

Pertemuan 7

PERUBAHAN ORGANISASI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ke-7 diharapkan mahasiswa mampu:

1. Mampu melakukan evaluasi pada perubahan organisasi
2. Mampu mengambil keputusan secara tepat dalam perubahan organisasi
3. Mampu bertanggungjawab dan melakukan sebuah visi serta evaluasi terhadap dampak perubahan organisasi

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi didasarkan pada keinginan untuk membawa organisasi kearah yang lebih baik. Perubahan dimaksudkan sebagai langkah konkrit kearah yang lebih baik, jadi apabila organisasi ingin lebih maju dan berkembang haruslah melakukan sebuah perubahan.

Beberapa pendapat tentang perubahan organisasi antara lain:

- a. (Robbins:2006:763) lebih lanjut menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.
- b. Menurut Sobirin;2005;2) terdapat dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan dalam suatu organisasi yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Faktor internal meliputi:

- a. "perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem".
- b. "Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi".
- c. Dalam Jurnal yang ditulis oleh Jeaw Me Chen yang berjudul Organizational Change and Development, perubahan pada organisasi dapat dikarenakan oleh

tiga teori yaitu : Teori teleological, Teori Life Cycle, dan Teori Dialectical.

Terdapat dua perubahan dalam perubahan organisasi yaitu yang bersifat *Reaktif* dan bersifat *Proaktif*.

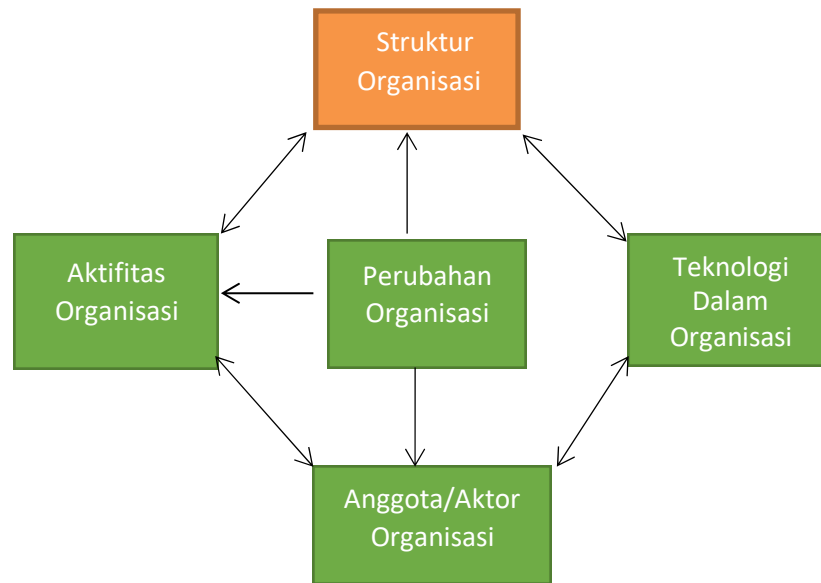
Perubahan dilakukan dari hal kecil tapi memberikan dampak yang besar bagi sebuah organisasi perubahan ini disebut dengan perubahan reaktif, contohnya saja mesin absen karyawan yang sebelumnya manual menggunakan kartu absen masuk, yang kemungkinan kecurangan bisa terjadi karena antar karyawan bisa saling menitipkan absen pada teman yang bisa di percaya, tapi diganti dengan mesin kehadiran dengan *Finger print*, yang tentu saja hal ini tidak ada salahnya karyawan untuk bertindak curang, hal ini yang disebut dengan perubahan reaktif yaitu perubahan yang membuat reaksi yang besar.

Suatu perubahan yang dilakukan karena memang sudah direncanakan sesuai dengan struktur yang berlaku dan dilaksanakan karena memang sudah menjadi keputusan yang harus dijalankan. Sehingga perubahan ini sering disebut dengan perubahan *Proaktif*, sehingga kalau didefinisikan yang sudah ditentukan/ditetapkan (*planned change*) yaitu: “Usaha sistematis untuk mendesain ulang suatu organisasi dengan cara yang akan membantunya melakukan adaptasi pada perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal atau internal “.

