

## BAB II

### GAMBARAN UMUM RUPBASAN

#### A. Pengertian, Tugas dan Fungsi Rupbasan

Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara, atau disingkat Rupbasan adalah tempat benda yang disita oleh Negara untuk keperluan proses peradilan. Rupbasan didirikan pada setiap ibukota kabupaten atau kota, dan apabila perlu dapat dibentuk pula Cabang Rupbasan. Di dalam Rupbasan ditempatkan benda yang harus disimpan untuk keperluan barang bukti dalam pemeriksaan dalam tingkat penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan termasuk barang yang dinyatakan dirampas berdasarkan putusan hakim.

Dalam KepMenKeh RI Nomor M.04.PR.03 tahun 1985 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Tahanan Negara dan Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Bab II RUPBASAN Bagian Pertama, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan klasifikasi pasal 27 disebutkan bahwa :

“Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara untuk selanjutnya disebut RUPBASAN adalah unit pelaksana teknis di bidang penyimpanan benda sitaan Negara dan barang rampasan Negara yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman RI.”

Selanjutnya dalam pasal 29 dinyatakan bahwa untuk menyelenggarakan tugas tersebut, RUPBASAN mempunyai fungsi :

1. Tugas Pokok Rupbasan adalah melakukan penyimpanan benda sitaan dan barang rampasan negara.
2. Fungsi Rupbasan ada 4 (empat) macam, yaitu :
  - a. Melakukan pengadministrasian basan dan baran;
  - b. Melakukan pemeliharaan dan mutasi basan dan baran;

- c. Melakukan pengamanan dan pengelolaan RUPBASAN;
- d. Melakukan urusan surat menyurat dan kearsipan.

Akibat konsekuensi logis sehubungan dengan danya perkembangan kejahatan dari yang konvensional ke arah modus operandi kejahatan/ tindak pidana berdimensi baru dan semakin canggih, menuntut aparat penegak hukum untuk menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut dalam pembuktian secara ilmiah dengan didukung oleh alat bukti yang akurat.

Ketepatan dan kecermatan alat bukti tersebut dimaksudkan bahwa setiap alat bukti yang diajukan dalam rangka pembuktian perkara pidana dipersidangkan harus pula didukung “barang bukti”. Dengan demikian diharapkan upaya pembuktian dapat meyakinkan Hakim untuk menjatuhkan putusan yang benar dan adil. Untuk memperoleh barang bukti, maka seorang penyidik melakukan tindakan penyitaan, yaitu serangkaian tindakan untuk mengambil alih atau menyimpan dibawah penguasaannya benda bergerak atau tidak bergerak, berwujud atau tidak berwujud untuk kepentingan pembuktian dalam penyidikan, penuntutan dan peradilan.

Dari pengertian diatas, maka yang dimaksud dengan Benda Sitaan Negara (Basan) adalah benda bergerak atau tidak bergerak, berwujud atau tidak berwujud yang diambil alih dan disimpan dibawah penguasaan penyidik yang selanjutnya akan dipergunakan untuk pembuktian dalam proses penyidikan, penuntutan dan peradilan. Ada lima golongan benda yang dapat dikenakan penyitaan berdasarkan pasal 39 ayat (1) UU No. 8 Tahun 1981 tentang KUHAP, yaitu :

1. Benda milik tersangka/terdakwa yang seluruh atau sebagian diduga diperoleh dari tindak pidana atau sebagai hasil dari tindak pidana;
2. Benda yang telah dipergunakan secara langsung untuk melakukan tindak pidana atau mempersiapkannya;
3. Benda yang digunakan untuk menghalang-halangi penyidikan tindak pidana;

4. Benda yang khusus dibuat atau diperuntukkan melakukan tindak pidana;
5. Benda lain yang mempunyai hubungan langsung dengan tindak pidana yang dilakukan.

Rumusan lain mengenai pengertian benda sitaan terdapat dalam Petunjuk Pelaksanaan tentang Pengelolaan Benda Sitaan dan Barang Rampasan Negara di Rupbasan yang tertuang dalam Keputusan Direktur Jenderal Pemasarakatan Nomor : E2.UM.01.06 Tahun 1986 tanggal 17 Februari 1986 yang kemudian disempurnakan dengan Keputusan Direktur Jenderal Pemasarakatan Nomor : E1.35.PK.03.10 Tahun 2002 tanggal 7 November 2002, dalam Bab I huruf f (2) dicantumkan bahwa yang dimaksud benda sitaan negara adalah :

“Benda yang disita oleh penyidik, penuntut umum, atau pejabat yang karena jabatannya mempunyai wewenang untuk menyita barang guna keperluan barang bukti dalam proses peradilan”

Rumusan yang lebih singkat mengenai pengertian benda sitaan juga terdapat dalam Peraturan Pemerintrah Nomor 27 Tahun 1983 tentang Pelaksanaan KUHAP dalam Bab I Ketentusn Umum pasal 1 point (4) disebutkan bahwa :

“Benda Sitaan adalah benda yang disita oleh negara untuk keperluan proses peradilan”.

Sementara pengertian “barang rampasan negara” menurut Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis Direktur Jenderal Pemasarakatan tentang Pengelolaan Benda Sitaan dan Barang Rampasan Negara di Rupbasan Nomor E2.UM.01.06 tahun 1986, disebutkan bahwa barang rampasan negara (Baran) adalah :

“Barang Rampasan Negara adalah barang bukti yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap yang dirampas oleh negara”

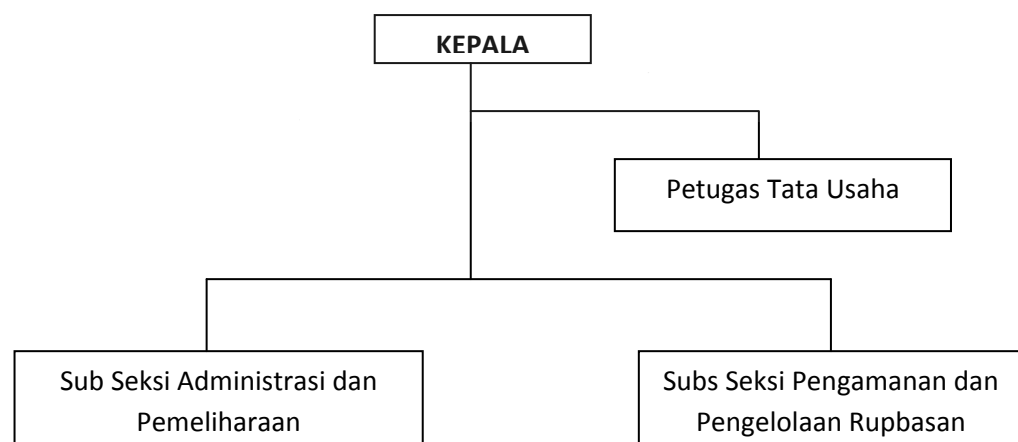
Dari pengertian diatas dapat disimpulkan secara lebih rinci dan jelas, bahwa sesungguhnya yang dimaksud dengan barang rampasan negara adalah benda bergerak atau tidak bergerak, berwujud atau tidak berwujud yang disita oleh penyidik dan digunakan sebagai barang bukti selama proses peradilan, yang kemudian berdasarkan putusan Hakim dinyatakan dirampas oleh negara.

Klasifikasi Rupbasan didasarkan pada besar kecilnya beban kerja dan tempat kedudukan. Dengan penggolongan ini, maka dibedakan adanya Rupbasan Kelas I dan Rupbasan Kelas II.

**B. Susunan Organisasi Rupbasan Kelas I, terdiri dari :**

- a. Kepala Rupbasan
- b. Subs Seksi Administrasi dan Pemeliharaan, bertugas melakukan pengadministrasian, penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan mutasi benda sitaan dan barang rampasan negara.
- c. Sub Seksi Pengamanan dan Pengelolaan, bertugas melakukan pemeliharaan keamanan serta mengurus keuangan, rumah tangga dan kepegawaian Rupbasan.
- d. Petugas Tata Usaha, bertugas melakukan urusan surat menyurat dan kearsipan.

