kekuasaan superordinat. Seseorang (atau tipe unit adopsi lainnya) diminta oleh seseorang yang menduduki posisi otoritas yang lebih tinggi untuk mengadopsi atau menolak suatu inovasi. Seorang individu tidak memiliki kebebasan untuk mempergunakan pilihannya dalam proses keputusan – inovasi. Dia didesak oleh seseorang yang memegang lebih banyak otoritas pada sistem sosial untuk mengadopsi atau menolak inovasi. Jadi, struktur otoritas dari sistem sosial (dalam bahasa perencana disebut “boss”) mempengaruhi seseorang untuk menyesuaikan diri dengan putusan.

Kita melihat point ini pada studi kasus kita di sekolah menengah Adam. Putusan tentang program bantuan visual yang dibuat oleh kepala sekolah (Tuan A) serta komite bantuan visual, yang memiliki posisi otoritas yang lebih tinggi dibandingkan para guru. Para guru didesak agar dapat menyesuaikan diri dengan keputusan ini untuk mengadopsi inovasi.

Setidaknya ada dua jenis unit yang terlibat dalam keputusan inovasi otoritas:

1. *Unit Adopsi*, yang merupakan individu, kelompok atau unit lainnya yang mengadopsi inovasi. Para guru merupakan unit adopsi untuk bantuan visual dalam studi kasus ini.
2. *Unit putusan*, yang merupakan individu, kelompok atau unit lainnya yang memiliki otoritas yang lebih tinggi dibandingkan unit adopsi dan yang menentukan putusan akhir apakah unit adopsi akan menerima atau menolak suatu inovasi. Kepala sekolah dan komite bantuan visual di sekolah menengah Adam merepresentasikan unit keputusan.

Bagaimana cara membedakan keputusan otoritas dari keputusan opsional serta keputusan kolektif? Perbedaan utamanya terletak pada sifat dasar dari pengaruh sistem sosial terhadap keputusan seseorang untuk mengadopsi suatu inovasi. Pada keputusan opsional hanya ada sedikit pengaruh dari sistem sosial terhadap keputusan seseorang. Pada keputusan otoritas ada pengaruh yang cukup banyak dari sistem sosial melalui struktur otoritasnya terhadap keputusan seseorang. Keputusan tersebut merepresentasikan dua hal yang cukup ekstrem terhadap rangkaian yang diperlihatkan pada gambar 10 – 1, dengan keputusan kolektif yang berada di tengah.

Beberapa karakteristik berikut ini yang membedakan Keputusan Inovasi Otoritas:

1. Seseorang tidak memiliki kebebasan untuk mempergunakan pilihannya untuk memutuskan apakah dia akan mengadopsi atau menolak suatu inovasi.
2. Penetapan – keputusan serta pengadopsian merupakan aktivitas yang terpisah dari individu atau unit.
3. Unit putusan menduduki suatu posisi otoritas yang lebih tinggi pada sistem sosial dibandingkan unit adopsi.
4. Karena adanya hubungan hirarkis antara unit putusan dengan unit adopsi, unit putusan dapat mendesak unit adopsi untuk menyesuaikan diri dengan keputusannya.
5. Keputusan Inovasi Otoritas lebih sering terjadi pada organisasi formal dibandingkan pada sistem sosial informal.

BEBERAPA KARAKTERISTIK DARI ORGANISASI-ORGANISASI FORMAL

Untuk memahami proses keputusan otoritas serta faktor-faktor yang mempengaruhi proses ini, kita akan menguji beberapa karakteristik dari organisasi-organisasi formal, yakni sistem sosial di mana keputusan-keputusan ini biasanya muncul.

Akan jauh lebih mudah untuk memberikan beberapa contoh dari organisasi-organisasi formal dibandingkan mendefinisikan istilah organisasi formal itu sendiri. Sekolah menengah Adam merupakan sebuah organisasi formal; begitu juga dengan Palang Merah,

General Motors, rumah sakit kota, Universitas Stanford, serta apotik yang berada di pojok jalan. Seperti halnya keluarga, desa, atau komunitas dokter (yang merupakan organisasi-organisasi sosial informal), kelompok-kelompok tersebut terikat oleh tujuan umum serta pembagian norma-norma sosial, keyakinan serta nilai-nilai serupa. Namun apa yang membedakan organisasi-organisasi formal dari sistem-sistem informal?

Ciri utama yang membedakan organisasi-organisasi formal ialah bahwa mereka *dibentuk dengan sengaja untuk menyelesaikan tujuan-tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya*. Sebaliknya, sistem sosial di mana manusia disatukan oleh kebutuhan alamiah, organisasi-organisasi formal dibentuk secara sadar untuk mencapai cita-cita serta tujuan yang telah ditentukan (Blau dan Scott, 1962).

Jika penyelesaian suatu tujuan memerlukan upaya kolektif, manusia membentuk suatu organisasi yang dirancang untuk mengkoordinasikan setiap aktivitas dari sejumlah orang untuk menyelesaikan tujuan tersebut. misalnya, organisasi-organisasi industrial didirikan untuk menghasilkan sejumlah produk yang bisa dijual untuk menghasilkan keuntungan. Universitas didirikan untuk menyediakan pendidikan yang lebih tinggi bagi generasi muda yang ada di masyarakat. Dalam kasus ini, tujuan serta fungsi yang harus dicapai telah ditetapkan sebelumnya. Aturan-aturan yang harus diikuti oleh para anggota organisasi dirumuskan untuk membimbing para anggota organisasi. Karena organisasi-organisasi ini bersifat *formal*, didirikan untuk tujuan eksplisit yakni untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan, istilah "organisasi formal" pun digunakan.

