



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL 13
MANAJEMEN PERUBAHAN
DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE, MM
8069**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan konsep perubahan dan pengembangan organisasi
2. Menguraikan perencanaan strategis dalam pengembangan organisasi
3. Menjelaskan tema penting dalam mengelola perubahan

B. Uraian

1. Konsep Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Pengertian pengembangan organisasi sering tumpang tindih dengan pemahaman mengenai perubahan organisasi. Seiring dengan tumbuh dan berkembangnya organisasi, baik itu perusahaan, instansi pemerintahan, maupun lembaga-lembaga lainnya, banyak perubahan dalam siklus hidup mereka. Perubahan-perubahan ini tidak bisa direspons dengan perlakuan yang sama. Harus juga ada perubahan dari sisi strategi, teknologi, perilaku anggota organisasi, dan sebagainya agar organisasi tetap berdiri. Perubahan organisasi didorong oleh sejumlah faktor, antara lain semakin canggihnya teknologi, adanya kebutuhan untuk diversifikasi bisnis, juga keinginan untuk melakukan ekspansi. Faktor-faktor ini pada akhirnya berkontribusi pada munculnya pengembangan organisasi dengan mendorong para pemimpin organisasi untuk mengambil tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pengertian pengembangan organisasi menurut para ahli mengandung makna sebuah pendekatan atau upaya terencana dan sistematis untuk meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Pengembangan organisasi mulai berkembang menjadi sebuah cabang ilmu saat sejumlah pakar hubungan manusia dan psikologi semakin menyadari struktur dan proses organisasional ternyata mempengaruhi motivasi dan perilaku di tempat kerja. Dari

definisi itu, terlihatlah pentingnya ada pengembangan organisasi untuk keberhasilan atau kesuksesan organisasi itu sendiri.

Adapun faktor-faktor pengembangan organisasi didorong oleh sejumlah hal. Yang pertama tentu saja berhubungan dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi tadi atau factor internal, juga perubahan di lingkungannya (eksternal). Perubahan-perubahan seperti ini tak terhindarkan. Yang kedua adalah kesadaran akan pentingnya komunikasi terbuka dalam organisasi. Faktor ketiga adalah adanya kekhawatiran atau ketakutan dari anggota-anggota organisasi menghadapi perubahan yang terjadi. Oleh karena pengembangan organisasi berkaitan dengan pencapaian efektivitas, maka sebaiknya pengembangan organisasi dilakukan dengan mengambil fokus pada satu bidang perubahan khusus. Misalnya pengembangan potensi sumber daya manusia, teknologi yang digunakan, perbaikan komunikasi, dan seterusnya. Untuk itu, penting dilakukan pengidentifikasian masalah sebelum melakukan pengembangan organisasi.

Mengenali masalah organisasi merupakan bagian awal dalam langkah-langkah pengembangan organisasi. Setelah itu, organisasi ataupun konsultan pengembangan organisasi dapat mengumpulkan data sebanyak-banyaknya lewat wawancara dengan anggota organisasi atau teknik lainnya untuk memahami iklim organisasi, juga masalah perilaku anggota organisasi. Langkah berikutnya adalah melakukan umpan balik dan konfrontasi dari data-data yang telah dikumpulkan itu. Selanjutnya, barulah organisasi merencanakan strategi untuk melakukan perubahan. Untuk konsultan dari luar, perlu untuk masuk atau turut campur dalam sistem organisasi untuk menengahi permasalahan. Berikutnya adalah menyelenggarakan team building agar organisasi semakin kuat. Terakhir, jangan lupa melakukan evaluasi dari seluruh proses pengembangan organisasi ini.

Ada beberapa model pengembangan organisasi yang dikembangkan sejumlah pakar. Salah satu yang populer adalah yang dikenalkan Burke-Litwin. Pengembangan organisasi dalam model Burke-Litwin berdasarkan pada hasil riset mereka, bahwa kinerja organisasi dan individu akan dipengaruhi oleh dua belas faktor, yakni: lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, praktik-praktik manajemen, sistem-sistem yang digunakan organisasi (termasuk di dalamnya kebijakan-kebijakan dan prosedur),

iklim unit kerja, tugas-tugas dan keahlian individu, motivasi, kebutuhan dan nilai-nilai individu, serta kinerja individu dan organisasional. Seperti halnya model-model pengembangan organisasi lain, ada kelemahan dan kelebihan model The Burke-Litwin ini. Namun hingga kini, model Burke-Litwin masih menjadi salah satu model yang paling banyak digunakan.