Susunan organisasi tersebut digambarkan dalam bentuk struktur organisasi Rupbasan Kelas I sebagai berikut :

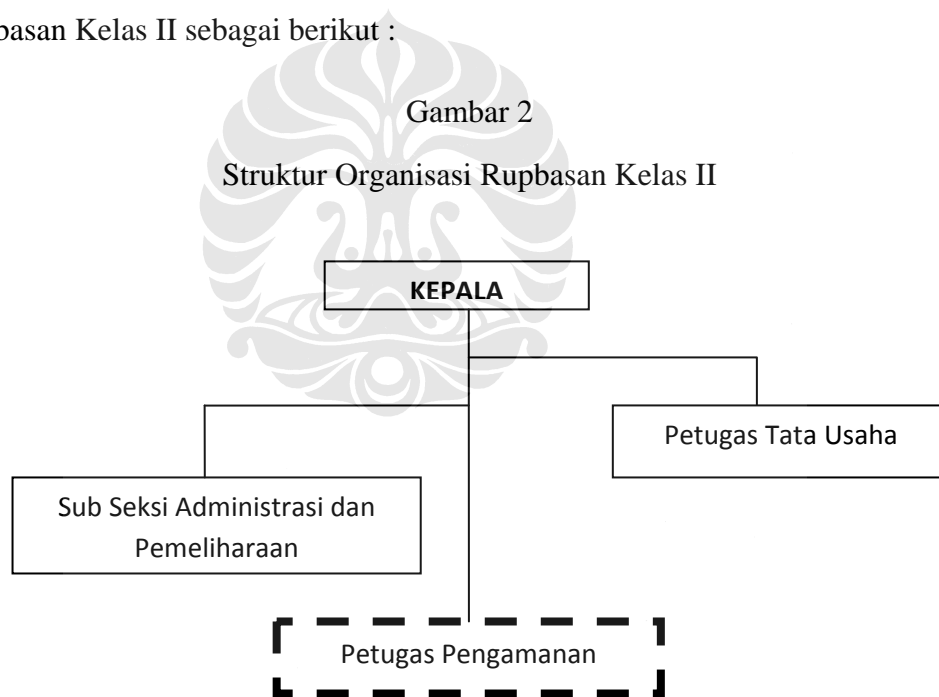


*Sumber : Divisi Pemasarakatan Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta*

### C. Susunan Organisasi Rupbasan Kelas II, terdiri dari :

- a. Kepala Rupbasan
- b. Sub Seksi Administrasi dan Pengelolaan Rupbasan, bertugas melakukan pengadministrasian, penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan mutasi benda sitaan dan barang rampasan negara, serta mengurus keuangan, perlengkapan, rumah tangga dan kepegawaian Rupbasan.
- c. Petugas Pengamanan, bertugas memelihara pengamanan.
- d. Petugas Tata Usaha, bertugas melakukan urusan surat menyurat dan kearsipan.

Susunan organisasi tersebut digambarkan dalam bentuk struktur organisasi Rupbasan Kelas II sebagai berikut :



*Sumber : Divisi Pemasyarakatan Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta*

### D. Penerimaan dan Penelitian Benda Sitaan Negara

Sebagai unit pelaksana teknis yang diberi wewenang untuk mengelola benda sitaan maka Rupbasan bertanggung jawab secara fisik dan administrasi terhadap

semua benda sitaan yang diterima untuk disimpan, dipelihara dan dijaga keutuhannya. Dalam pasal 27 ayat (4) PP Nomor 27 Tahun 1983 disebutkan bahwa :

“Kepala Rupbasan tidak boleh menerima benda yang harus disimpan untuk keperluan barang bukti dalam pemeriksaan, jika tidak disertai surat penyerahan yang sah, yang dikeluarkan oleh pejabat yang bertanggung jawab secara yuridis atas benda sitaan tersebut”

Berkas dokumen yang harus diperiksa keabsahannya oleh petugas penerima Rupbasan adalah salah satu atau beberapa dokumen yang menyertainya, yaitu :

- Surat Pengantar dari instansi yang berwenang;
- Surat Perintah Penyitaan;
- Surat Ijin Penyitaan;
- Berita Acara Penyitaan.

Berdasarkan penjelasan Juklak dan Juknis Direktur Jenderal Pemasarakatan tentang Pengelolaan Benda Sitaan prosedur penerimaannya adalah sebagai berikut :

1. Penerimaan benda sitaan dilakukan di Rupbasan;
2. Penerimaan tersebut dilakukan oleh petugas penerima;
3. Petugas penerima segera memeriksa sah tidaknya surat/dokumen yang melengkapinya dan mencocokkan dengan jenis, macam, mutu dan jumlah benda sitaan yang diterima sebagaimana tertulis dalam surat-surat yang menyertainya;
4. Kegiatan berikutnya petugas penerima mengantarkan benda sitaan beserta surat/dokumennya kepada petugas peneliti;
5. Terhadap benda sitaan yang tidak bergerak (Tanah, rumah, kapal laut dan benda bergerak yang tidak mungkin disimpan di Rupbasan), maka setelah petugas penerima memeriksa surat-surat lalu mencocokkannya

ditempat dimana benda sitaan tersebut berada bersama-sama dengan petugas peneliti dan pejabat yang menyerahkannya;

6. Sebagai kelengkapan dokumen, petugas dapat mengambil foto atas benda sitaan tidak bergerak tersebut yang berada diluar/tidak disimpan dalam Rupbasan;
7. Setelah Pemeriksaan, pencocokkan, atau kegiatan penelitian serta pemotretan selesai, maka petugas peneliti membuat berita acara penelitian dengan dilampiri spesifikasi hasil identifikasi benda sitaan;
8. Petugas penerima membuat berita acara serah terima.

#### **E. Proses Penelitian Benda Sitaan**

Terdapat tiga kegiatan yang berkaitan dengan proses penelitian terhadap benda sitaan, yaitu kegiatan penelitian, kegiatan pemeriksaan, dan kegiatan penaksiran. Dalam kegiatan penelitian sasaran kegiatannya ditujukan ke arah aspek fisik atau kuantitas sesuatu benda sitaan. Misalnya memeriksa kondisi fisik benda, jumlah, bagaimana kemasannya, keadaan segelnya dan sebagainya. Kegiatan pemeriksaan cenderung lebih dititik beratkan pada aspek legalitas, baik itu terhadap barang/benda maupun dokumen atau surat-surat yang menyertainya. Konkratnya adalah pemeriksaan keabsahan surat-surat yang menyertai benda sitaan ketika penyidik akan menitipkan/menyerahkan benda sitaan ke dalam Rupbasan. Kegiatan penaksiran adalah untuk mengetahui seberapa besar nilai atau harga suatu benda sitaan. Misalnya benda sitaan berupa emas untuk menentukan berapa nilai karatnya menggunakan alat ukur dan cairan-cairan kimia tertentu.

Proses penelitian benda sitaan harus dilakukan berdasarkan :

1. Penelitian harus dilakukan di ruangan khusus;
2. Dalam meneliti suatu benda harus dijaga benda tersebut tetap utuh dan tidak mengakibatkan kerusakan;
3. Penelitian harus dilakukan oleh petugas yang memiliki keahlian sesuai jenis dan mutu benda sitaan;

4. terhadap benda sitaan tertentu dilakukan pemotretan untuk kelengkapan alat bukti;
5. Jika di Rupbasan tidak ada tenaga ahli yang diperlukan maka penelitian tersebut dapat dilakukan oleh seorang ahli dari luar atas permintaan Kepala Rupbasan;
6. Terhadap hasil penelitian harus dibuatkan berita acara penelitian;
7. Dalam hal penaksiran/penelitian yang dilakukan oleh seorang ahli diluar Rupbasan, maka ahli dimaksud harus ikut menandatangani berita acara tersebut.

## **F. Pendaftaran Benda Sitaan**

### **1. Prosedur Pendaftaran**

Adapun prosedur pendaftaran benda sitaan negara adalah sebagai berikut :

- Setelah petugas peneliti mengantarkan benda sitaan, maka petugas pendaftaran segera meneliti kembali sah tidaknya surat-surat penyitaan atau surat penyerahan beserta berita acara penelitian benda sitaan dan mencocokkannya dengan barang bukti yang bersangkutan.
- Peugas pendaftaran mencatat ke dalam buku pendaftaran/register sesuai dengan tingkat pemeriksaan.
- Label yang telah disertakan oleh petugas peneliti juga harus diisi secara lengkap dan cermat.
- Hal-hal yang harus diisikan/dicatatkan pada`label tersebut adalah nomor register, nomor register dari instansi yang menyerahkan, nomor berita acara penelitian, nomor pemilik tersangka/terdakwa, tanggal penyimpanan dan bentuk/rupa benda sitaan.