Sebuah *organisasi formal* merupakan suatu sistem sosial yang didirikan dengan sengaja untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya; organisasi ini dikarakterisasikan oleh sejumlah peran yang telah ditentukan sebelumnya, suatu struktur otoritas, serta sebuah sistem aturan yang dibentuk secara formal dan sejumlah regulasi untuk menentukan serta menguasai perilaku dari para anggotanya. Karakteristik-karakteristik dari organisasi formal yang bertentangan dengan tipe sistem sosial lainnya meliputi:

1. *Tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.* Organisasi-organisasi didirikan secara formal untuk tujuan eksplisit yakni mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan tersebut ditentukan berdasarkan tingkat struktur serta fungsi organisasi. Misalnya, Sekolah Menengah Adam didirikan untuk menyediakan pelatihan teknis bagi para siswa.
2. *Berbagai peran yang telah ditentukan sebelumnya.* Tugas-tugas organisasi didistribusikan dalam berbagai posisi seperti peran-peran serta tugas yang telah ditentukan sebelumnya. Suatu peran merupakan serangkaian aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang individu sesuai dengan posisinya. Posisi merupakan “kotak” yang berisi grafik organisasional; untuk setiap posisi diberikan suatu peran yang telah ditentukan sebelumnya. Setiap individu bisa datang dan pergi silih berganti dari suatu organisasi, namun posisi akan terus berlanjut.
3. *Struktur otoritas.* Pada suatu organisasi formal, semua posisi tidak memiliki otoritas yang sepadan. Kepala sekolah di Sekolah Menengah Adam memiliki lebih banyak otoritas dibandingkan dengan kepala mdepartmen, yang pada gilirannya memiliki lebih banyak otoritas dibandingkan dengan para guru. Posisi diatur pada suatu struktur otoritas hirarki yang menspesifikasi siapa yang harus bertanggung jawab terhadap siapa.
4. *Aturan serta regulasi.* Suatu organisasi formal, membangun system aturan dan regulasi yang mengatur penentuan – keputusan diantara para anggota organisasional. Ada sejumlah aturan serta regulasi yang telah ditentukan sebelumnya, untuk menggaji para anggota baru, untuk melakukan promosi, untuk mengganti para pegawai yang dianggap kurang memuaskan serta untuk mengkoordinasikan control terhadap beragam aktivitas untuk menjamin terjadinya keseragaman operasi.
5. *Pola-pola informal.* Setiap organisasi formal yang kontinyu dikarakterisasikan dengan beragam jenis praktek, norma serta hubungan social informal di kalangan para anggotanya. Praktek-praktek informal tersebut muncul selama

beberapa waktu serta merepresentasikan suatu bagian penting dari organisasi apapun. Pada bab ini kita mengetahui adanya berbagai aspek informal dari suatu organisasi formal, karena sangatlah mustahil untuk memahami organisasi. Namun meskipun demikian, maksud dari organisasi birokratis ialah untuk mendepersonalisasikan hubungan antar manusia dengan menstandarisasikan serta menformalkannya.

PROSES KEPUTUSAN INOVASI OTORITAS

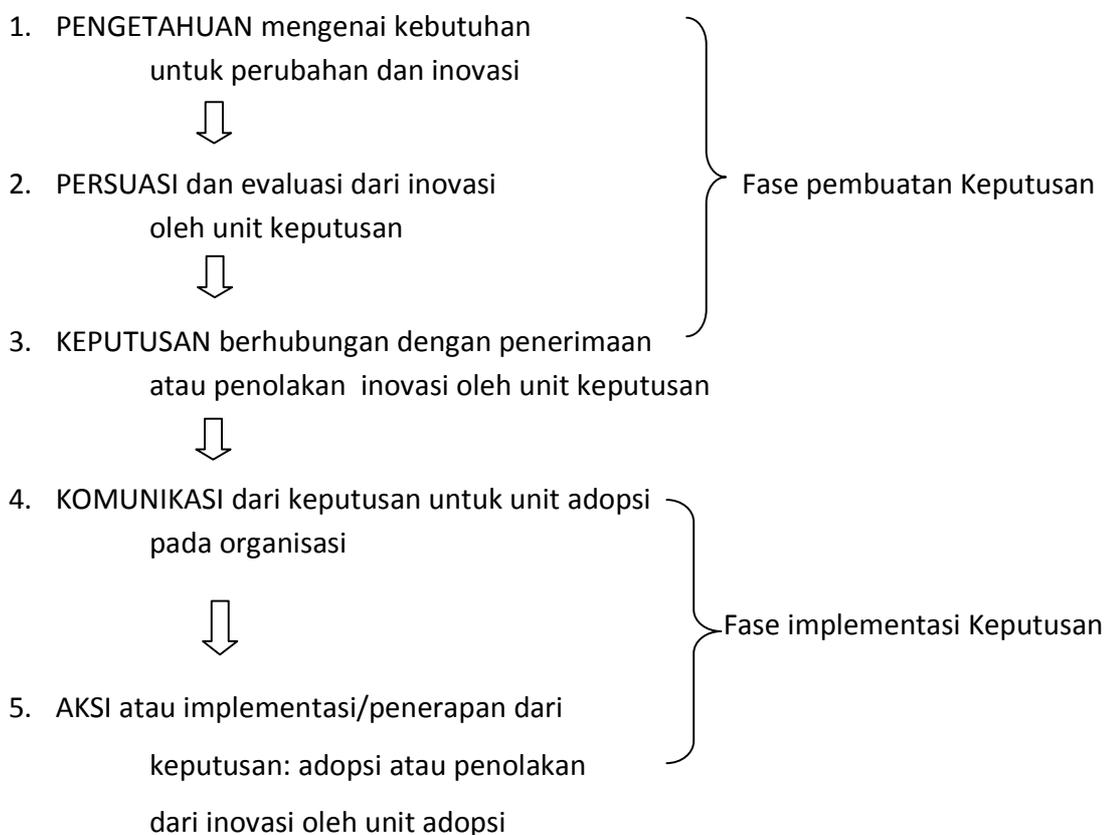
Harus bisa dipahami bahwa Keputusan Inovasi Otoritas lebih kompleks dibandingkan dengan Keputusan Optional. Salah satu alasan adalah Keputusan Inovasi Otoritas melibatkan 2 komponen unit yang penting, yaitu unit adopsi dan unit keputusan. Unit keputusan (*decision unit*) memiliki otoritas lebih dibandingkan unit adopsi dan karenanya dapat menunjuk pada konfirmasi keputusan itu sendiri, unit keputusan harus bisa mengetahui mengenai ide baru, cara mengevaluasi ide, dan memutuskan apakah harus diadopsi ke dalam sistem. Apabila unit keputusan telah menerima suatu ide, keputusan ini dikomunikasikan pada unit adopsi yang akan mengambil suatu aksi. Bahkan setiap aktivitas yang berbeda ini bisa dilakukan oleh individu yang berbeda pada suatu organisasi. Pada suatu kasus keputusan optional yang berbeda semua muncul dari pemikiran individual.