Pengembangan organisasi haruslah merupakan sebuah kolaborasi atau melibatkan semua orang yang mengalami dampak perubahan. Untuk itu, perlu diingat, amat penting untuk dapat mendorong partisipasi orang-orang ini. Pengembangan organisasi juga sangat memperhatikan aspek kemanusiaan atau mengandung nilai-nilai humanistik, sehingga potensi manusia selalu menjadi bagian yang penting. Tak ada ruginya untuk terus melakukan pengembangan organisasi. Justru pengembangan organisasi akan membawa manfaat bagi organisasi Anda, misalnya akan tercipta hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi yang lebih harmonis, meningkatnya kemampuan memecahkan persoalan organisasi, lebih terbukanya komunikasi, bertambahnya semangat kerja dan pengendalian diri, serta ketahanan individu dan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan.

Sebuah organisasi sangatlah perlu mengalami sebuah perkembangan, karena suatu organisasi dapat dikatakan berhasil saat organisasi tersebut berkembang ke arah yang positif, sehingga rakyat yang tergabung dalam organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Dan dalam suatu perkembangan organisasi memerlukan penyesuaian sistem pada organisasi tersebut dalam mengikuti perubahan zaman. Dan perkembangan suatu organisasi juga dapat dijadikan parameter bagi organisasi tersebut, apakah organisasi tersebut dapat tetap eksis dan mengayomi masyarakat organisasi tersebut dalam menghadapi perkembangan zaman. Jika sebuah organisasi sudah tidak bisa mengayomi atau gagal dalam mencapai tujuan dari masyarakat dari organisasi tersebut maka, organisasi tersebut adalah organisasi yang telah gagal dalam perkembangannya.

2. Perencanaan Strategi dan Pengembangan Organisasi

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk

mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST (Political, Economic, Social, Technological), atau STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory). Perencanaan Strategis (Strategic Planning) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner , 2001)

Untuk mencapai sebuah strategy yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis / strategic planning (Brown , 2005). Kemampuan manufaktur, harus dipergunakan secara tepat, sehingga dapat menjadi sebuah senjata yang unggul dalam sebuah perencanaan strategi (Skinner, 1969). Untuk mencapai sebuah strategy yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis Brown , 2005). Kemampuan manufaktur, harus dipergunakan secara tepat, sehingga dapat menjadi sebuah senjata yang unggul dalam sebuah perencanaan strategi (Skinner, 1969).

Perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, hal ini telah menjadi hasil penelitian beberapa ahli (e.g., Ansoff, 1965; Anthony, 1965; Lorange, 1980; Steiner, 1979). Lorange (1980), menuliskan, bahwa strategic planning adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan mengubah perusahaan, sehingga apabila strategic planning tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan.

Dalam konteks manajerial sebuah perusahaan memang memerlukan sebuah perubahan, terutama perubahan ke arah yang lebih baik. Perubahan itu juga bisa menjadi tolak ukur kemajuan suatu perusahaan. Salah satu bentuk perubahan yang dapat memajukan sebuah perusahaan adalah pembaruan proses

bisnis secara terencana. Hal lain yang menjadi fokus dalam perubahan suatu perusahaan adalah bagaimana perusahaan bisa melakukan evaluasi terhadap hasil dari perubahan yang mereka lakukan. Perubahan sebuah perusahaan tak lepas dari peranan pemimpin yang bertugas sebagai pengambil keputusan. Berkembang adalah tuntutan agar tetap dapat hidup. Proses perkembangan selalu berimplikasi terjadi perubahan. Perubahan adalah keniscayaan, sebagai konsekuensi dari perkembangan. Perkembangan dapat ke arah positif maupun ke arah negatif. Perkembangan ke arah positif memberikan kekuatan bagi organisme (manusia atau organisasi) untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan. Perkembangan ke arah negatif, karena hakekat alamiah maupun karena salah pengelolaan, akan mengakibatkan kemunduran dan bahkan kematian. Pengembangan yang didesain akan menghasilkan peluang lebih besar menuju ke arah positif.