### **2. Sarana Pendaftaran**

Untuk mencatat semua jenis benda sitaan digunakan buku register yang terdiri dari lima macam yaitu :



- Buku Register penerimaan benda sitaan pada tingkat Penyidikan (RBB.1)
- Buku Register penerimaan benda sitaan pada tingkat Penuntutan (RBB.2)
- Buku Register penerimaan benda sitaan pada tingkat Pengadilan Negeri (RBB.3)
- Buku Register penerimaan benda sitaan pada tingkat Pengadilan Tinggi (RBB.4)
- Buku Register penerimaan benda sitaan pada tingkat Mahkamah Agung (RBB.5)

Disamping buku daftar tersebut sarana lain yang harus dikerjakan oleh petugas pendaftaran adalah mengisikan sebagian data dari buku daftar kedalam label yang ada pada masing-masing benda sitaan. Label ini nanti akan sangat berguna bagi petugas penyimpanan sebagai kartu gudang. Label atau kartu gudang dibedakan atas beberapa macam warna, yaitu :

- Warna Putih untuk benda sitaan dengan bahan kertas;
- Warna Kuning Tua untuk benda sitaan yang terbuat dari logam;
- Warna Merah Tua untuk benda sitaan berupa bahan kimia, narkotika dan zat adiktif lainnya;
- Warna Abu-abu untuk benda sitaan berupa peralatan mekanis;
- Warna Biru Muda untuk benda sitaan barang elektronik;
- Warna Hijau Muda untuk benda sitaan non logam;
- Warna Coklat untuk benda sitaan alat rumah tangga non elektronik;
- Warna Merah Muda untuk benda sitaan berupa bahan makanan.

## **G. Penyimpanan dan Pemeliharaan Benda Sitaan**

### **1. Penyimpanan Benda Sitaan**

Kegiatan penyimpanan meliputi kegiatan-kegiatan pemilihan lokasi gudang. Dalam hal ini gudang dipergunakan untuk menyimpan barang (berbagai macam barang), maka diperlukan upaya pengaturan ruang yang mencakup bentuk pergudangan, penggunaan ruangan secara efisien, serta pengawasan ruangan. Sistem penyimpanan juga harus memperhatikan jenis dan sifat barang serta keselamatan; antara lain terhadap kebakaran, pencurian, dan gangguan lain yang mungkin timbul.

Untuk melakukan penyimpanan diperlukan persyaratan dan dalam menyimpan atau menempatkan suatu benda harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Persyaratan tersebut antara lain :

- Lokasi harus strategis, gudang harus berdinding tembok, plafon masing-masing ruangan harus berterali besi, ventilasi dan penerangan cukup, tersedia alat pemadam kebakaran, pintu keluar/masuk dan pintu darurat;
- Sistem penempatan barang-barang harus terlindungi;
- Dilengkapi dengan kartu barang (label) guna lebih memudahkan mencari barang yang diperlukan.

Sistem penyimpanan benda sitaan dibedakan berdasarkan tiga hal yaitu tingkat pemeriksaan, tempat penyimpanan dan jenis dari masing-masing benda sitaan yang bersangkutan. Kemudian terhadap benda sitaan yang tidak disimpan di Rupbasan oleh Kepala Rupbasan dititipkan kepada instansi atau badan organisasi yang berwenang atau kegiatannya bersesuaian.

### **2. Pemeliharaan Benda Sitaan**

Untuk dapat mencapai tujuan penyimpanan yang aman, selamat dan tetap utuhnya benda sitaan, maka selama disimpan, di Rupbasan terhadap semua jenis dan golongan benda sitaan harus dilakukan usaha-usaha pemeliharaan. Berkaitan dengan usaha pemeliharaan benda sitaan, Juklak Juknis Dirjen Pemasaryakatan

tentang pengelolaan benda sitaan menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan pemeliharaan adalah kegiatan pengawasan, pemeriksaan berkala, dan pemeliharaan khusus terhadap barang tertentu.

Kegiatan pemeliharaan dilakukan berdasarkan program yang telah ditetapkan dan dilakukan :

- Secara berkala, yaitu dilakukan minimak dua kali seminggu;
- Secara darurat, yaitu dilakukan segera terhadap benda sitaan tertentu yang memerlukan perawatan/pemeliharaan;
- Memperhatikan secara khusus terhadap benda sitaan tertentu yang berbahaya, berharga dan lain-lain;
- Mencatat dan melaporkan kepada instansi yang bertanggung jawab secara yuridis jika terjadi kerusakan dan atau penyusutan terhadap benda sitaan;
- Program pemeliharaan tersebut benar-benar dilaksanakan, dan
- Adanya upaya untuk mencatat dan menilai hasil-hasil dari kegiatan pemeliharaan tersebut.

## **H. Pengamanan dan Penyelamatan Benda Sitaan**

Tujuan utama disimpannya benda sitaan di Rupbasan adalah untuk menjamin keselamatan dan keamanannya (PP Nomor 27 Tahun 1983 pasal 27 ayat 3). Usaha pengamanan dan penyelamatan ini adalah untuk menjaga dan mempertahankan kondisi fisik benda sitaan.

Dalam pelaksanaannya tugas pengamanan dan penyelamatan sehari-harinya dilakukan oleh para staf di lingkungan sub seksi Pengamanan dan seluruh petgas pengamanan Rupbasan setempat. Meskipun demikian, dalam keadaan darurat setiap pegawai Rupbasan wajib ikut serta membantu petugas pengamanan. Dengan demikian unsur-unsur keamanan dan keselamatan terdiri dari :

- Kepala Kesatuan Pengamanan;

- Staf Kesatuan Pengamanan;
- Kepala-kepala Regu Jaga (minimal 4 orang) karena minimal ada 4 regu, yaitu regu pagi, regu siang, regu malam dan satu regu lagi istirahat;
- Anggota Regu Jaga yang masing-masing mempunyai tugas tertentu yang berbeda satu sama lain sesuai dengan di pos mana yang bersangkutan ditugaskan.

### **I. Pemutasian Benda Sitaan**

Dalam kegiatannya dengan pengelolaan benda sitaan, ada dua macam kegiatan mutasi, yaitu :

- Mutasi Administrasi, yaitu mutasi yang terjadi karena pengalihan administrasi seperti yang terjadi selama proses peradilan (berubahnya tingkat pemeriksaan) atau setelah adanya keputusan hakim, tapi benda sitaan atau barang rampasan negara tersebut masih tetap berada di dalam Rupbasan.
- Mutasi Fisik, yaitu berpindahnya secara fisik benda sitaan/barang rampasan negara dari dalam keluar Rupbasan.

Mengacu pada Peraturan Menteri Kehakiman RI Nomor : M.05.UM.01.06 Tahun 1983, ada 4 (empat) macam kegiatan pengeluaran, yaitu :

1. Pengeluaran Benda Sitaan untuk keperluan Penyidikan/Penuntutan
2. Pengeluaran Benda Sitaan untuk digunakan sebagai barang bukti di Pengadilan
3. Pengeluaran Benda Sitaan berdasarkan Pasal 46 ayat (1) KUHAP, pengeluaran benda sitaan berdasarkan pasal ini menyebutkan benda sitaan harus dikembalikan kepada orang atau kepada mereka dari siapa benda itu disita, atau kepada orang atau kepada mereka yang paling berhak, karena :

- Kepentingan penyidikan dan penuntutan tidak memerlukan lagi;
  - Perkara tersebut tidak jadi dituntut karena tidak cukup bukti atau ternyata tidak merupakan tindak pidana;
  - Perkara tersebut dikesampingkan untuk kepentingan umum/ditutup demi hukum.
4. Pengeluaran Benda Sitaan Negara berdasarkan Pasal 46 ayat (2) KUHAP, yaitu proses pengeluaran benda sitaan setelah adanya putusan hakim. Berdasarkan pasal ini ada dua kemungkinan dua macam putusan pengadilan terhadap benda sitaan, yaitu :
- Dikembalikan kepada pemilik, orang yang berhak atau orang yang paling berhak yang disebut dalam vonis/putusan hakim;
  - Dirampas untuk negara. Ada tiga (3) macam kemungkinan tindakan terhadap benda sitaan tersebut, yaitu :
    - a. Dirampas untuk negara yang selanjutnya diserahkan kepada negara (dalam hal ini adalah instansi/lembaga/badan tertentu) yang memiliki kewenangan untuk mengelola barang rampasan tersebut.
    - b. Dirampas untuk negara guna dimusnahkan atau dirusakkan sampai tidak dapat dipergunakan lagi.
    - c. Dirampas untuk negara dan sementara masih disimpan di Rupbasan karena masih diperlukan sebagai barang bukti dalam perkara lain.
5. Benda Sitaan yang berdasarkan putusan pengadilan dinyatakan dirampas untuk negara tetapi masih diperlukan sebagai barang bukti perkara lain. Untuk mutasi jenis ini tidak boleh dikeluarkan dari Rupbasan, untuk tertibnya administrasi cukup dimutasikan secara administrasi saja.
6. Mutasi akibat kerusakan dan susut karena faktor alami atau karena pencurian, kebakaran/bencana alam. Mutasi jenis ini perlu untuk segera

dihapuskan dan dicoret dari Buku Register masing-masing. Terhadap benda sitaan yang rusak atau susut, perlu diadakan pemeriksaan dan atau penelitian ulang.