Bagan 10-2 menggambarkan paradigma yang sederhana dari fungsi yang terlibat dalam proses keputusan Inovasi otoritas. Fungsi-fungsi tersebut tidak harus selalu eksklusif persis seperti kronologis dalam bagan 10-2.

Bisa saja terlihat sebagai hubungan tertutup antara fungsi dalam proses keputusan inovasi dan (1) fungsi (digambarkan di bab 3) dalam proses keputusan inovasi individu dan (2) Langkah-langkah (bab 9) dalam proses inovasi keputusan kolektif.

Bagan terlihat pada halaman selanjutnya:

Bagan 10-2. Paradigma fungsi pada Proses Keputusan Inovasi Otoritas



Fungsi Keputusan Inovasi Otoritas	Fungsi individu keputusan inovasi	Langkah-langkah dalam keputusan inovasi kolektif
1. Pengetahuan	1. Pengetahuan	1. Stimulasi / rangsang
2. Persuasi	2. Persuasi	2. Inisiasi
3. Keputusan	3. Keputusan	3. Legitimasi
4. Komunikasi	-	4. Keputusan
5. Aksi	4. Aksi	-
		5. Aksi

Bisa saja terlihat sebagai hubungan tertutup antara fungsi dalam proses keputusan inovasi dan (1) fungsi (digambarkan di bab 3) dalam proses keputusan inovasi individu dan (2) Langkah-langkah (bab 9) dalam proses inovasi keputusan kolektif.

Pengetahuan

Pengetahuan adalah langkah awal dalam proses keputusan inovasi untuk suatu keputusan otoritas. Dalam hal ini fungsi dari unit keputusan menjadi awal kesadaran dari inovasi yang pada akhirnya akan menjadi unit adopsi. Pengetahuan ini yang menjadi bagian dari pengetahuan pada unit keputusan yang akan membawa pada kesadaran dari inovasi oleh unit adopsi.

Kesadaran-pengetahuan mengenai inovasi dapat dikomunikasikan melalui subordinat kepada boss (pemimpin), subordinat kemudian menunggu untuk persetujuan formal oleh unit keputusan. Ini merupakan jalannya/alurnya inovasi **Rogers, dkk (1968), mempelajari difusi inovasi pendidikan tertentu di SMP di Thailand, menemukan bukti yang mengejutkan pada jalannya inovasi. Peneliti mengharapkan adanya penerapan jalur dari bawah pada eksekutif tertinggi yaitu Menteri Pendidikan Thailand, secara level hirarki petugas pendidikan regional kepada kepala sekolah dan guru. Kenyataannya mereka menemukan inovasi jalur dari atas dari guru, terutama guru-guru muda yang baru-baru saja/sering pelatihan kepada kepala sekolah dan berlanjut pada petugas yang lebih tinggi. Walaupun inovasi seharusnya mengalir ke bawah, kenyataan alirannya mengalir tampak sebaliknya.*

Observasi empiris menunjukkan indikasi pola ini sering menuju langsung pada permasalahan.

Perbedaan status mengarah pada pesan yang tidak akurat yang mengalir antara posisi yang tidak sejajar. Tiga penelitian (Back, dkk, 1950; Thibaut, 1950; Kelley, 1951) menunjukkan bahwa skringing informasi yang selektif dari anggota (members) terendah ke anggota tertinggi dapat dipakai sebagai pengganti psikologis untuk kepastian pengembangan dari peserta yang rendah. Bahkan lebih lanjut, Festinger (1950) mengamati, secara struktur hirarki anggota rendah sering mendapatkan ancaman ataupun penekanan dari petinggi yang memiliki kekuasaan. Para penunjang petinggi pun berusaha melindungi posisi mereka secara hirarki dengan cara menyaring fakta sehingga mereka bisa tetap sesuai dengan harapan para atasannya (Katz dan Kahn, 1966). Skringing ini terjadi pada komunikasi dari sistem atasan-bawahan pada organisasi yang lebih maju terutama pada

sistem otokrasi. Keakuratan pesan juga dipengaruhi oleh kepercayaan interpersonal dari bawahan kepada atasannya (Read, 1962; Likert,1961; Likert,1967). Pada saat terjadinya kepercayaan timbal balik antara bawahan dan atasan maka akan terbentuk suatu kemungkinan yang besar komunikasi yang efektif. Kami mengambil kesimpulan umum 10-1: *suatu hubungan yang saling mendukung antara unit adopsi (bawahan) dan unit keputusan (atasan) akan membawa pada peningkatan komunikasi mengenai suatu inovasi.*