Mengelola perubahan tidak bisa disepelekan dan harus dipertimbangkan ketika mendefinisikan, mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Manajemen Perubahan adalah sebuah proses yang panjang dan membosankan. Meskipun banyak perubahan dapat direncanakan dan diantisipasi, seringkali perubahan juga membawa akibat dan implikasi yang tak terantisipasi, dan bahkan yang tidak diinginkan. Sebab yang terjadi karena adanya perubahan dan pengembangan organisasi adalah sebuah organisasi tersebut akan mengalami peningkatan baik dalam kinerja maupun hal lainnya, organisasi tersebut juga tidak akan diam di dalam suatu posisi melainkan terus berkembang semakin hari.

Enam tema penting dalam mengelola proses perubahan adalah sbb :

1. Arsitektur Perubahan
2. Komunikasi
3. Performance Management
4. Cultural Capacity
5. Leadership Capacity
6. Individual and Team Capacity

1. **Arsitektur Perubahan** : Terdapat strategi dan struktur yang jelas, serta tahapan aktivitas yang sistematis guna mendorong proses perubahan
2. **Komunikasi** : Terdapat media komunikasi yang bersifat reguler dan variatif untuk mensosialisasikan sasaran perubahan; dan juga mengkomunikasikan sasaran-sasaran yang telah berhasil dicapai
3. **Performance Management** : Sistem manajemen kinerja dan kebijakan pengelolaan SDM diselaraskan untuk mendorong tumbuh perilaku baru yang sejalan dengan tujuan perubahan
4. **Cultural Capacity** : Budaya perusahaan dimodifikasi sesuai dengan arah baru proses perubahan
5. **Leadership Capacity** : Nilai dan perilaku yang dianut leader sejalan dengan sasaran perubahan yang ingin dituju; para leader memiliki kapasitas untuk memimpin proses perubahan
6. **Individual and Team Capacity** : Serangkaian tindakan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi yang diperlukan bagi suksesnya proses perubahan.

Mengembangkan suatu organisasi yang kuat memerlukan banyak waktu. Keberhasilannya, bagaimanapun, tergantung pada perubahan-perubahan dalam pola perilaku banyak kelompok dan individu dalam organisasi tadi. Diterimanya sikap baru dan ketrampilan oleh anggota tim manajemen (kepala dinas instansi dan subordinasinya) yang terkena perubahan organisasi merupakan kunci inti persoalan.

Kinerja yang berhasil tidak saja merupakan akibat dari teratur rapinya rencana itu, tetapi akhirnya juga akibat dari kemampuan pucuk pimpinan instansi dan bawahan untuk merubah perilaku manajemen mereka sesuai dengan sasaran-sasaran akhir atau tujuan yang harus dicapai dengan pengembangan organisasi yang dirombak itu. Tetapi, orang, termasuk orang dewasa dapat dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan, jika diciptakan suasana atau lingkungan kerja bagi mereka untuk berbuat demikian.

3. Perubahan Pengembangan Organisasi

Manajer senantiasa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian-penyesuaian disain organisasi diwaktu yang akan datang. Perubahan-perubahan dalam lingkungan organisasi dapat disebabkan oleh kekuatan internal dan kekuatan eksternal. Berbagai kekuatan eksternal dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan operasinya. Sedangkan perubahan dari faktor seperti tujuan, kebijakan manajer, sikap karyawan, strategi dan teknologi baru juga dapat merubah organisasi.

Cara menangani perubahan organisasi memerlukan pendekatan. Cara pertama adalah konsep perubahan reaktif dan yang kedua program perubahan yang direncanakan (*Planned Change*) Pada cara pertama biayanya murah dan sederhana serta ditangani secara cepat, di mana manajer akan memberikan reaksi setelah masalah terjadi. Misalnya bila peraturan pemerintah baru mensyaratkan perusahaan untuk mempunyai perlindungan terhadap kebakaran mungkin manajer membeli alat-alat kebakaran. Pendekatan yang kedua atau juga disebut proses produktif, *thomas* dan *Bennis* mendefinisikan perubahan yang direncanakan sebagai perencanaan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan secara sengaja. Pendekatan ini tepat bila keseluruhan atau sebageaian besar satuan organisasi menyiapkan diri untuk menyesuaikan dengan perubahan.

