

PERTEMUAN 12:

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab ini mahasiswa dapat memahami tentang pandangan baru organisasi

SASARAN BELAJAR:

Setelah mempelajari Bab ini mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi
2. Menjelaskan proses perubahan
3. Menjelaskan ciri-ciri pengembangan organisasi
4. Menjelaskan metode pengembangan Organisasi.

PENDORONG PERUBAHAN

Untuk menjawab apakah organisasi perlu mengadakan perubahan atau tidak, umumnya organisasi memperhatikan dorongan-dorongan perubahan tersebut. Dorongan untuk terjadinya perubahan dapat berasal dari dalam (internal) maupun luar (eksternal) organisasi.

Dorongan Eksternal:

Dorongan perubahan eksternal (*external forces for change*) berasal dari luar organisasi. Dorongan eksternal utama: karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar, tekanan social politik, dan krisis (Gambar 1).

Dorongan Internal:

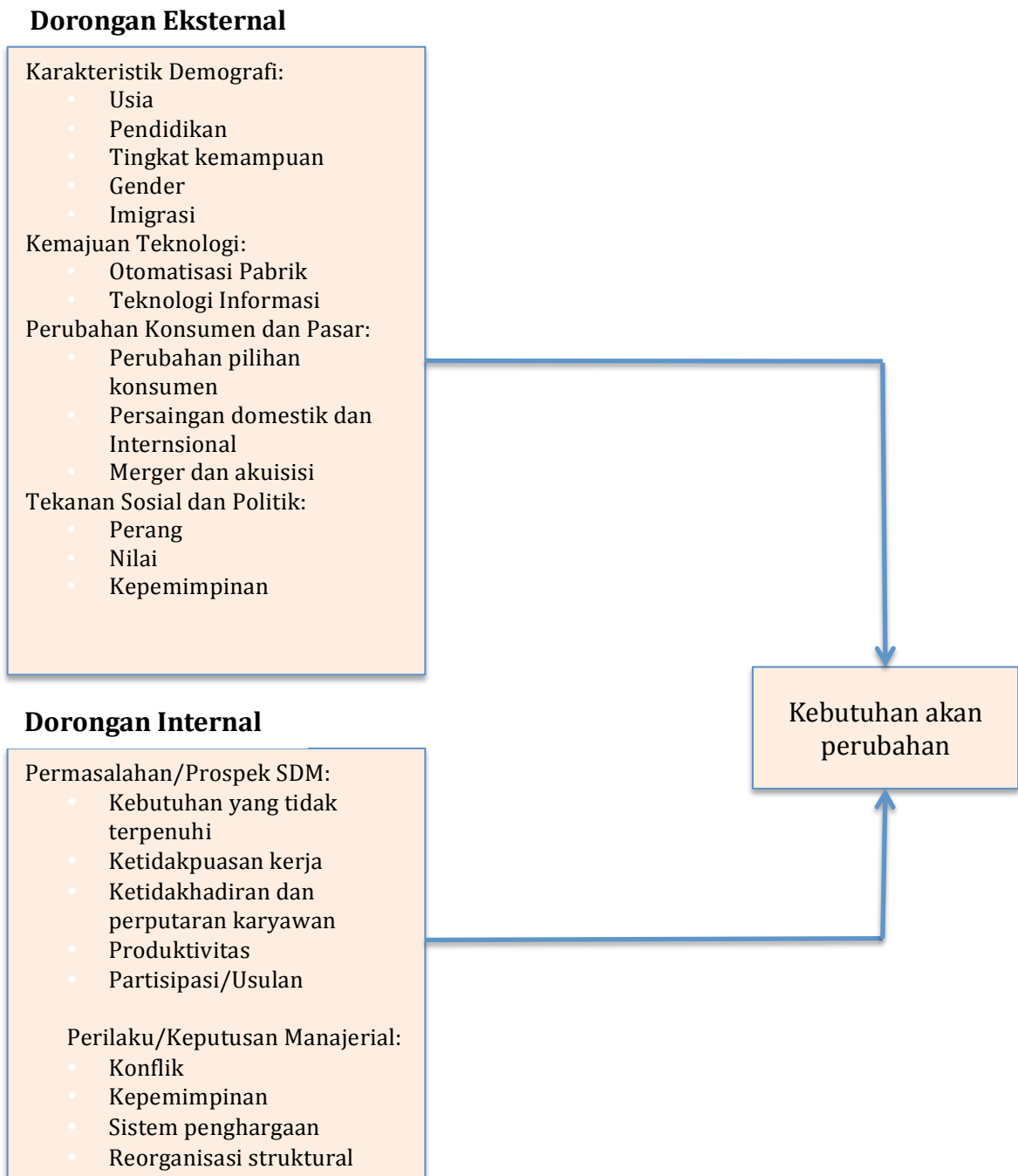
Dorongan internal terhadap perubahan (*internal forces for change*) datang dari dalam organisasi. Dorongan internal terhadap perubahan berasal dari masalah sumber daya manusia dan perilaku/keputusan manajerial (Gambar 1).