Unit keputusan juga bisa menjadi waspada terhadap inovasi dari sumber luar. Beberapa peneliti (Griffith, 1964; Miles, 1964) menyarankan sumber dari luar adalah hal yang paling penting dalam perubahan katalist untuk pengaturan organisasi formal. Penelitian dalam skala besar pada suatu perubahan organisasi menunjukkan bahwa suatu sumber dari luar, misalnya konsultan, memegang peranan penting pada pengembangan perhatian perlunya perubahan pada sistem formal (Rice, 1958; Seashore dan Bowers, 1963).

Kepala Sekolah Menengah Atas Adam memiliki ketertarikan pribadi dan komitmen pada kebutuhan audio-visual yang membawanya kemudian pada inovasi saat dia dipekerjakan. Perubahan pada perorangan, sebanding dengan pelatihan karyawan oleh institusi luar juga memegang peranan penting sebagai jalan masuknya keingintahuan pengetahuan pada suatu organisasi formal

Persuasi

Apapun sumber inputnya, unit keputusan harus mengevaluasi inovasi berdasarkan kebutuhan organisasinya. Fungsi persuasi dibentuk berdasarkan informasi terinci dalam pencarian informasi dan evaluasi, kemungkinan akan dilakukan dan kemungkinan tidak dilakukan. Sebagai efek organisasi formal dipertimbangkan dari hypotesis trial.

Di Sekolah menengah Adam kepala sekolah terlibat hanya pada komunitas kebutuhan visual pada fase persuasi. Tn.A sendiri mengevaluasi kemungkinan inovasi tersebut pada satu semester berdasarkan pengalaman di sekolah sebelumnya.

Kesulitan yang paling utama adalah rendahnya kemampuan dalam menilai atau mengevaluasi dari suatu organisasi inovasi. Satu alasan dari batasan keterlambatan dalam suatu organisasi yang besar, perubahan berkala dalam struktur formal organisasi itu sendiri, serta keuntungan psikologis maupun ekonomis dari sebuah inovasi tidak bisa langsung dinikmati sebagaimana inovasi pencampuran bibit atau penemuan penisilin.

Lebih jauh lagi, kesulitan data hasil adopsi kadang kala sulit didapat, akibatnya kriteria jumlah biaya, pengeluaran, pencapaian adopsi maupun penolakan keputusan, merupakan sebuah keputusan subjektif atau hanya intuisi dari pembuat keputusan. Bila kita bisa lebih akurat dalam membuat sebuah penilaian konsekuensi inovasi dalam suatu yang organisasi besar, kita akan bisa lebih baik dalam memutuskan inovasi mana yang akan diterima dan mana yang akan ditolak. Bagaimanapun inovasi hanya dapat dievaluasi seperti halnya sebuah kebiasaan dan aturan, dimana konsekuensinya adalah ketidakberlanjutan inovasi akibat adanya ide/hal yang baru yang ditanamkan oleh aturan atau kebiasaan yang lebih baru. Kerr (1964, pp 106-107) berpendapat bahwa sulitnya evaluasi inovasi ini akibat birokrasi organisasi, ia menulis di sebuah universitas: "Sumber dari luar yang paling berperan dalam peningkatan suatu masalah: adalah bagaimana mengidentifikasi "baik atau buruk" dan bagaimana menerima hal yang baik dan menolak yang buruk ... Kewajiban ini ada dipundak seorang administrator.

Keputusan

Saat unit keputusan telah mengenalkan kesadaran pengetahuan mengenai inovasi dan mengevaluasi dalam satu fase mengenai keuntungan, kemungkinan penolakan dan konsekuensi yang diharapkan, Pada fase keputusan formal pilihan tetap dibuat oleh unit keputusan untuk menerima atau menolak inovasi,

Elemen yang penting dalam fungsi keputusan adalah keikutsertaan unit adopsi dalam pengambilan keputusan. Di sekolah Menengah Adam terjadi ketimpangan ketrelibatan unit adopsi dalam pengambilan keputusan. Para guru tidak ikut berpartisipasi

dalam fase awal saat komite audio-visual melakukan kursus pengembangan dalam pelaksanaan aksi inovasi diantara para guru. Guru berpartisipasi hanya saat mereka telah membangun suatu resistensi yang kuat dalam psikologis untuk mengalami perubahan.

Pada Bab 9 kita telah mendiskusikan hubungan partisipasi individu dalam keputusan kolektif dalam penerimaan dan kepuasan sejalan dengan keputusan kolektif. Walaupun generalisasi 9-7 dan 9-8 hanya berdasarkan pada bukti kecil dan penelitian organisasi (Morse, Reimer, 1956: Coach dan French, 1948: Lewin, 1943: Jacques, 1948) hal ini tampak sama dan relevan dengan proses otoritas keputusan.