Terdapat tiga sumber penolakan terhadap perubahan yaitu ketidakpastian tentang akibat dan pengaruh perubahan, ketidakpastian untuk melepaskan keuntungan-keuntungan yang ada, pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan.

Pendekatan Perubahan Organisasi

Harold J. Leavitt menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui pengubahan struktur, teknologi dan atau orang-orangnya. Pendekatan Struktur Pengubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan sistem internal, seperti acuan kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, sistem komunikasi, hubungan-hubungan tanggung jawab atau wewenang. Pendekatan struktural dibagi menjadi tiga kelompok yang terdiri dari :

- Pertama melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Pendekatan ini berusaha untuk memperbaiki penciptaan pembagian kerja

yang tepat dari tanggung jawab jabatan para anggota organisasi, perubahan rentang manajemen, deskripsi jabatan dan sebagainya.

- Kedua desentralisasi. Hal ini didasarkan pada penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri dan memutuskan perhatian pada kegiatan yang berorientasi tinggi. Hasilnya perbaikan prestasi kerja.
- Ketiga modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa aliran kerja dan pengelompokan keahlian yang tepat akan berakibat kenaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.

Pendekatan Teknologi

Untuk memperbaiki prestasi F.W. Taylor dan pengikutnya mencoba menganalisa dan memperbaiki interaksi-interaksi pada karyawan dan mesin-mesin untuk meningkatkan efisiensi sehubungan dengan perubahan teknologi adakalanya perubahan yang dilakukan ternyata sering tidak cocok dengan struktur organisasi. Hal ini dapat menciptakan ketidak senangan dan pemutusan hubungan diantara para anggota organisasi akibatnya terjadi penurunan produktifitas lebih banyak kecelakaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Pendekatan Orang

Pendekatan orang bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan efektif.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan

organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Pada dasarnya pengembangan organisasi penting untuk dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2010). Organisasi yang efektif akan melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat maupun sistem, struktur, budaya, dinamika kelompok, kualitas SDM, strategi bisnis, dan lain sebagainya. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam melakukan pekerjaan yang efektif.

Mengapa Perlu Dilakukan Pengembangan Organisasi ?

Sebagai bagian dari suatu sistem sosial, organisasi dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan. Lingkungan di mana organisasi berada tidaklah statis, tetapi dinamis, berubah-ubah, mengikuti trend perkembangan jaman. Perubahan yang terjadi pada lingkungan penuh ketidakpastian. Bila organisasi ingin tetap eksis, maka organisasi harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Bennis mengemukakan bila perubahan dalam sistem nilai akan berkelanjutan maka setiap organisasi harus berusaha belajar untuk lebih responsif baik terhadap lingkungan maupun tuntutan dari dalam organisasi. Kemudian Richard J.C. Roebber dalam bukunya *The Organization in a Changing Environment* menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan (organisasi) harus terus menerus memberi perhatian pada perubahan-perubahan sosial dan mengantisipasi dampak perubahan sosial. Perubahan sosial harus mendapat pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan. Apabila keputusan yang diambil bertentangan

dengan arah perubahan sosial, maka hal-hal yang tidak diinginkan akan terjadi pada organisasi tersebut. Sementara Alfred P. Sloan menyatakan bahwa keadaan pasar dan produk yang selalu berubah mempunyai kemampuan untuk melemahkan atau bahkan menghancurkan suatu organisasi apabila organisasi itu tidak siap dengan perubahan, atau apabila organisasi tidak membuat prosedur kerja yang dapat mengantisipasi perubahan itu (Bennis, 1969). Mengapa organisasi perlu dikembangkan?