#### **J. Laporan Pengelolaan Benda Sitaan**

Guna ketertiban administrasi dan pemantauan tugas pengelolaan benda sitaan diperlukan informasi lengkap yang dikirim dengan cepat, tepat dan cermat. Semua kegiatan dilaporkan tertulis kepada atasan secara hierarkis pada setiap bulan, triwulan, tengah tahunan dan tahunan. Untuk peristiwa atau kejadian luar biasa pengirimannya dilakukan segera pada kesempatan pertama setelah kejadian.

Terdapat empat (4) jenis laporan, yaitu :

1. Laporan rekapitulasi dari semua kegiatan pengelolaan benda sitaan;
2. Laporan tentang mutasi benda sitaan;
3. Laporan benda sitaan yang dikelola oleh Cabang Rupbasan;
4. Laporan tentang hal-hal khusus/peristiwa luar biasa yang perlu segera dilaporkan.

#### **K. Rumah Penyimpanan Barang Sitaan Negara (Rupbasan) di Jajaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta**

Di jajaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta terdapat lima (5) Rupbasan dengan klasifikasi Kelas I. Kelima Rupbasan tersebut adalah Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat, Rupbasan Kelas I Jakarta Timur, Rupbasan Kelas I Jakarta Barat, Rupbasan Kelas I Jakarta Selatan dan Rupbasan Kelas I Jakarta Utara. Dari kelima Rupbasan tersebut baru Rupbasan Kelas I Jakarta Utara yang telah memiliki gedung sendiri, sementara yang lainnya masih menumpang dengan kantor lain dalam jajaran Kantor Wilayah DKI Jakarta.

Berdasarkan data kepegawaian per Januari 2008 terlihat bahwa jumlah petugas di masing-masing Rupbasan masih minim. Kondisi ini dapat dilihat dari uraian berikut ini :

### 1. Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat

Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat beralamat di Jalan. MT Haryono No. 24A Jakarta Timur. Saat ini Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat belum memiliki kantor atau gedung sendiri dan masih berkantor di gedung Balai Harta Peninggalan (BHP) Kantor Wilayah DKI Jakarta. Jumlah petugas terdiri dari 11 orang termasuk Kepala Rupbasan.

Tabel 1

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Pusat Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Pendidikan						Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat	-	-	4	2	5	-	11
	Jumlah	-	-	4	2	5	-	11

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Pusat

Tabel 2

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Pusat Berdasarkan Golongan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat	-	2	9	-	11
	Jumlah	-	2	9	-	11

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Pusat

Tabel 3

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Pusat Berdasarkan Jabatan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan			Jumlah
		Pjbt Struktural	ADM	Petugas Jaga	
1	2	3	4	5	6
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat	3	4	4	11
	Jumlah	3	4	4	11

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Pusat

Tabel 4

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Pusat Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat	5	6	11
	Jumlah	5	6	11

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Pusat

## 2. Rupbasan Kelas I Jakarta Timur

Rupbasan Kelas I Jakarta Timur berlokasi di Jalan Cipinang Jaya Jakarta Timur, memiliki gedung sendiri namun belum memiliki gudang yang baik, sehingga banyak barang-barang sitaan yang penempatannya ditiptkan di halaman Rumah Susun Cipinang. Jumlah petugas sebanyak 20 orang, dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 5

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Timur Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Pendidikan						Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Timur	-	-	16	3	-	1	20
	Jumlah	-	-	16	3	-	1	20

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Timur

Tabel 6

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Timur Berdasarkan Golongan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Timur	-	11	9	-	20
	Jumlah	-	11	9	-	20

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Timur



Tabel 7

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)

Jakarta Timur Berdasarkan Jabatan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan			Jumlah
		Pjbt Struktural	ADM	Petugas Jaga	
1	2	3	4	5	6
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Timur	3	9	8	20
	Jumlah	3	9	8	20

*Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Timur*

Tabel 8

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)

Jakarta Timur Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Timur	16	4	20
	Jumlah	16	4	20

*Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Timur*

### 3. Rupbasan Kelas I Jakarta Selatan

Rupbasan Kelas I Jakarta Selatan beralamat di Jalan Trunojoyo No. 1 Blok M Jakarta Selatan. Status gedung masih sewa di wilayah Blok M. Sementara petugas berjumlah 26 orang, dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 9

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)

Jakarta Selatan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Pendidikan						Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Selatan	-	-	20	2	4	-	26
	Jumlah	-	-	20	2	4	-	26

*Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Selatan*

Tabel 10

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Selatan Berdasarkan Golongan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Selatan	-	12	14	-	26
	Jumlah	-	12	14	-	26

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Selatan

Tabel 11

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Selatan Berdasarkan Jabatan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan			Jumlah
		Pjbt Struktural	ADM	Petugas Jaga	
1	2	3	4	5	6
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Selatan	3	16	7	26
	Jumlah	3	16	7	26

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Selatan

Tabel 12

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Selatan Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Selatan	15	11	26
	Jumlah	15	11	26

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Selatan

#### 4. Rupbasan Kelas I Jakarta Utara

Rupbbasan Kelas I Jakarta Utara berlokasi di Jalan Sungai Cilandak No. 7 Jakarta Utara. Merupakan satu-satunya Rupbasan yang telah mempunyai gedung

sendiri dan telah memiliki gudang yang layak sebagai tempat penyimpanan basan dan baran. Jumlah petugas Rupbasan Kelas I Jakarta Utara sebanyak 20 orang dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 13

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Utara Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Pendidikan						Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Utara	-	-	11	2	6	1	20
	Jumlah	-	-	11	2	6	1	20

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Utara

Tabel 14

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Utara Berdasarkan Golongan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Utara	-	10	10	-	20
	Jumlah	-	10	10	-	20

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Utara

Tabel 15

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Utara Berdasarkan Jabatan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan			Jumlah
		Pjbt Struktural	ADM	Petugas Jaga	
1	2	3	4	5	6
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Utara	3	4	4	11
	Jumlah	3	4	4	11

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Utara

Tabel 16

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Utara Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Utara	17	3	20
	Jumlah	17	3	20

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Utara

### 5. Rupbasan Kelas I Jakarta Barat-Tangerang

Rupbasan Kelas I Jakarta Barat-Tangerang beralamat di Jalan TMP Taruna 41 Tangerang Banten. Rupbasan Kelas I Jakarta Barat telah memiliki geung sendiri dan layak sebagai tempat penyimpanan basan dan baran. Jumlah petugas sebanyak 49 orang dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 17

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Barat-Tangerang Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Pendidikan						Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Barat-Tangerang	3	2	39	1	4	-	49
	Jumlah	3	2	39	1	4	-	49

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Barat-Tangerang

Tabel 18

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Barat-Tangerang Berdasarkan Golongan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Barat-Tangerang	-	14	35	-	49
	Jumlah	-	14	35	-	49

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Barat-Tangerang

Tabel 19

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Barat-Tangerang Berdasarkan Jabatan Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan			Jumlah
		Pjbt Struktural	ADM	Petugas Jaga	
1	2	3	4	5	6
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Barat-Tangerang	2	29	18	49
	Jumlah	2	29	18	49

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Barat-Tangerang

Tabel 20

Data Pegawai Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)  
Jakarta Barat-Tangerang Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2008

No	UPT (Unit Pelaksana Teknis)	Golongan		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1	Rupbasan Kelas I Jakarta Pusat	39	10	49
	Jumlah	39	10	49

Sumber : Tata Usaha Rupbasan Jakarta Barat-Tangerang

## **BAB III**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Revitalisasi Organisasi**

Revitalisasi Organisasi adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan cara menselaraskan organisasi dengan lingkungannya (Gouillart and Kelly, 1995). Keselarasan organisasi dengan lingkungannya menurut Gouillart dan Kelly (1995), dapat dicapai melalui tiga (3) pendekatan sebagai berikut (1) Pencapaian fokus pasar, dengan cara mengenal para pengguna jasa dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi serta memanfaatkan input dari para pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi, (2) Penciptaan bisnis baru, dan (3) Pemanfaatan teknologi informasi.