Berdasarkan bukti diskusi sebelumnya, kita dapat berspekulasi mengenai efek partisipasi unit adopsi dalam membuat keputusan dalam respon perilaku terhadap inovasi. Kita harus mengingat bahwa walaupun unit adopsi tampak mengikuti pada keputusan executive, tapi bisa saja menolak dalam perilaku terhadap keputusan. Hal ini menyebabkan konsekuensi terjadinya ketidaksesuaian dalam prosedur organisasi atau ketidakberkelanjutan inovasi. Hanya saja, *perilaku terhadap inovasi* dan *kepuasan terhadap keputusan* merupakan dua variable yang penting. Unit adopsi ikut berpartisipasi pada fase keputusan merupakan suatu prediksi terhadap penerimaan dan kepuasan.

Generalisasi 10-2: Penerimaan individu pada otoritas keputusan inovasi sangat mungkin berhubungan dalam partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Generalisasi 10-3: kepuasan individu dengan otoritas inovasi sangat mungkin berhubungan dengan pengambilan keputusan inovasi.

Komunikasi

Saat unit keputusan telah memilih alternative inovasi yang diharapkan untuk diadopsi, pesan harus ditransmisikan dengan proses dari bawah ke atas, dari atasan ke bawahan, mengikuti posisi/pola otoritas secara hirarki pada unit adopsi. Pada proses keputusan inovasi individu tidak termasuk pada tingkatan komunikasi, sejak pembuat

keputusan dan fungsi implementasi keputusan muncul dalam pikiran seorang individu. Pada keputusan otoritas, namun komunikasi memegang fungsi yang krusial, sebab adopsi atau penolakan tidak akan terjadi sampai sudah dilakukan transfer yang berarti dari unit keputusan kepada unit adopsi. Alur yang dilakukan komunikasi dari bawah ke atas dari komite visual pada sekolah menengah Adam terdiri dari: pengarahan, catatan, dan penjelasan verbal terhadap inovasi pada para guru.

Saat terjadi kontak antara individu dengan status yang berbeda, sangat mudah diketahui komunikasi dari atasan kepada bawahan terjadi lebih mudah dibandingkan dari komunikasi dari bawahan ke atasan, tapi juga akan mudah diperkirakan semakin lebar perbedaan (lebih luas perbedaannya semakin terbatas saluran komunikasi) dan semakin mirip saluran yang dipakai akan semakin sering diulang. (Barnlund dan HarInd, 1963, p.468). Sebuah penelitian pada sebuah unit organisasi kecil (Gerard, 1957) menemukan bahwa designating 1 anggota dari 4 anggota yang memiliki posisi sebagai atasan (boss) akan meningkatkan frekuensi komunikasi dari individu ke anggota yang lain (komunikasi dari atasan ke bawahan). Keberadaan struktur hirarki mempengaruhi pola dalam sistem.

Apakah komunikasi yang akurat itu? Penelitian menunjukkan bahwa pesan mengandung suatu organisasi yang ditransformasikan melalui sebuah benda (device), dengan mengurangi isi melalui kategori khusus, melalui sebuah jaringan komunikasi dan menelantarkan input. Jika fakta bawahan mengabaikan atasannya dari pengetahuan masalah yang masih saling berhubungan. Maka keputusan yang "baik" pada pusat (atasan) akan secara efektif di block oleh bawahan. (March dan Simon, 1958). Pesan yang mengalir dari atasan ke bawahan bisa menjadi suatu ketidakberfungsian dari atasan akan adanya masalah di bawahan. Cyert dan March (1963, p.110) menuliskan " salah satu jalan untuk organisasi mengadaptasi informasi yang tidak sejalan adalah dengan jalan membagi prosedur pengambilan keputusan tanpa bermaksud secara khusus terhadap informasi yang relevannya", dengan mengembangkan katagori dengan kode khusus.

Hal penting lainnya dalam aspek komunikasi dari atasan ke bawahan adalah penerimaan oleh bawahan. Likert (1961) mengatakan dalam organisasi otoritas, pesan

downward terlihat memudahkan kecurigaan, menimbulkan masalah dalam kesalahpahaman dan perilaku penolakan. Dalam organisasi komunikasi downward lebih mudah diterima adalah “partisipasi.”

Aksi

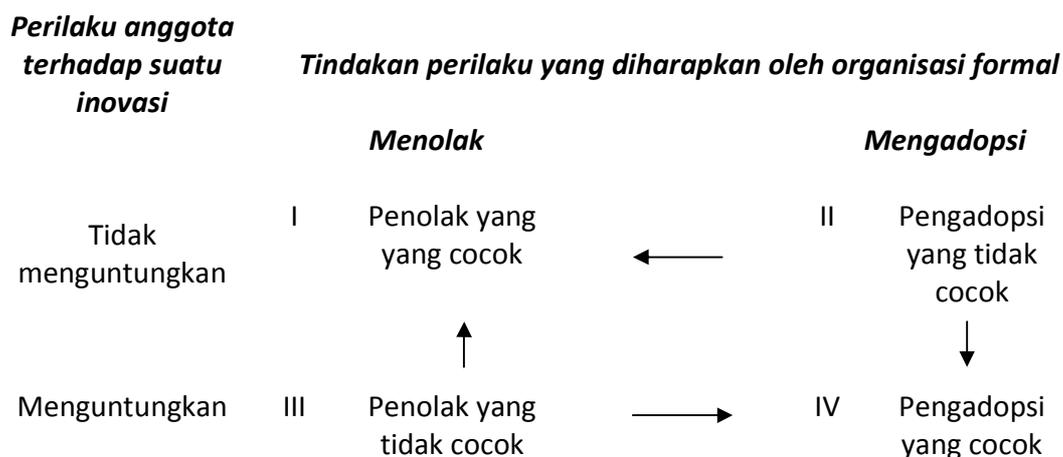
Aksi mengacu pada adopsi atau penggunaan inovasi secara aktual oleh unit adopsi sebagai suatu langkah akhir dari proses Keputusan Inovasi Otoritas. Sering kali konsekuensi perilaku dari inovasi menjadi lebih jelas, apakah hasilnya menguntungkan ataupun mengecewakan dalam tahapan aksi.