Penyebab suatu organisasi melakukan perubahan karena perkembangan organisasi itu sendiri, misalkan saja suatu perusahaan farmasi dahulu sebelum melakukan perubahan menggunakan mesin absen yang ditandatangani setelah melihat efisiennya dan efektifitasnya mesin absen diganti dengan mesin absen yang menggunakan jari scan (finger print) sehingga dalam absen tidak perlu lagi karyawan berlama-lama mengantri untuk mencari kartu untuk absen cukup dengan menempelkan salah satu jari saja sudah cukup sehingga perubahan tersebut memberikan dampak yang besar terhadap kebudayaan mengantri yang lama di mesin absen. Dari sini dapat ditarik kesimpulan perubahan tentu saja bertujuan untuk melakukan perbaikan pada organisasi itu sendiri.

Perubahan yang dilakukan baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap aktifitas organisasi itu sendiri. Misalkan saja sebuah perusahaan Farmasi setelah mengalami perubahan organisasi maka perusahaan tersebut banyak mengalami perubahan tidak hanya dari segi laba, tapi struktur organisasi juga mengalami perubahan.

Gambar berikut menjelaskan lebih detail lagi mengenai perubahan organisasi:



Gambar 7.1 Perubahan Dalam Organisasi

Dari gambar diatas dijelaskan bahwa tanda panah pada gambar diatas secara jelas menunjukkan adanya keterkaitan dan pengaruh timbal balik dari bagian satu dengan bagian lain dan saling mempengaruhi, sehingga dapat dikaakan perubahan organisasi dapat membawa pengaruh pada “aktifitas, struktur, teknologi maupun anggota atau aktor dalam organisasi jadi perubahan organisasi tidak hanya akan membawa pengaruh pada suatu bagian dari organisasi saja, tetapi pengaruh itu akan menjadi sumber perubahan bagi bagian lain dalam organisasi, secara interaktif dan dinamis”.

2. Memahami faktor dan proses Perubahan Organisasi

Ada beberapa alasan dan faktor-faktor tertentu menurut (Robbins 2006;74) suatu organisasi untuk melakukan perubahan dalam organisasi yaitu :

- a. Persaingan, perubahan kebijakan pemerintah, perubahan cuaca yang tidak menentu memaksa organisasi menyesuaikan dengan keadaan sekitar sehingga mau tidak mau organisasi harus melakukan perubahan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.
- b. Gejolak ekonomi, suatu keadaan perekonomian tidak menentu membuat para pengusaha untuk selalu melakukan perubahan-perubahan dalam organisasinya, organisasi harus fleksibel mengikuti perkembangan ekonomi yang ada, seperti

- perubahan harga minyak mentah, naik turunnya nilai Rupiah semua ini yang memaksa organisasi melakukan perubahan organisasi agar dapat bertahan, contoh perubahan organisasi misalnya pengurangan karyawan, pembuatan prosedur yang lebih efisien, dan pemangkasan biaya yang tidak perlu.
- c. Perkembangan Teknologi, pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi adalah teknologi, oleh karena itu organisasi harus dapat mengikuti perkembangan teknologi agar dapat terus bersaing dan tidak tertinggal dengan organisasi lainnya.
 - d. Tren Sosial, keadaan sosial suatu negara sangat mempengaruhi perkembangan suatu organisasi oleh karena itu organisasi perlu melihat keadaan sosial yang sedang berkembang yang berpengaruh pada peraturan- peraturan tentang tenaga kerja yang sangat berpengaruh dalam keputusan dan kebijakan yang ditetapkan organisasi.
 - e. Kondisi politik, artinya organisasi harus dapat melihat kondisi politik yang terjadi disekitar organisasi sehingga organisasi dapat melakukan perubahan mengikuti perkembangan politik yang terjadi.

Perubahan suatu organisasi dipengaruhi oleh dua faktor yang menyebabkannya yaitu:

- a. Faktor Internal merupakan seluruh faktor yang ada didalam lingkungan suatu organisasi dan dapat mendorong organisasi dalam mesangat mempengaruhi dalam melakukan perubahan, faktor internal tersebut adalah sebagai berikut :
 - b. Sikap dan perilaku para anggota organisasi
 - c. Jumlah kegiatan bertambah banyak
 - d. Adanya perubahan struktur organisasi
 - e. Adanya perubahan peraturan lingkungan
- f. Faktor Eksternal merupakan faktor diluar organisasi namun dapat mempengaruhi perubahan suatu organisasi, faktor eksternal tersebut adalah :
 - 1) Perubahan lingkungan sekitar
 - 2) Sumber daya alam
 - 3) Kompetisi yang ketat antar produsen