Revitalisasi organisasi mencakup perubahan substansial pada organisasi, tetapi masih selaras dengan struktur, sistem dan proses yang telah ada pada organisasi tersebut. Pada revitalisasi organisasi, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi. Konsekuensinya, perubahan yang dimaksud bukanlah terjadi secara drastis, namun perubahan secara alami dan terseleksi (Adishakti, 1997).

Revitalisasi intinya adalah menghidupkan kembali suatu tempat atau organisasi yang memiliki aset potensial. Tiupan kehidupan yang diwujudkan tidak hanya sebatas fisik seperti penyelesaian infrastruktur, dukungan utilitas, pemugaran ataupun pengembangan lainnya, namun juga perencanaan kegiatan baru yang kreatif dan inovatif yang telah disiapkan bersama dengan mekanisme pengelolaannya. Upaya revitalisasi harus dipersiapkan dengan konsep yang matang, banyak contoh organisasi yang melakukan upaya revitalisasi berakhir dengan devitalisasi. Kehidupan organisasi yang hangat justru tidak terjadi, yang

tertinggal hanyalah puing-puing keindahan yang tidak bernafas. Denyut kehidupan yang diharapkan muncul berakhir dengan selesainya sebuah proyek revitalisasi yang hanya berorientasi pada penyelesaian keindahan fisik saja. Aspek pencangkokan program kegiatan baru sebatas angan di atas kertas. Aspek pengelolaan, sejak awal upaya revitalisasi hingga pelaksanaan, pemeliharaan dan pengelolaan pengembangan kegiatan (events) yang menjadi salah satu kunci utama keberhasilan program revitalisasi sering diabaikan.

## **B. Peranan**

Peranan merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peranan (Soekanto 1984: 237). Analisis terhadap perilaku peranan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan :

- (1) ketentuan peranan,
- (2) gambaran peranan, dan
- (3) harapan peranan.

Ketentuan peranan adalah pernyataan formal dan terbuka tentang perilaku yang harus ditampilkan oleh seseorang dalam membawa perannya. Gambaran peranan adalah suatu gambaran tentang perilaku yang secara aktual ditampilkan seseorang dalam membawakan perannya, sedangkan harapan peranan adalah harapan orang-orang terhadap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam membawakan perannya (Berlo 1961: 153). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan peranan adalah perilaku pemimpin organisasi dalam membawa perannya terutama dalam mewujudkan eksistensi organisasi Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan).

## **C. Organisasi**

Istilah organisasi berasal dari sebuah kata dalam bahasa Yunani *organon*, yang berarti alat (Djarmiko : 2004). Dalam perkembangannya, banyak ahli

mengemukakan definisi yang berbeda-beda mengenai organisasi, meskipun pada dasarnya definisi-definisi tersebut tidak mengandung perbedaan yang prinsip.

Robbins (1994) menyebutkan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Menurut Chester I. Barnard, organisasi adalah suatu sistem kegiatan dari yang dikoordinasikan secara sadar oleh dua orang atau lebih. Definisi ini mengandung elemen-elemen atau persyaratan organisasi sebagai berikut:

1. Kegiatan dilaksanakan dalam bentuk koordinasi yang disadari, dipertimbangkan, dan bertujuan.
2. Organisasi menuntut komunikasi dan itikad baik para anggota dalam mencapai tujuan bersama.
3. Peranan individu-individu sangat penting sehingga perlu dipelihara pengembangan motivasi dan penyertaannya dalam pembuatan keputusan.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Hari Lubis (2003) menyebutkan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, sehingga setiap anggotanya memiliki fungsi dan tugas masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Sementara itu, Hadari Nawawi (2003) mengemukakan bahwa meskipun banyak definisi yang berbeda-beda menyangkut organisasi, namun pada dasarnya organisasi memiliki unsur-unsur yang sama dan tidak berubah, yaitu:

1. Sejumlah manusia (dua orang atau lebih)  
Manusia adalah unsur utama yang membentuk dan menggerakkan organisasi yang jumlahnya paling sedikit dua orang, sedang jumlah maksimal tidak terbatas. Di antara anggota organisasi itu terdapat pembagian peran, dengan sekurang-kurangnya dua peran pokok, yaitu peran utama adalah pemimpin organisasi sebagai pengendali, sedang yang kedua adalah anggota organisasi sebagai pihak yang dikendalikan.



2. Nilai-nilai/norma-norma yang menjadi falsafah organisasi  
 Anggota organisasi memiliki dan mengembangkan nilai-nilai bersama yang dihormati, dihargai, dijalankan, dan dipedomani bersama dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku. Nilai-nilai itu tidak saja memberikan warna pada kehidupan organisasi, tetapi dapat membudaya, yang diterima dan berperan sebagai budaya organisasi dan dijadikan pedoman bagi semua anggota organisasi dalam berpikir, bersikap, merasa, dan berperilaku.
3. Tujuan bersama  
 Setiap anggota organisasi memiliki kepentingan masing-masing, namun hanya kepentingan yang sama yang dapat mempersatukan sejumlah manusia tersebut di dalam sebuah organisasi. Kepentingan yang sama tersebut kemudian menjadi tujuan bersama atau tujuan organisasi. Tujuan bersama yang ideal adalah untuk mewujudkan, mempertahankan, dan mengembangkan eksistensi organisasinya, agar mampu memenuhi kepentingan bersama.
4. Proses kerjasama  
 Organisasi yang menghimpun sejumlah manusia sebagai anggotanya akan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan sasarannya apabila anggotanya bekerjasama atau saling mendukung dengan bekerja bersama-sama. Kerjasama itu harus dilakukan secara terus menerus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kerjasama dapat dilakukan secara formal dengan mengikuti prosedur dan mekanisme kerja yang diatur, dan dapat pula dilakukan secara informal berupa interaksi antarindividu sebagai anggota organisasi secara pribadi.

Fayol (1994) mengusulkan empat belas prinsip organisasi yang dapat digunakan secara universal, yaitu:

1. Pembagian kerja. Untuk melaksanakan pekerjaan perlu adanya pembagian tugas dan tanggung jawab terhadap masing-masing orang atau unit kerja.
2. Wewenang. Wewenang merupakan hak seorang anggota organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Agar efektif, wewenang seseorang harus sama dengan tanggung jawabnya.
3. Disiplin. Para pegawai harus mentaati dan menghormati peraturan yang mengatur organisasi. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, suatu saling pengertian yang jelas antara manajemen dan para pekerja tentang peraturan organisasi serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut.

4. Kesatuan komando. Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
5. Kesatuan arah. Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan sama harus dipimpin oleh seorang atasan dengan menggunakan sebuah rencana.
6. Mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu.
7. Remunerasi. Para pegawai harus digaji sesuai dengan jasa yang diberikannya.
8. Sentralisasi. Sentralisasi merujuk pada sejauhmana para bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan itu disentralisasi (tingkat pimpinan) atau didesentralisasi (tingkat bawahan) harus dapat disesuaikan dengan setiap situasi.
9. Rantai skalar. Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling rendah merupakan rantai skalar. Komunikasi dalam organisasi harus mengikuti rantai skalar ini. Akan tetapi, jika dengan mengikuti rantai tersebut justru tercipta kelambatan, komunikasi silang dapat dilakukan jika disetujui oleh semua pihak.
10. Tata tertib. Tata tertib merupakan aturan yang harus diikuti oleh semua anggota dalam organisasi.
11. Keadilan. Para pimpinan harus selalu baik dan berlaku jujur terhadap para bawahan.
12. Stabilitas masa kerja para pegawai. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia atau kepegawaian yang teratur dan memastikan bahwa untuk mengisi kekosongan harus selalu ada pengganti.
13. Inisiatif. Para pegawai harus mampu melakukan pekerjaan dan menciptakan rencana-rencana pekerjaan sesuai dengan porsinya.
14. *Esprit de corps*. Mendorong atau memberikan semangat setiap pegawai akan membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.