Dalam hal ini faktor terbesar yang memiliki pengaruh terhadap kehidupan organisasi adalah dampak dari perkembangan lingkungan (faktor lingkungan) dan perkembangan di dalam organisasi sendiri (faktor organisasi). Dengan mempelajari perkembangan lingkungan dan perkembangan di dalam organisasi, diharapkan mendapat jawaban mengapa organisasi memerlukan pengembangan. Sondang P Siagian, (1995) menyatakan perkembangan lingkungan yang membuat organisasi harus berubah (melakukan pengembangan) adalah:

A. Faktor Lingkungan

1. Tantangan Utama di Masa Depan

Terdapat konsensus di kalangan ilmuwan, khususnya yang mendalami teori dan praktek-praktek organisasi bahwa tantangan sentral yang dihadapi umat manusia adalah membuat organisasi menjadi lebih baik. Organisasi yang lebih baik adalah organisasi yang semakin tinggi tingkat efektivitasnya.

2. Perubahan dalam Konfigurasi Ketenagakerjaan

Semakin banyaknya wanita memasuki dunia kerja, dan semakin banyaknya wanita yang menduduki manajemen puncak, yang diakibatkan antara lain:

- a. Perubahan mendasar tentang persepsi masyarakat mengenai peran wanita. Makin gencarnya pergerakan emansipasi kaum wanita yang berakibat pada perubahan peranan wanita yang tadinya secara tradisional terbatas pada pengurusan rumah tangga menjadi peranan yang meluas memasuki bidang politik, pemerintahan, bisnis, dan lainnya.

- b. Kesamaan kesempatan memperoleh pendidikan, termasuk pendidikan tinggi, membuka peluang besar bagi wanita untuk berkarir.
 - c. Pertimbangan ekonomi. Karena penghasilan pencari nafkah utama dirasakan belum mencukupi, maka para wanita mau tidak mau memasuki dunia kerja.
 - d. Kaum wanita sebagai pencari nafkah utama. Pada masyarakat terjadi perubahan tentang kesakralan lembaga pernikahan. Sehingga banyak terjadi perceraian. Dalam hal ini banyak wanita yang mempunyai anak tanpa suami, dan mereka menjadi penopang utama keluarga.
 - e. Implikasi dari itu adalah perlunya kemampuan untuk mengubah kebijaksanaan manajemen (organisasi) dalam hal penempatan, alih tugas, alih wilayah kerja, promosi, jam kerja, sistem imbalan dan sebagainya dengan memperhitungkan kepentingan wanita karer. Peningkatan di Bidang Tingkat Pendidikan Para Pekerja Baik di negara-negara industri yang sudah maju maupun di negaranegara dunia ketiga, tingkat pendidikan formal para warga masyarakat semakin tinggi. Makin tingginya tingkat pendidikan formal tersebut antara lain berakibat pada peningkatan harapan dalam hal karir dan peroleh pekerjaan serta penghasilan. Namun di sisi lain lapangan kerja yang tersedia tidak selalu sesuai dengan tingkat dan jenis pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh para pencari kerja tersebut.
 - f. Implikasinya bagi organisasi adalah organisasi berupaya menyelenggarakan pelatihan secara intensif dan terprogram untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawannya, serta menawarkan pekerjaan yang imbalannya sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
3. Revolusi di Bidang Teknologi
- Revolusi di bidang teknologi, transportasi, komunikasi dan informasi berlangsung demikian cepatnya sehingga berakibat pada perubahan persepsi manusia tentang ruang, jarak dan waktu. Ketiga jenis revolusi

tersebut berpengaruh besar pada kehidupan organisasi, baik disoroti dari segi proses manajemen mulai dari perumusan strategi, perencanaan, pemilihan tipe dan struktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional, teknik pengendalian dan pengawasan, penilaian dan umpan balik maupun pada bidang-bidang fungsional manajemen seperti produksi, pemasaran, keuangan, akunting, dan bahkan manajemen perkantoran. Jika akan semakin banyak kegiatan produksi dan kegiatan lain dilakukan oleh mesin, tentunya manajemen harus mampu menciptakan lapangan pekerjaan lain bagi tenaga kerja yang kegiatannya diambil alih oleh mesin. Kemudian dengan semakin berkembangnya teknologi informasi, kegiatan organisasi akan didominasi oleh sarana telecommuting, teleconferencing, internet, kantor tanpa kertas, elektronik mail, faksimili dan lainnya. Konsekuensi dalam kehidupan kekarayaan pun akan berubah secara fundamental seperti: keharusan memberikan perhatian pada pengembangan pekerja pengetahuan, kebijaksanaan dalam hal jam kerja, seperti flexitime, job sharing, dan perhatian pada hubungan manusia mesin, termasuk perlunya pemahaman yang lebih mendalam tentang kaitan antara kondisi fisik tempat pekerjaan dengan produktivitas para karyawan termasuk bentuk kursi yang digunakan yang kini disadari harus menggunakan teknik ergonomics. Kesemuanya, memerlukan penerapan pengembangan organisasi secara tepat.