Dalam bukunya Grundy (2004:34) menyebutkan ada tiga macam perubahan organisasi yaitu:

- a. "Smooth incremental change", sebuah perubahan yang tetap karena perubahan

- jenis ini merupakan perubahan secara sistematis dan berjalan secara lambat.
- b. “Bumpy incremental change”, perubahan jenis ini berjalan lebih cepat dibandingkan dengan smoot incremental change karena perubahan ini biasanya berhubungan dengan situasi internal organisasi yang yang mendesak yang menuntut perubahan dalam organisasi tersebut.
 - c. “Discontinuous change”, perubahan ini terjadi karena faktor internal dan eksternal sehingga mendorong perusahaan melakukan perubahan secara cepat dan tepat.

Sedangkan “menurut Jones (1998:513-515) pada umumnya ada dua macam kategori perubahan yaitu perubahan evolusioner yang bersifat gradual, incremental, yang terfokuskan secara khusus, dan perubahan revolusioner yang bersifat mendadak, drastis dan mencakup seluruh organisasi”. “Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan secara evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif”.

3. Tujuan Perubahan Organisasi, dan memahami Dampak Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi sebagai tuntutan dari perkembangan jaman merupakan hal yang biasai, karena tanpa disadari perubahan itu mempengaruhi dinamika suatu organisasi. Tujuan perubahan tentu saja ingin mendapatkan keadaan yang lebih baik lagi dari sebelumnya, namun yang perlu disadari perubahan suatu organisasi jangan sampai merubah visi dan misi perusahaan.

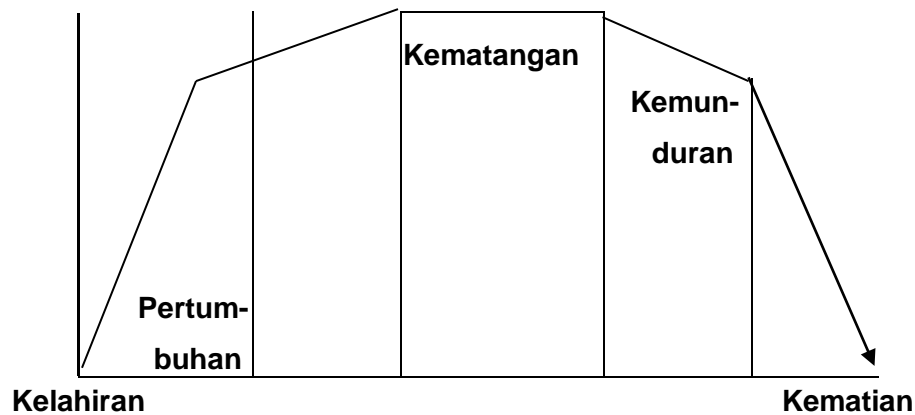
Memang sangat banyak konsep yang membahas mengenai perkembangan suatu organisasi sehingga banyak pengertian yang saling tumpang tindih, oleh karena itu Cummings (1996) akan memperjelas pengertian perkembangan organisasi secara terperinci. Bahwa “pengembangan organisasi adalah suatu aplikasi konsep atau teori dengan menggunakan suatu sistem di mana konsep- konsep ilmu pengetahuan digunakan untuk mengembangkan organisasi secara terencana dan dengan menggunakan semua strategi yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi”. Selanjutnya, Cummings (1989) juga menyatakan “bahwa konsep (ilmu pengetahuan) di dalam pengembangan organisasi itu pada dasarnya merupakan faktor-faktor yang membedakan pengembangan organisasi dengan pendekatan lain dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi”.

Sementara itu Tyagi (2000) mengajukan pendapatnya, “bahwa suatu

pengembangan organisasi yang terencana, sistematis, terorganisasikan, dan lebih bersifat kolaboratif antara prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi dipadukan dan diaplikasikan (*integrated and aplicated*) guna meningkatkan kualitas kehidupan organisasi yang tercermin pada peningkatan kesehatan dan vitalitas organisasi". Manajemen Perubahan (*change management*) merupakan suatu manajemen dalam perusahaan yang disusun agar perusahaan mampu menghadapi perubahan dalam dunia bisnis.