#### **D. Manajemen Organisasi**

Menurut James A. F. Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Handoko : 2000)

Dari definisi tersebut dapat dijelaskan secara terperinci bahwa manajemen mengandung arti:

1. Proses, yaitu cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua orang harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.
2. Perencanaan, berarti bahwa para pimpinan harus memikirkan rencana-rencana sebelum melaksanakan kegiatan.
3. Pengorganisasian, berarti para pimpinan mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
4. Pengarahan, berarti pimpinan mengarahkan, memimpin, dan mempengaruhi para bawahan.
5. Pengawasan, berarti para pimpinan berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen (Handoko : 2000) :

1. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
3. Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

Pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Hal ini sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Richard W. Snarr (1996), yang menyebutkan bahwa manajemen melibatkan serangkaian aktivitas yang sering dikategorikan dalam lima kelompok dasar yang disebut sebagai keseluruhan *management functions*, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*). Perencanaan merupakan suatu proses untuk membangun tujuan dan sasaran, mengembangkan sebuah langkah dalam menjalankan prosedur, serta memproyeksikan berbagai tujuan masa depan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*). Pengorganisasian dapat meliputi kegiatan membangun suatu struktur untuk menjalankan fungsi,

mengembangkan aturan-aturan dan pertanggungjawaban, mengukur dan menghargai kinerja, membangun jakur koordinasi dan komunikasi kerja karyawan.

3. Penempatan atau penyusunan kepegawaian (*Staffing*). Kegiatan penyusunan pegawai merupakan dasar dari suatu proses organisasi. Penyusunan kepegawaian dimaksudkan dalam upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi, menghidupkan manajemen.
4. Pengarahan dan kepemimpinan (*Leading*). Fungsi kepemimpinan merupakan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh pimpinan, antara lain untuk menimbulkan motivasi dan kepemimpinan pegawai untuk mengerjakan tugas, melatih kejujuran dan memelihara moral karyawan, mendorong pegawai untuk mampu berkomunikasi dengan atasan, serta memberikan kesempatan untuk berkembang.
5. Pengawasan (*Controlling*). Proses ini bertujuan untuk memonitor aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi, yang dilakukan dengan membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditentukan, memberdayakan feedback untuk membandingkan antara hasil kerja dan rencana, serta membuat koreksi jangka panjang jika diperlukan.

Steers (1975) mengatakan bahwa efektivitas suatu organisasi tergantung pada seberapa jauh organisasi tersebut berhasil dalam pencapaian tujuannya. Pemberian tekanan terhadap aspek prestasi kerja pegawai (buruh) dan perlakuan terhadap pegawai yang lebih manusiawi sebagai gerakan hubungan manusia (the human relations movement). Gerakan hubungan manusia ini berdasarkan pada keyakinan bahwa pegawai atau pekerja adalah manusia biasa yang mempunyai perasaan, harapan dan pertimbangan-pertimbangan tertentu terhadap organisasi dimana ia bekerja.

Perrow (1979) mengatakan bahwa tujuan organisasi dapat dibedakan menjadi tujuan resmi dan tujuan operasional. Tujuan resmi adalah tujuan menurut anggaran dasar, laporan tahunan, maupun pernyataan terbuka oleh pimpinan (public statement) yang dibuat oleh pimpinan tertinggi dan lain-lain pejabat yang berwenang. Sedangkan yang dimaksud tujuan operasional adalah tujuan akhir yang ingin dicapai melalui kebijaksanaan operasional organisasi yang bersangkutan. Perrow mengklasifikasikan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam empat kategori, yaitu :

1. Memperoleh masukan-masukan yang dibutuhkan bagi pembentukan, pengoperasian, dan pengembangan organisasi;

2. Memperoleh pengakuan atau legitimasi bagi kegiatan-kegiatannya;
3. Memperoleh sumber daya manusia yang terampil sesuai dengan kebutuhan;
4. Mengkoordinir kegiatan-kegiatan para anggota organisasi dalam hubungannya dengan organisasi lain, klien dan masyarakat pada umumnya.

Organisasi yang berhasil melakukan tugas-tugasnya dengan baik dan dapat diterima oleh masyarakat dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut mempunyai tingkat produktivitas yang baik. Balk (1976) mengemukakan konsep-konsep produktivitas didasarkan pada :

1. Suatu organisasi bisnis adalah suatu badan yang mampu menentukan nasibnya;
2. Organisasi yang produktif akan menyingkirkan organisasi yang kurang produktif;
3. Organisasi harus berkembang supaya bias bertahan hidup;
4. Kesehatan organisasi diukur berdasarkan gambaran keuntungan jangka pendek dan jangka panjang;
5. Kualitas yang rendah akan menyebabkan kerugian.

Konsep produktivitas di sector publik tidak sama dengan konsep produktivitas di sektor bisnis karena ada perbedaan pokok yang mendasar. Ada beberapa sumbu normatif yang dijadikan pedoman dalam memahami organisasi-organisasi di sektor publik, yaitu :

- a. Organisasi (institusi) publik tidak sepenuhnya otonom tetapi dikuasai oleh faktor-faktor eksterior;
- b. Organisasi publik secara resmi (menurut hukum) diadakan untuk pelayanan masyarakat;
- c. Organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang menjadi besar dengan merugikan organisasi publik yang lain;
- d. Kesehatan organisasi publik diukur melalui :
  - Kontribusinya terhadap tujuan politik
  - Kemampuan mencapai hasil yang maksimum dengan sumber daya yang tersedia

- e. Kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akan member pengaruh politik yang negatif.

Balk (1976) mengatakan bahwa produktivitas dalam organisasi pemerintahan juga harus diukur dari segi kualitas hasil yang dipersembahkannya kepada masyarakat, yaitu sampai seberapa jauh hasil tersebut sesuai dengan standar yang diinginkan. Standar itu meliputi cirri-ciri dari output, misalnya berapa unit atau event yang dihasilkan, bagaimana jadwal penyelesaiannya dan seberapa jauh kepuasan dari klien atau mesyarakat yang dilayaninya.

Roetlisberger dan Dickson (1974) mengatakan bahwa kegagalan dalam memperlakukan pegawai sebagai manusia adalah penyebab utama dari masalah-masalah seperti rendahnya moril dan prestasi kerja. Dalam mengatasi masalah-masalah tersebut para manajer diminta untuk memperlakukan para pekerja sedemikian rupa agar mereka merasa diikutsertakan dan merasa diberi peranan yang cukup penting. Jalur-jalur komunikasi antara pimpinan dengan pegawai dan antara sesama pegawai diperbanyak, misalnya melalui rapat-rapat, surat kabar perusahaan, seminar dan sebagainya. Para pekerja diasumsikan sebagai potensi sumber daya yang bias dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi, apabila pimpinan bisa menciptakan situasi dan kondisi kerja yang bisa memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih giat.

#### **E. Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan)**

Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan) adalah unit pelaksana teknis di bidang penyimpanan benda sitaan Negara dan barang rampasan Negara yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman RI.

#### **F. Benda Sitaan Negara (Basan) dan Barang Rampasan Negara (Baran)**

Benda Sitaan Negara (Basan) adalah benda yang disita oleh penyidik, penuntut umum, atau pejabat yang karena jabatannya mempunyai wewenang untuk menyita barang guna keperluan barang bukti dalam proses peradilan.

Barang Rampasan Negara (Baran) adalah barang bukti yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap yang dirampas oleh Negara.

### G. Organization Development (OD)

Pengertian pokok *Organization Development* (OD) adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Perubahan dalam bentuk pembaruan organisasi dan modernisasi, terus menerus terjadi dan mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat. Organisasi beserta warganya, yang membentuk masyarakat modern, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat katagori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan produk, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup produk, serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang. (<http://basuki1.ganeca.net/index.php>., diakses tanggal 05 Januari 2008)

Cumming & Worley (2005) memberikan pengertian dari *Organization Development* sebagai suatu sistem aplikasi yang luas dari ilmu pengetahuan dan konsep yang matang bagi perencanaan perbaikan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur dan proses organisasi untuk efektivitas organisasi. Dengan demikian pengembangan organisasi merupakan sebuah kebutuhan dalam rangka peningkatan hasil/produk sebuah organisasi. Mau tidak mau perubahan akan terjadi dan persaingan semakin kompetitif. Rothwell, Presscot & Taylor (1998) melakukan penelitian tentang pengembangan organisasi dan menemukan faktor-faktor yang mengakibatkan pengembangan organisasi menjadi sebuah keharusan, yaitu :

1. *Changing Technology* (Perubahan Teknologi, didasari dari perkembangan ilmu pengetahuan)
2. *Increasing Globalization* (Meningkat cepatnya globalisasi; didorong oleh kecepatan perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi dalam berbisnis)

3. *Continuing cost containment* (Meningkatnya biaya untuk memuaskan pelanggan; yang tercermin dari upaya pebisnis untuk penurunan profit margin cost efisiensi serta peningkatan kualitas)
4. *Increasing speed in market change* (Semakin cepatnya perubahan pasar; meningkatnya persaingan yang didorong oleh peningkatan selera konsumen)
5. *Growing importance of knowledge capital* (Semakin pentingnya modal intelektual; merupakan modal utama dalam peningkatan value added untuk menciptakan produk baru dan pelayanan prima)
6. *Increasing rate and magnitude of change* (Meningkatnya kesadaran akan penting perubahan; mengacu pada meningkatnya kecepatan dan lingkup perubahan yang terjadi).