Di Sekolah Menengah Adam, basemen sekolah dipenuhi oleh perlengkapan audio-visual yang mahal yang menunjukkan pada atitudinal ketidakcocokan pada guru-gurunya. Mereka merasakan adanya ketidakcocokan situasi antara perilaku negatif mereka menghadapi perlengkapan audio visual dan perintah kepala sekolah untuk mengadopsi. Kondisi ini yang kita sebut sebagai “ketidakcocokan inovasi” terilustrasi dalam tabel 10-1.

Ketidakcocokan inovasi dalam organisasi formal adalah adanya jarak / ketidaksesuaian antara perilaku individu dalam menghadapi inovasi dan perilaku yang jelas (adopsi atau penolakan) yang diharapkan oleh unit keputusan.

Tipe I dan IV dalam tabel 10-1

Table 10-1: 4 tipe ketidaksesuaian dan kecocokan sebagai dasar perilaku individual dalam menghadapi sebuah inovasi dan tindakan perilaku yang diharapkan dari suatu organisasi



Sumber: Diambil dan diijinkan oleh Knowiton (1965,p.53). Catatan: panah dalam tabel menunjukkan tekanan terhadap konsonan

Keterangan 10-4: Saat perilaku individu disonant (tidak cocok) dengan perilaku yang tidak diharapkan oleh organisasi, individu akan berusaha mengurangi ketidakcocokan dengan merubah perilaku maupun tindakannya.

Untuk bisa menguji hipotesis ini, kita harus memiliki data perilaku setiap individu anggota dalam menghadapi (terhadap) inovasi dan keputusan otoritas setiap saat. Teori keseimbangan menyarankan bahwa seorang individu akan berusaha untuk menyelesaikan ketidakseimbangan dalam sistem kognitifnya dengan mengambil alternatif yang paling mudah diraih individu tersebut. Pada organisasi formal ini artinya seorang individu akan merubah perilakunya dari waktu ke waktu sesuai perilaku secara umum, ia akan memiliki suatu kesempatan untuk merubah perilaku organisasinya. Di pihak lain individu akan menemukan suatu cara dalam mendekati keputusan otoritas dan organisasi untuk menyelesaikan ketidakcocokan dengan membuat perilakunya seiring dengan perilaku individu. Tentu saja, ada cara lain untuk menyelesaikan ketidakcocokan, seperti keluar dari organisasi, hidup dengan ketidakseimbangan, dan mengacuhkan ketidakcocokan, tapi hal-hal tersebut kurang disukai dibandingkan dengan Aksi yang dianjurkan oleh *Generalization* (keterangan) 10-4.

Pada hal ini Keputusan Inovasi Otoritas melakukan aksi dengan unit adopsi berdasarkan pengawasan langsung. Keadaan ini sesuai dengan Kellman yang disebut dengan *compliance* (= pemenuhan), yang muncul saat individu dipengaruhi oleh orang lain atau kelompok karena ia mengharapkan adanya suatu reaksi yang menyenangkan dari orang lain (Kelman, 1961). Unit adopsi melengkapi keputusan pengawasan untuk terus mendapatkan hubungan yang menyenangkan dengannya. Dalam kondisi pemenuhan, perubahan perilaku biasanya sementara dan membutuhkan suatu pengawasan agar terus berlanjut.

Dalam mempelajari Keputusan Inovasi Otoritas kita sering menemukan bahwa *perilaku dalam menghadapi inovasi* lebih sering sesuai dengan variable terikat dalam pembelajaran dibandingkan dengan perilaku yang jelas atau penggunaan inovasi secara langsung (Lin, 1966). Hal ini terjadi karena perilaku yang langsung/jelas dapat dimanipulasi oleh organisasi, setidaknya dalam waktu yang pendek tapi perilaku anggota terpengaruhi dalam adopsi yang berkelanjutan dengan (versus) ketidaksinambungan.

SEJUMLAH PENDEKATAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASIONAL

Sejauh ini kita telah mempelajari sejumlah fungsi interrelasi yang tercakup dalam proses Keputusan Inovasi Otoritas. Fungsi-fungsi tersebut dapat diselesaikan dengan berbagai cara. Misalnya, fungsi keputusan dapat dibuat secara unilateral oleh otoritas yang lebih tinggi (seperti oleh kepala sekolah dalam kasus Sekolah Menengah Adam) atau unit adopsi yang dapat dilibatkan dalam pengambilan – keputusan. Oleh sebab itu, terdapat sejumlah pendekatan terhadap keputusan-keputusan otoritas untuk mencapai perubahan organisasional.

Salah satu cara yang paling menyenangkan untuk melihat beragam pendekatan terhadap perubahan organisasional ialah dalam konteks atau pengertian tentang gaya distribusi kekuasaan, cara di mana kekuasaan pengambilan – keputusan didistribusikan dikalangan mereka yang terpengaruh oleh perubahan (Leavitt, 1965). Seseorang bisa saja

memikirkan suatu gaya di mana kekuasaan untuk mengambil keputusan terletak pada otoritas tunggal. Hal ekstrem lainnya ialah gaya di mana kekuasaan dibagi secara luas oleh individu yang terpengaruh oleh perubahan.