Ada enam langkah dalam manajemen perubahan yaitu :

- a. *Envisioning*, suatu langkah dimana seorang pimpinan mampu memberikan inspirasi dan pandangan kepada bawahan sehingga memberikan dampak kepada masa depan perusahaan.
- b. *Activating*, suatu proses pelaksanaan perubahan yang harus dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, karena perubahan tersebut membawa dampak untuk masa depan perusahaan yang lebih baik.
- c. *Supporting*, adalah proses mengidentifikasi seluruh bagian organisasi, dan menentukan bagian-bagian yang akan diadakan perubahan secara lebih mendalam dan organisasi melakukan dukungan sepenuhnya dalam perubahan tersebut.
- d. *Installing*, setelah menemukan ide dan melakukan identifikasi selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah mengambil keputusan dalam menentukan pilihan yang selanjutnya akan diimplementasikan seluruhnya kepada perusahaan.
- e. *Ensuring*, merupakan pelaksanaan atas penentuan pilihan dan memastikan pelaksanaan berjalan dengan lancar.
- f. *Recognizing*, dengan mengidentifikasi atas apa saja yang belum tercapai dalam tujuan organisasi setelah melakukan perubahan tersebut.



Gambar 7.2 Daur Hidup Organisasi

Dalam gambar diatas dapat diilustrasikan mengenai daur hidup organisasi setelah melakukan perubahan.

g. *Tahap kelahiran*

Pada umumnya dalam organisasi, peran kewirausahaan (entrepreneurial role) yang kuat pada fase awal atau tahap kelahiran. Fase ini ditunjukkan dengan satu atau beberapa orang yang mempunyai tekad ingin memajukan perusahaan.

Pada tahap ini sangat terasa ikatan solidaritas antara karyawan satu dengan yang lainnya karena mereka semua mempunyai tujuan yang sama ingin memajukan perusahaan yang didirikan dari nol, susunan pembagian tugas sudah dibuat tapi masih dilaksanakan dengan informal sehingga banyak karyawan yang mengerjakan tugas yang tidak semestinya. Antara satu karyawan dengan karyawan lain sangat memahami karakter masing-masing sehingga kedekatan mereka sangat terasa.

h. *Tahap Pertumbuhan*

Pada tahap ini aktifitas organisasi mulai mengalami kesibukan sehingga banyak muncul posisi-posisi baru yang dibentuk oleh organisasi yang bertujuan untuk membantu kegiatan organisasi. "Ketika organisasi mulai berkembang, masuknya anggota atau tenaga kerja mulai terjadi sebagai konsekuensi dari aktifitas mengalami peningkatan. Pada tahap ini pengaruh secara pribadi dari orang-orang yang pada awal kelahiran organisasi mendominasi aktifitas organisasi, mulai mengalami penurunan. Ini semua telah menggeser pola kerja yang sebelumnya dominan, terutama mendasarkan pengambilan keputusan pada kesepakatan informal yang dilakukan melalui interaksi yang bersifat terkemuka".

i. Tahap Kematangan

Tahap ini merupakan keadaan organisasi seperti kelihatan tidak ada perubahan yang drastis sehingga terlihat tidak ada kemajuan, akan terlihat begitu banyak masalah yang terakumulasi yang belum terselesaikan.

Pada tahap kematangan ini juga, organisasi akan berusaha menjaga aktivitas dan eksistensi perusahaan.

Memelihara kelangsungan hidup organisasi menjadi suatu kebutuhan yang sangat mendasar bagi suatu organisasi pada tahap kematangan ini. Banyak organisasi berada pada tahap kematangan ini untuk waktu yang relatif lama, tanpa ada kemajuan-kemajuan yang berarti, bahkan justru mulai menunjukkan adanya kecenderungan terjadinya penurunan pada hal-hal tertentu. Ini terlihat dari kenyataan bahwa pada fase ini banyak organisasi yang bertahan pada pengalaman yang dimilikinya untuk tetap bertahan hidup dengan sedikit variasi perkembangan naik maupun turun

j. Tahap Kemunduran

Saat kondisi ini organisasi mulai mengalami kemunduran. Jika semula suatu organisasi berada pada posisiimbang dalam persaingannya dengan organisasi lain dalam lingkungannya, maka organisasi-organisasi lain mulai memenangkan persaingan pada tahap kemunduran ini. Adapun langkah yang dapat dilakukan apabila perusahaan ada pada tahan kemunduran adalah organisasi berusaha memperkecil kerugian, Organisasi boleh dikatakan telah melakukan langkah "mundur" dengan berbagai pilihan yang mungkin dapat dilakukan, yang mengarah pada usaha untuk "menutup diri" dari ancaman dan ketidakcocokan yang berasal dari lingkungannya.