Hal yang sama juga diungkapkan T. Stewart (1993) bahwa ada tiga hal besar yang mengakibatkan terjadinya pengembangan atau perubahan dalam sebuah organisasi, yaitu globalisasi, teknologi informasi dan inovasi dalam manajemen.

Untuk dapat bertahan, organisasi harus mampu mengarahkan warganya agar dapat beradaptasi dengan baik dan bahkan agar mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaruan tersebut dengan pengembangan diri dan pengembangan organisasi. Proses mengarahkan warga organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal luas sebagai proses *Organization Development* (OD). Karena menyangkut perubahan sikap, persepsi, perilaku dan harapan semua anggota organisasi, OD didefinisikan sebagai upaya pimpinan yang terencana dalam meningkatkan efektivitas organisasi, dengan menggunakan cara intervensi (oleh pihak ketiga) yang didasarkan pada pendekatan perilaku manusia. Dengan kata lain penerapan OD dalam organisasi dilakukan dengan bantuan konsultan ahli, sistemis, harus didukung oleh pimpinan serta luas aplikasinya.

Teori dan praktik OD didasarkan pada beberapa asumsi penting, yakni :

1. Manusia sebagai individu, Dua asumsi penting yang mendasari OD adalah bahwa manusia memiliki hasrat berkembang dan kebanyakan orang tidak hanya berpotensi, dan berkeinginan untuk berkontribusi sebanyak mungkin pada organisasi. OD bertujuan untuk menghilangkan faktor faktor dalam



organisasi yang menghambat perkembangan dan menghalangi orang untuk berkontribusi demi tercapainya sasaran organisasi.

2. Manusia sebagai anggota dan pemimpin kelompok. Organisasi yang menerapkan OD harus berasumsi bahwa setiap orang dapat diterima dan diakui perannya oleh kelompok kerjanya. Dalam organisasi perlu ditumbuhkan keterbukaan agar para anggotanya 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.
3. Manusia sebagai wadah organisasi. Hubungan antar kelompok – kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing masing kelompok tersebut. Misalnya bila komunikasi antar-kelompok hanya terjadi pada tingkat manajernya, koordinasi dan kerjasama akan kurang efektif daripada bila segenap anggota kelompok terlibat dalam interaksi.

### **G.1. Sasaran *Organization Development* (OD)**

Atas dasar asumsi asumsi diatas, 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

### **G.2. Tahap Tahap Penerapan OD**

Dalam menerapkan OD, organisasi memerlukan konsultan yang ahli dalam bidang perilaku dan pengembangan organisasi. Konsultan tersebut bersifat

sebagai agen pembaruan (agent of change), dan fungsi utamanya adalah membantu warga organisasi menghadapi perubahan, melalui teknik teknik OD yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Namun pemilihan konsultan harus dilaksanakan secara hati-hati dan benar sehingga konsultan yang terpilih benar-benar memahami kebutuhan akan perubahan dan pengembangan dalam organisasi.

Proses penerapan OD dilakukan dalam empat tahap :

1. Tahap pengamatan sistem manajemen atau tahap pengumpulan data. Dalam tahap ini konsultan mengamati sistem dan prosedur yang berlaku di organisasi termasuk elemen elemen di dalamnya seperti struktur, manusianya, peralatan, bahan bahan yang digunakan dan bahkan situasi keuangannya. Data utama yang diperlukan adalah :

- Fungsi utama tiap unit organisasi
- Peran masing masing unit dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- Proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tindakan dalam masing masing unit
- Kekuatan dalam organisasi yang mempengaruhi perilaku antar kelompok dan antar individu dalam organisasi.

2. Tahap diagnosis dan umpan balik. Dalam tahap ini kualitas pengorganisasian serta kegiatan operasional masing masing elemen dalam organisasi dianalisis dan dievaluasi . Ada beberapa kriteria yang umum digunakan dalam mengevaluasi kualitas elemen elemen tersebut, diantaranya :

- Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan mengarahkan kegiatan dan tenaga dalam memecahkan masalah yang dihadapi
- Tanggung jawab : kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi
- Identitas : kejelasan misi dan peran masing masing unit

- Komunikasi ; kelancaran arus data dan informasi antar-unit dalam organisasi
  - Integrasi ; hubungan baik dan efektif antar-pribadi dan antar-kelompok, terutama dalam mengatasi konflik dan krisis
  - Pertumbuhan ; iklim yang sehat dan positif, yang mengutamakan eksperimen dan pembaruan , serta yang selalu menganggap pengembangan sebagai sasaran utama
3. Tahap pembaruan dalam organisasi. Dalam tahap ini dirancang pengembangan organisasi dan dirumuskan strategi memperkenalkan perubahan atau pembaruan. Strategi ini bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara mengoreksi kekurangan serta kelemahan yang dijumpai dalam proses diagnostik dan umpan balik. Mengingat bahwa setiap perubahan yang diperkenalkan akan mempengaruhi seluruh sistem dalam organisasi, bahkan mungkin akan mengubah sistem distribusi wewenang dan struktur organisasi, rancangan strategi pembaruan harus didiskusikan secara matang dan mendapat dukungan penuh pimpinan puncak.
4. Tahap implementasi pembaruan. Tahap akhir dalam penerapan OD adalah pelaksanaan rencana pembaruan yang telah digariskan dan disetujui. Dalam tahap ini konsultan bekerja secara penuh dengan staf manajemen dan para penyelia. Kegiatan Implementasi perubahan meliputi : perubahan struktur, perubahan proses dan prosedur, Penjabaran kembali secara jelas tujuan serta sasaran organisasi Penjelasan tentang peranan dan misi masing masing unit dan anggota dalam organisasi

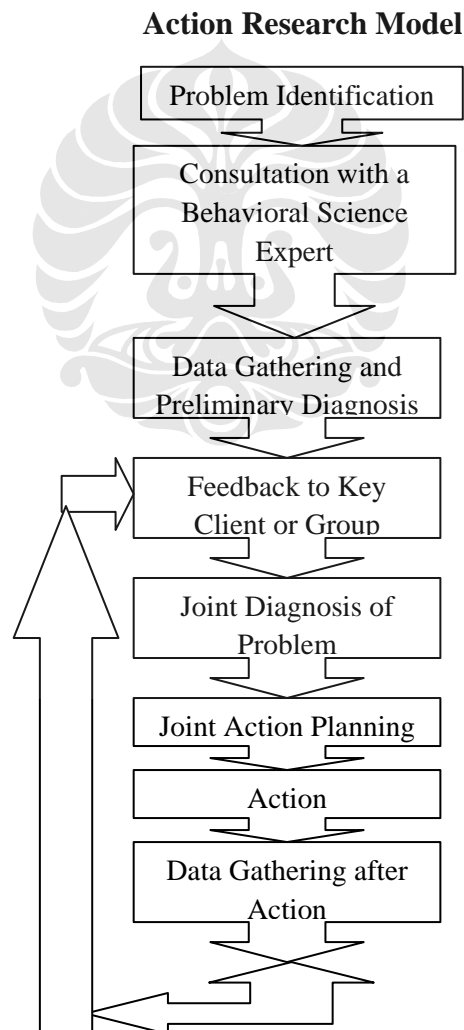
French (1980) menggambarkan delapan tahapan dalam mempersiapkan perubahan dalam sebuah organisasi. Delapan tahapan tersebut adalah :

1. *Problem Identification* (Identifikasi masalah) ;
2. *Consultation with a behavioral science expert* (Berkonsultasi dengan ahli perilaku social);
3. *Data gathering and preliminary diagnosis* (Pengumpulan data dan melakukan pra eliminasi diagnosis);

4. *Feedback to key client or group* (Melakukan timbal balik kepada klien atau group kunci/utama);
5. *Joint diagnosis of problem* (Bergabung dalam mendiagnosa permasalahan);
6. *Joint action planning* (Terlibat dalam rencana kegiatan);
7. *Action* (Pelaksanaan);
8. *Data gathering after action* (Pengumpulan data kembali setelah pelaksanaan).