PERUBAHAN

Perubahan menyangkut sikap organisasi menghadapi terjadinya perubahan lingkungan eksternal/internal.

Tiga cara tipologi perubahan yang bermanfaat dan bersifat generik karena berhubungan dengan semua jenis perubahan, termasuk perubahan administratif dan teknologi diperlihatkan pada Gambar 2.

Perubahan adaptif merupakan yang terendah dalam kompleksitas, biaya, dan ketidakpastiannya. Perubahan melibatkan implementasi ulang dari perubahan pada unit organisasi yang sama pada waktu lain, atau imitasi dari perubahan serupa oleh unit yang berbeda.

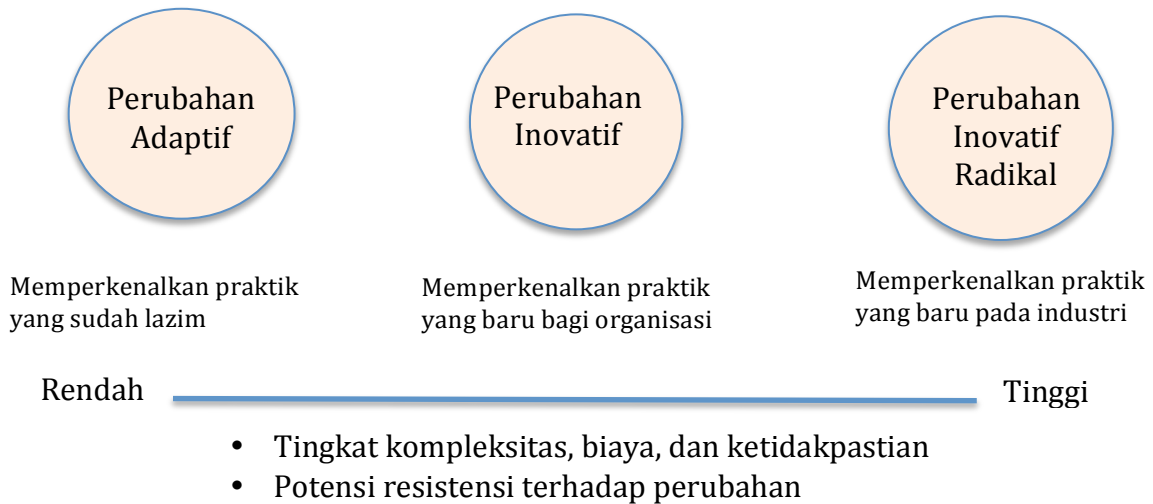


Gambar 1. Dorongan Eksternal dan Internal untuk Perubahan

Perubahan inovatif terletak di tengah-tengah pada rangkaian kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian. Misal, perubahan jadwal kerja yang fleksibel oleh perusahaan penyimpanan. Ketidaklaziman dan ketidakpastian yang lebih tinggi pada perubahan inovatif sering menciptakan ketakutan terhadap perubahan.

Perubahan inovatif radikal merupakan perubahan yang paling sulit diimplementasikan dan cenderung paling mengancam kepercayaan diri manajerial dan

keamanan kerja karyawan. Perubahan dengan kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian yang tinggi, tetapi berpotensi memberikan keuntungan besar. Perubahan ini harus didukung oleh budaya organisasi.