Ada dua basis pendekatan: (1) *pendekatan autoritatif* di mana terdapat distribusi kekuasaan yang sangat tidak sepadan, keputusan mengenai perubahan dibuat oleh posisi kekuasaan sentral, sedangkan pihak lainnya hanya diharuskan untuk mematuhi keputusan, dan (2) *pendekatan partisipatif*, di mana terdapat pembagian kekuasaan yang luas serta keputusan-keputusan tentang perubahan diputuskan melalui konsultasi dengan mereka yang terpengaruh oleh perubahan.

PENDEKATAN AUTORITATIF

Pendekatan autoritatif terhadap perubahan organisasi mencakup pemberitahuan satu – arah yang dimulai dengan seseorang yang berada pada posisi otoritas formal yang cukup tinggi dan diteruskan pada mereka yang berada pada posisi yang lebih rendah. “Dekrit pendekatan” ini (Taylor 1911; Gouldner, 1954; Greiner, 1965) merepresentasikan keputusan unilateral yang dibuat oleh figure-figur otoritas. Mereka yang terpengaruh tidak perlu mengatakan apapun mengenai bagaimana serta kapan perubahan itu akan terjadi. Tanpa pertanyaan, pendekatan autoritatif jauh lebih umum digunakan pada sector industry, jika dibandingkan dengan pendekatan partisipatif (Barnes, 1967). Dalam konteks proses Keputusan inovasi otoritas, pendekatan ini mencakup partisipasi minimum dari unit adopsi dalam proses keputusan.

PENDEKATAN PARTISIPATIF

Pendekatan terhadap perubahan organisasional ini mencakup interaksi dua – arah antara eksekutif yang menginisiasi perubahan dengan mereka yang terpengaruh (terdampak) oleh perubahan. Kekuasaan untuk menentukan keputusan dibagi kepada

semua lapisan yang focus pada tahapan yang berbeda dalam perubahan organisasional. Dalam putusan otoritas, pendekatan partisipatif mencakup keterlibatan yang luas dari unit-unit adopsi, terutama pada fungsi putusan. Unit adopsi dapat dilibatkan dalam pengidentifikasian inovasi yang relevan, dalam pengevaluasian inovasi tersebut serta dalam memutuskan untuk menerima atau menolak inovasi tersebut.

Pada pendekatan autoritatif, setiap keputusan dibuat oleh top eksekutif. Perubahan organisasional akan jauh lebih cepat terjadi dibandingkan pada pendekatan partisipatif. Oleh karena itu, ketika kecepatan perubahan diperlukan, pendekatan autoritatif dapat mencapai hasil dengan cepat. Namun perubahan yang dicapai tidaklah bersifat permanen, dan kadangkala para anggota organisasional menolak inovasi, yang menyebabkan diskontinuitas (seperti yang kita lihat pada Sekolah Menengah Adam).

KEBUTUHAN AKAN UNIT ADAPTIF

Tingkat struktur social yang cukup tinggi pada suatu organisasi formal, seringkali dianggap sebagai penghambat aliran komunikasi. Hirarki seringkali disalahkan atas dampak yang ditimbulkannya terhadap distorsi pesan, kurangnya timbale balik, dan bahkan disalahkan karena menyebabkan meluapnya informasi. Misalnya, dalam investigasi yang mereka lakukan terhadap sejumlah agensi public yang cukup besar, Janowitz dan Delany (1957) menemukan bahwa posisi seseorang yang lebih tinggi dalam birokrasi, menyebabkan kurangnya pengetahuan yang ia miliki tentang para klien dalam organisasinya. Gardner (1963, hal. 78 – 79) menunjukkan bahayanya “penyaringan pengalaman” sebagai suatu penyebab kekakuan birokratis. Argumennya adalah: jika organisasi menjadi jauh lebih besar dan lebih rumit, orang-orang yang berada di posisi atas seharusnya tidak terlalu bergantung pada pengalaman dari pihak pertama serta harus memiliki lebih banyak informasi yang akan diproses mulai dari level hirarki yang lebih rendah. Namun pengolahan informasi ini akan menyaring emosi, sentiment, serta keswan sensoris lainnya tidak mudah diekspresikan dalam bentuk kata-kata atau angka, atau kode

organisasional. Gambaran realita yang mencapai top birokrasi seringkali tidak sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya.

Terdapat metode lain untuk mendapatkan timbale balik dari tingkatan hirarki yang lebih rendah: struktur organisasional dapat didesentralisasikan untuk meminimalisir jumlah lapisan hirarkis antara lapisan atas dengan lapisan bawah, antara klien dengan presiden. Organisasi juga dapat menciptakan suatu atmosfir yang memberikan peluang pada staf untuk melewati berbagai jenis timbale balik secara informal yang tidak dapat diekspresikan dalam kode organisasional.

Struktur social dari suatu organisasi formal dapat dibentuk untuk melakukan komunikasi yang efektif, dibandingkan untuk menghambatnya. Salah satu metodenya ialah dengan membentuk suatu unit adaptif sebagai bagian dari struktur organisasi. Hal ini juga mungkin dapat menuntun pada terbentuknya unit riset dan pengembangan atau sejumlah title euphemistis lainnya. Tujuan dari unit adaptif ialah untuk melakukan sejumlah perubahan pada lingkungan, untuk mempertimbangkan kebutuhan atas perubahan pada organisasi, untuk mengidentifikasi inovasi yang sesuai dan untuk mengevaluasi inovasi.