Uraian diatas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3

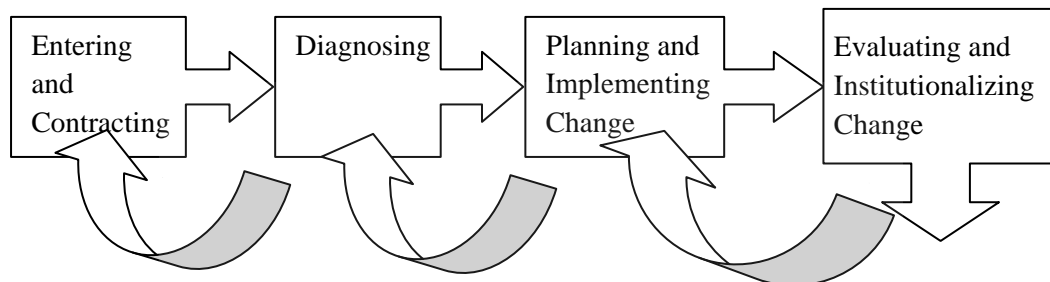


Sumber : French (1980)

Gambar diatas kemudian disederhanakan lagi oleh Cummings dan Worley (1997) dalam sebuah gambar berikut ini :

Gambar 4

### General Model of Planned Change



Sumber : Cummings dan Worley (1997)

- a. *Entering and Contracting* (tahap pengumpulan data dan kesepakatan perubahan); tahap ini membantu tingkatan manajer untuk memutuskan apakah akan melakukan perubahan dan terlibat dalam program dan berkomitmen dengan sumber daya yang ada untuk perubahan. Tahap ini termasuk mengumpulkan data-data yang ada sehingga permasalahan yang ada benar-benar difokuskan untuk dipecahkan melalui kesepakatan dan komitmen bersama;
- b. *Diagnosing* (Analisa permasalahan); tahap ini lebih difokuskan pada pemahaman permasalahan organisasi, termasuk penyebab dan konsekuensi serta mengidentifikasi kontribusi positif organisasi; tahap ini merupakan salah satu tahap terpenting dalam implementasi OD.
- c. *Planning and Implementing Change* (Tahap Perencanaan dan Implementasi Perubahan); pada tahap ini anggota organisasi dan praktisi bersatu dalam rencana dan implementasi OD. Mereka mendesain focus-fokus untuk meningkatkan organisasi dan membuat rencana kegiatan untuk mengimplementasikannya. Terdapat beberapa kriteria dalam mendesain focus-fokus pengembangan, yaitu kesiapan organisasi untuk perubahan, kemampuan mutakhir untuk perubahan, budaya dan pembagian

kekuasaan/kewenangan, serta keahlian dan kemampuan agen-agen perubahan;

- d. *Evaluating and Institutionalizing Change* (Evaluasi dan pelebagaan perubahan); merupakan tahap akhir dalam OD, yaitu melakukan evaluasi efek-efek dari focus-fokus perubahan dan pelebagaan program-program perubahan dan pengembangan yang dinyatakan berhasil atau sukses.

### G.3. Teknik teknik OD

Ada berbagai teknik yang dirancang para ahli, dengan tujuan meningkatkan kemampuan berkomunikasi serta bekerja secara efektif, antar-individu maupun antar-kelompok dalam organisasi. Beberapa teknik yang sering digunakan berikut ini.

- \* *Sensitivity training*, merupakan teknik OD yang pertama diperkenalkan dan yang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga T-group. Dalam kelompok kelompok T (singkatan training) yang masing masing terdiri atas 6 – 10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (sensitivity) terhadap orang lain, serta ketrampilan dalam hubungan antar-pribadi.
- \* *Team Building*, adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim. Teknik team building sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.
- \* *Survey feedback*. Dalam teknik survey feedback. Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survei ini diumpun balikkan pada setiap peserta, termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan perbaikan konstruktif.

- \* *Transcational Analysis (TA)*. TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar-individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.
- \* *Intergroup activities*. Fokus dalam teknik intergroup activities adalah peningkatan hubungan baik antar-kelompok. Ketergantungan antar kelompok, yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. Intergroup activities dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.
- \* *Proses Consultation*. Dalam Process consultation, konsultan OD mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi.
- \* *Grip OD*. Pendekatan grip pada pengembangan organisasi di dasarkan pada konsep managerial grip yang diperkenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal, yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi.
- \* *Third-party peacemaking*. Dalam menerapkan teknik ini, konsultan OD berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar-individu dan kelompok.

#### **G.4. Antisipasi Kegagalan Penerapan *Organization Development (OD)***

Penerapan OD dalam organisasi harus dilakukan dengan persiapan yang matang dan terencana. Hal ini untuk menghindari terjadinya kegagalan yang

menyebabkan makin tidak efektifnya organisasi dan menurunnya tingkat kepercayaan dan loyalitas anggota organisasi. Sebuah study tentang *corporate mergers* menemukan bahwa hanya 33% yang berhasil melakukan pengembangan organisasi (Dinkin, 2000). Hanya 28 % dari proyek teknologi informasi yang berhasil (Johnson, 2000).

Penyebab utama dari kegagalan dilakukannya OD adalah buruknya kompetensi pimpinan dan konsultan dalam memahami kondisi internal organisasi sehingga program perubahan yang dilakukan tidak tepat sasaran. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Smith (2002) terhadap 210 manajer menyimpulkan bahwa 75% upaya perubahan gagal dalam melakukan perubahan yang dramatis, dukungan top dan middle manajemen untuk kesuksesan perubahan, penelitian menunjukkan 50% dukungan dari top manajemen, 47% dari kepala divisi, dan lainnya dari faktor lingkungan. Berdasarkan pengalaman, keberhasilan sangat berkorelasi dengan kekompakan dan dukungan dari top manajemen.

Zackrisson and Freedman (2003) mengidentifikasi ada 15 penyebab utama mengapa begitu banyaknya organisasi yang gagal dalam melakukan perubahan, yaitu :

1. Intervensi konsultan yang berlebihan;
2. Pemilihan konsultan eksternal yang tidak sesuai;
3. Konsultan *self centered* ; konsultan lebih tertarik dan menganjurkan hal-hal yang mereka kuasai atau menarik atau penting bagi mereka sendiri dibanding dalam membantu klien;
4. Salah memilih tipe konsultan;
5. *Solving with symptoms* : penyelesaian masalah tidak mengakar, hanya menyelesaikan gejala;
6. Perubahan yang dilakukan bagaikan pengobatan pertama bagi penyakit kronis. Pembetulan seringkali terlambat hingga permasalahan yang dihadapi organisasi terlalu kompleks;
7. Konsultan atau *stakeholders* kunci mengabaikan masalah utama yang harus dibenahi;
8. Manajemen tidak memiliki kemampuan menangani perubahan;
9. Gagal karena kurang dukungan dari *stakeholders* kunci;
10. Manajemen tidak mampu menjalankan perubahan yang telah dicanangkan;
11. *Consultan uneducated or disinterested in change processes*; konsultan tidak memahami bagaimana melakukan perubahan itu sendiri;



12. Konsultan tidak memiliki kompetensi dalam melakukan evaluasi perubahan;
13. Kerancuan antara “od” dan “OD”. Konsultan “od” hanya mampu menyelesaikan masalah skop tim, bukan organisasi;
14. Kerancuan antara “techniques” and “processes”, seringkali konsultan hanya menganjurkan teknik yang dikuasanya, bukan proses menyeluruh;
15. *Focusing on improving processes* pada perbaikan outputs. Kegagalan sering terjadi karena diawali pertanyaan, “Apa yang akan kita lakukan? Seharusnya “Apa yang akan kita capai?”.

Berdasarkan uraian diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa *Organization Development* (OD) harus melibatkan semua pihak terkait dari top manajemen hingga level manajer dalam organisasi. Semua pihak di semua bidang harus benar-benar memiliki komitmen yang sama dan berusaha sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi.