Gambar 2. Tipologi Generik dari Perubahan Organisasi

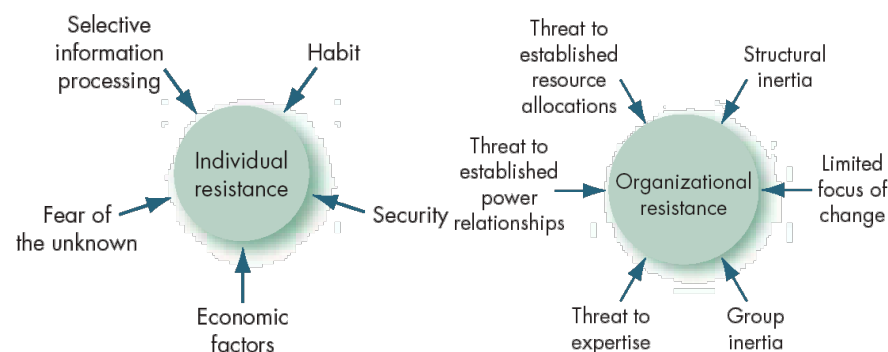
RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN

Resistensi terhadap perubahan merupakan keadaan alami dan bisa positif.

Bentuk Resistensi terhadap Perubahan:

- Terang-terangan dan Segera
Menyuarakan keluhan, terlibat dalam tindakan pekerjaan
- Implisit dan tangguhan
Kehilangan loyalitas dan motivasi karyawan, kesalahan atau error meningkat, peningkatan absensi
resistensi tangguhan menyelimuti hubungan antara sumber dan reaksi.

Sumber Resistensi



Gambar 3. Sumber Resistensi Individual dan Organisasional

Taktik Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan

- Pendidikan dan Komunikasi
 - Menunjukkan alasan perlunya perubahan
- Partisipasi dan keterlibatan
 - Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan menurunkan resistensi
- Membangun komitmen dan dukungan
 - Konsultasi, terapi, atau pelatihan keterampilan baru
- Implementasi perubahan secara *fair*
 - Konsisten dan fair secara procedural
- Manipulasi dan Kooptasi
 - “*Spinning*” pesan untuk mendapatkan kerjasama
- Memilih orang yang menerima perubahan
 - Pekerjakan orang yang menyukai perubahan
- Koersi
 - Anacaman dan paksaan.

PROSES PERUBAHAN

Model Perubahan Lewin

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahapan model perubahan yang direkayasa yang menjelaskan bagaimana memulai, mengelola, dan menstabilisasi proses perubahan. Tiga tahapan Lewin:

- Pencairan (*unfreezing*): tahap menciptakan motivasi untuk berubah. Para individu dimotivasi untuk mengubah perilaku dan sikap lama dengan yang diharapkan manajemen. Pembanding (*benchmarking*) merupakan proses di mana perusahaan membandingkan kinerjanya dengan perusahaan lain yang berkinerja tinggi. Pembanding bisa digunakan untuk membantu mencairkan sebuah organisasi.
- Perubahan (*changing*): tahap di mana perubahan organisasi terjadi. Perubahan besar atau kecil dilakukan untuk meningkatkan proses, prosedur, produk, layanan, atau hasil dari kepentingan manajemen.
- Pembekuan (*refreezing*): tahap untuk mendukung dan memperkuat perubahan. Perubahan didukung dengan membantu para karyawan untuk mengintegrasikan perilaku atau sikap yang diubah ke dalam kebiasaan dalam melakukan sesuatu.

Delapan Langkah Menyusun Perubahan dari Kotter

Delapan Langkah John Kotter disusun berdasarkan model Lewin
Delapan langkah untuk memimpin perubahan:

1. Membangun rasa urgensi
2. Menciptakan koalisi
3. Menciptakan visi baru
4. Mengomunikasikan (perubahan) visi
5. Memberdayakan orang lain dengan menghilangkan hambatan
6. Menciptakan dan memberi reward atas keberhasilan jangka pendek
7. Mengkonsolidasikan, menilai kembali dan menyesuaikan
8. Memperkuat perubahan.