Unit adaptif berperan sebagai agen perubahan. "Mungkin apa yang dibutuhkan oleh setiap organisasi ialah suatu department pembaharuan kontinyu yang akan memandang organisasi keseluruhan sebagai suatu system yang memerlukan inovasi yang kontinyu" (Gardner, 1963, hal. 76). Unit pembaharuan ini harus ditempatkan berdekatan dengan puncak dari struktur kekuasaan hirarki. Jika unit ini ingin mampu beroperasi sebagai sebuah agen perubahan yang efektif, unit ini harus memiliki para personil yang ahli serta terlatih serta memiliki dana yang cukup memadai untuk mempengaruhi para adopter yang potensial, di posisi manapun dalam organisasi

RINGKASAN

Bab ini difokuskan pada keputusan-keputusan inovasi otoritas dan perubahan pada organisasi-organisasi formal. Keputusan-keputusan inovasi otoritas diputuskan untuk seseorang oleh seseorang dalam posisi kekuasaan superordinat. Seseorang (atau unit adopsi lainnya) diminta oleh seseorang yang menempati posisi otoritas yang jauh lebih tinggi untuk mengadopsi atau menolak suatu inovasi. Keputusan opsional serta keputusan otoritas merepresentasikan dua hal ekstrem mengenai rangkaian pengaruh system social terhadap keputusan individual.

Keputusan-keputusan otoritas jauh lebih umum ditemukan pada organisasi-organisasi formal dibandingkan pada jenis system lainnya. *Sebuah organisasi formal* didirikan secara sengaja untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya dan dikarakterisasikan dengan peran-peran yang telah ditentukan sebelumnya, suatu struktur otoritas, serta system aturan serta regulasi yang disusun secara formal untuk mengatur perilaku dari para anggotanya. Disamping aspek-aspek formal tersebut, setiap organisasi formal memiliki beragam jenis praktek, norma-norma informal serta hubungan social di kalangan para anggotanya.

Para peneliti difusi telah benar-benar mengabaikan studi difusi serta adopsi inovasi melibatkan keputusan-keputusan inovasi otoritas; kita hanya sedikit mengetahui tentang proses bagaimana keputusan-keputusan otoritas dibuat serta bagaimana perubahan organisasional diimplementasikan. Kami menggambarkan literature tentang teori organisasi serta sejumlah studi yang berkaitan dengan perubahan organisasional untuk menganalisa proses keputusan-Keputusan inovasi otoritas.

Proses Keputusan inovasi otoritas dapat dipahami sebagai proses yang melibatkan lima fungsi interrelasi, yakni: (1) *pengetahuan atau wawasan* tentang kebutuhan akan perubahan serta inovasi pada bagian unit keputusan, (2) *persuasi serta evaluasi* inovasi oleh unit keputusan, (3) *keputusan* untuk menerima atau menolak inovasi oleh unit keputusan, (4) *komunikasi* keputusan pada unit-unit adopsi dalam organisasi, dan (5) *tindakan* atau implementasi keputusan oleh unit-unit adopsi.

Pengetahuan atau wawasan tentang kebutuhan atas perubahan serta inovasi berasal dari sumber-sumber internal atau eksternal terhadap organisasi. Komunikasi vertical dari sub-sub ordinat kepada bos-bos mereka seringkali menemui kendala dan sangat tergantung pada sifat dasar hubungan antara unit adopsi dengan unit keputusan. Sebuah hubungan suportif antara unit adopsi (sub ordinat) dengan unit keputusan (super ordinat) yang menuntun pada komunikasi yang jauh lebih vertical tentang inovasi.

Partisipasi dari unit adopsi dalam pengambilan – keputusan sangat terkait dengan sikap serta kepuasannya terhadap keputusan – inovasi autoritatif. Sebuah penerimaan serta kepuasan individual dalam suatu keputusan inovasi autoritatif dikaitkan secara positif dengan partisipasinya dalam pengambilan keputusan.

Pada situasi Keputusan inovasi otoritas, sikap seseorang terhadap suatu inovasi bisa saja tidak sesuai dengan perilaku yang jelas yang diminta oleh organisasi, yang menuntun pada disonansi inovasi. *Disonansi inovasi* dalam suatu organisasi formal merupakan suatu ketidaksesuaian antara sikap seseorang terhadap suatu inovasi serta perilaku yang jelas (adopsi atau penolakan) yang diminta oleh unit keputusan. Ketika sikap seseorang tidak sesuai dengan perilaku yang jelas yang diminta oleh organisasi, seseorang akan berusaha untuk mengurangi disonansi dengan melakukan perubahan atas sikap atau perilakunya.

Dua basis pendekatan terhadap perubahan organisasional adalah (1) *pendekatan autoritatif*, di mana terdapat suatu distribusi kekuasaan yang tidak sepadan, keputusan-keputusan tentang perubahan dibuat oleh posisi kekuasaan yang terdesentralisasi, dengan pihak-pihak lainnya yang mematuhi keputusan, serta (2) *pendekatan partisipatif*, di mana terdapat pembagian kekuasaan yang luas, keputusan-keputusan tentang perubahan yang dibuat lewat konsultasi dengan mereka yang terpengaruh oleh perubahan. Tingkat rata-rata adopsi dari Keputusan inovasi otoritas jauh lebih cepat jika dilakukan melalui pendekatan autoritatif dibandingkan melalui pendekatan partisipatif, namun perubahan melalui pendekatan autoritatif cenderung lebih bersifat diskontinyu dibandingkan perubahan yang dilakukan melalui pendekatan partisipatif. Dalam beberapa kasus juga

terdapat desakan atas dibentuknya unit adaptif pada organisasi-organisasi formal untuk memfasilitasi proses keputusan otoritas serta perubahan organisasional.