4. Perkembangan Perekonomian Dunia

Dalam bidang perekonomian, dunia mengalami berbagai perkembangan yang pada gilirannya berakibat pada perubahan dalam cara mengelola organisasi di tingkat mikro. Misalnya dengan terjadinya kenaikan harga minyak dunia, industri otomotif berupaya menciptakan kendaraan bermotor yang hemat energi dan teknologi yang bersahabat dengan pemakainya. Adanya berbagai upaya lain mencari energi alternatif. Pada tingkat regional dan global di kalangan para negarawan menggiatkan kerjasama di bidang ekonomi dan perdagangan, munculnya AFTA, EAEC, APEC, MEE, NAFTA, SAEC, WTO. Perkembangan regional dan global

tersebut diikuti pula oleh perkembangan lokal dalam berbagai negara. Tidak sedikit pemerintahan negara bangsa yang secara intensif mengambil berbagai langkah untuk menggairahkan kegiatan perekonomian, dengan cara menarik para investor asing masuk guna menanamkan modalnya di negara bersangkutan. Deregulasi dan debirokratisasi adalah dua contoh konkret yang tujuan utamanya adalah menggairahkan sektor swasta agar memainkan peranan yang lebih besar selaku pemain ekonomi. Gejala lainnya pada tingkat negara adalah semakin menggelornya gerakan swastanisasi dari badan-badan usaha milik negara. Tidak sedikit negara yang menjual perusahaan-perusahaan milik negara ke pihak swasta. Swastanisasi terjadi baik karena pertimbangan bahwa perusahaan milik negara tertentu terus merugi dan dikelola secara tidak efisien yang berarti badan usaha tersebut hanya menjadi beban negara.

5. Berbagai Kecenderungan Sosial

Usahawan yang menghasilkan barang atau jasa tertentu biasanya mengamati perilaku pelanggannya. Preferensi pelanggan sering berubah

6. Faktor Geopolitik

Runtuhnya komunisme, menyatunya Jerman Timur dan Barat, bubarnya Uni Sovyet, dan berakhirnya perang dingin, kesemuanya membawa perubahan pula di bidang bisnis. Perubahan tersebut memberi peluang terbukanya pasar baru yang sangat luas dengan jumlah penduduk yang sangat besar sebagai potensi pembeli berbagai komoditi yang mereka produksi untuk diekspor. Kesemuanya itu membuktikan betapa pentingnya manajemen peka terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai segi kehidupan manusia, bukan hanya pada lingkungan internalnya, akan tetapi juga pada lingkungan eksternalnya yang bersifat nasional, regional, dan internasional.

7. Persaingan

Telah dimaklumi bahwa salah satu ciri dunia bisnis dewasa ini ialah lahirnya korporasi multinasional dengan cakupan:

- a. wilayah operasinya meliputi yurisdiksi banyak negara
- b. penghasilan perusahaan melebihi anggaran belanja tahunan negara

- c. menguasai teknologi canggih, tetapi enggan mengalihkannya ke pihak lain
- d. proses produksi barang yang dihasilkan terjadi di berbagai negara
- e. penguasaan pangsa pasar yang tinggi
- f. mengaburkan batas-batas yurisdiksi berbagai negara bangsa.