Perubahan pergeseran dari tujuan dan misi yang sejak awal dimilikinya. Suatu organisasi mengalami masa kemunduran ini dapat sajadalam waktu yang relatif lama, tetapi dapat pula dalam waktu yang relatif singkat.

k. Tahap kematian

Sedangkan ketika tahap ini perusahaan yang telah mencapai tahap kematian ini tetap melangsungkan keberadaannya, akan tetapi secara substansial memiliki perbedaan bentuk. Kemungkinan pada organisasi yang memasuki tahap kematian ini menggabungkan perusahaan dengan perusahaan lain yang lebih maju (merger). Dalam penggabungan itu, dapat terjadi penggabungan program atau aktifitas yang ada dengan program dan aktifitas

yang dimiliki oleh organisasi lain yang melakukan penggabungan terhadap organisasi yang telah memasuki tahap kematian itu.

Berikut tiga sumber utama penolakan dalam perubahan suatu organisasi yaitu:

1. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan hambatan dalam perubahan suatu organisasi karena karyawan sudah merasa nyaman dengan budaya yang sudah tertanam dan berjalan lama dalam organisasi, sehingga perubahan dapat membuat para karyawan merasa tidak nyaman dengan perubahan organisasi tersebut.

2. Kepentingan individu

Perubahan Organisasi akan berdampak pada perubahan kepentingan individu dan merupakan faktor penghambat, karena gaji yang diterima karyawan, kenyamanan dan rutinitas yang mereka anggap telah memberikan rasa aman dalam bekerja, yang dalam perubahan belum tentu mereka dapatkan lagi.

3. Persepsi Sasaran dan Strategi Organisasi

Perubahan organisasi sudah pasti akan merubah sasaran dan strategi organisasi, akan tetapi pasti bertujuan persepsi sasaran dan strategi organisasi berjalan sesuai dengan harapan perusahaan, untuk itu perlu informasi kepada karyawan mengenai persepsi dan strategi perusahaan, sebab perubahan suatu organisasi harus dilakukan agar organisasi dapat berkembang secara aktif dan dinamis.

Ada enam pendekatan yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi penolakan perubahan :

1. Melalui “pendidikan dan komunikasi”

Dengan menjelaskan dan memberikan pengetahuan tentang pentingnya suatu perubahan yang harus dilakukan untuk kemajuan perusahaan.

2. Melalui partisipasi dan penyertaan

Melibatkan anggota organisasi untuk membantu mendesain perubahan, hal ini dimaksudkan agar anggota organisasi merasa bagian dari perubahan tersebut.

3. Melalui pemberian dukungan berupa fasilitas

Dengan memberikan dukungan berupa pelatihan, sarana hiburan dan semua yang berhubungan dengan dukungan untuk melakukan perubahan ini merupakan salah satu cara pendekatan untuk mempengaruhi sebagian orang

yang menolak perubahan.

4. Memberikan negoisasi dan kesepakatan

Pendekatan ini dilakukan apabila seagian besar orang menolak melakukan perubahan, maka negoisasi dengan memberikan pemahaman tertulis adalah salah satu strategi yang digunakan.

5. Pengangkatan anggota guna memanipulasi

Pengangkatan salah satu anggota yang mempunyai pengaruh dalam kelompok organisasi adalah salah satu cara untuk melakukan perubahan dan hal ini dilakukan apabila dengan cara lain dianggap lebih sulit.

6. Melakukan cara terselubung dan terang-terangan memaksa

Cara ini dilakukan apabila sudah tidak ada cara lain yang dapat dilakukan, cara yang dilakukan seperti ini biasanya berupa ancaman tidak naik gaji, ancaman mutasi atau ancaman di berhentikan apabila karyawan tidak mau melakukan perubahan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Perubahan organisasi?
2. Apakah setiap orang dalam suatu organisasi harus berubah? Jelaskan.
3. Jelaskan kenapa dalam perubahan suatu organisasi ada yang setuju dan ada yang menolaknya?
4. Dalam perubahan suatu organisasi memberikan dampak yang positif dan dampak yang negatif, coba jelaskan dampak positif dan dampak negatif ?

D. REFERENSI

Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, 2005, "*Pengantar Manajemen*", Edisi pertama.