PENGEMBANGAN ORGANISASI (*organization development*)

Pengembangan organisasi mempunyai dua arti, yaitu pengembangan organisasi sebagai fungsi administrasi dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis atau sebagai suatu teknik manajemen.

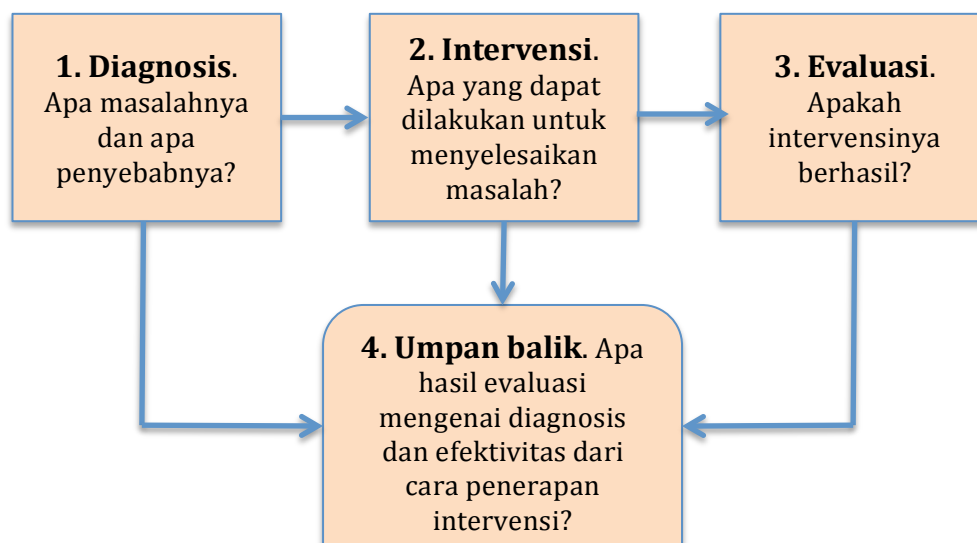
Pada dasarnya pengembangan organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara berencana, terus menerus meliputi organisasi secara keseluruhan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi dengan menerapkan azas-azas dan praktek yang dikenal dalam kegiatan organisasi.

Pengembangan organisasi (OD) adalah satu set teknik atau alat yang digunakan untuk mengimplementasikan perubahan organisasi yang direncanakan. Pengembangan organisasi dipraktikkan oleh para agen perubahan. **Agen Perubahan (Change Agent)** adalah individu yang merupakan katalis dalam membantu organisasi untuk mengimplementasikan perubahan.

Ciri-ciri pengembangan organisasi, antara lain:

- merupakan usaha yang dilakukan secara berencana.
- mencerminkan suatu proses yang berlangsung terus-menerus.
- berorientasi masalah organisasi yang harus dipecahkan.
- merupakan usaha ke arah penyempurnaan organisasi.
- merupakan tanggapan terhadap berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi, dsb.

Proses Pengembangan Organisasi



Gambar 4. Proses Pengembangan Organisasi

Metode Pengembangan Organisasi

1. Metode pengembangan Organisasi
 - a. Jaringan manajerial
 - b. Latihan kepekaan
 - c. Pembentukan tim
 - d. Umpan balik Survai

2. Metode Pengembangan Keterampilan & Sikap
 - a. Latihan di tempat kerja
 - b. Latihan instruksi kerja
 - c. Latihan di luar tempat kerja
 - d. Latihan di tempat tiruan.

KASUS UNTUK DIDISKUSIKAN

Pemilik department store terkenal yang mempunyai banyak cabang mulai menyadari bahwa ada fenomena baru dalam dunia perdagangan ritel, yaitu toko online. Toko online menyediakan berbagai barang yang juga dijual di department storenya. Sebagian konsumen menganggap toko online memberikan beberapa kemudahan lebih dibanding department storenya. Apakah pemilik perlu menganggap toko online sebagai pesaing? Apakah perlu ada perubahan yang dilakukan di perusahaannya untuk menghadapi perubahan gaya berbelanja masyarakat saat ini?