Kemudian di pihak lain, di berbagai negara tumbuh konglomerat nasional yang di samping memasarkan produksinya di pasaran domestik, juga berupaya memasuki pasaran internasional. Kenyataan tersebut pada gilirannya menumbuhkan persaingan tajam bukan hanya di antara perusahaan-perusahaan multinasional, akan tetapi juga antara mereka dengan perusahaan-perusahaan besar di negara-negara dunia ketiga, karena berbagai perusahaan bergerak di pasaran yang sama untuk komoditi sejenis. Sifat persaingan tersebut menuntut perusahaan-perusahaan itu untuk:

- a. mempertahankan keunggulan kompetitif,
- b. meningkatkan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan,
- c. menjamin kontinuitas suplai barang yang dijualnya disertai pelayanan yang purna jual yang dapat diandalkan, dan
- d. menjual produknya dengan harga bersaing dengan produk lain yang sejenis yang dipasarkan oleh perusahaan pesaing. Dalam situasi demikian, setiap perusahaan dituntut agar mampu meningkatkan daya saingnya. Salah satu wahana yang diperlukan untuk itu ialah manajemen yang inovatif, suatu hal yang menjadi sasaran PO.

8. Pelestarian Lingkungan

Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan umat manusia, sumber daya alam harus diupayakan kelestariannya. Karena itu perlu pula diperhatikan pembangunan ekonomi yang berwawasan lingkungan. Harus disadari ada kekayaan alam yang dapat diperbarui dan ada pula yang tidak mungkin diperbaharui. Yang dapat diperbarui memerlukan waktu yang panjang, seperti kekayaan hutan. Yang tidak dapat diperbarui seperti minyak dan gas bumi. Upaya pelestarian lingkungan bukan hanya tanggung jawab pemerintah, atau tanggung jawab sebagian masyarakat, melainkan

tanggung jawab bersama. Dunia usaha baik sebagai keseluruhan maupun pada tingkat mikro harus berperan serta secara aktif karena sesungguhnya adalah demi kepentingan dunia usaha tersebut untuk menunjukkan kepedulian pada pelestarian lingkungan. Artinya dengan lingkungan yang bersih dan sehat para konsumen akan berada pada kondisi yang sehat pula dan dengan demikian akan semakin mampu meningkatkan produktivitas dan penghasilannya yang pada gilirannya memungkinkan mereka membelanjakan sebagian penghasilannya untuk memenuhi berbagai kebutuhannya.

B. Faktor Organisasi

Tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan-perubahan pada faktor lingkungan yang sudah disebutkan di atas akan banyak mempengaruhi keadaan dan kehidupan organisasi. Namun demikian, selain pengaruh faktor lingkungan, perubahan organisasi juga dipengaruhi oleh faktor di dalam organisasi sendiri. Margulies dan Raia mengemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan dan kehidupan organisasi, yaitu terjadinya:

1. Perubahan Peranan dan Tujuan Organisasi

Peranan dari organisasi dalam masyarakat menjadi berubah. Organisasi sudah tidak lagi hanya berusaha memaksimalkan keuntungan tetapi juga memberikan kemanfaatan sosial, seperti perlindungan terhadap lingkungan hidup, memperluas lapangan kerja, dan sebagainya.

2. Membesarnya Ukuran dan Kompleksitas Organisasi

Hampir semua organisasi, publik atau pun non publik pernah mengalami pertumbuhan sehingga menjadi besar dan rumit. Pertumbuhan ukuran ini menimbulkan makin kompleksnya tugas dan peranan serta hubungan kerja dalam organisasi tersebut. Semua ini menuntut koordinasi yang lebih baik.

3. Tujuan Organisasi Menjadi Lebih Kompleks dan Sukar

Tujuan organisasi yang dulunya dapat dirumuskan secara sederhana dan dalam banyak hal hanya mempunyai arti tunggal sekarang ini harus dirumuskan dalam yang lebih sukar yang memungkinkan adanya pengertian

C. LATIHAN

1. Apa saja manfaat pengembangan organisasi
2. Sebutkan Enam tema penting dalam mengelola proses perubahan!
3. Mengapa organisasi melakukan pengembangan?

JAWABAN

1. Tercipta hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi yang lebih harmonis, meningkatnya kemampuan memecahkan persoalan organisasi, lebu^h terbukanya komunikasi, bertambahnya semangat kerja dan pengendalian diri, serta ketahanan individu dan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan.
2. Enam tema penting dalam mengelola proses perubahan
 1. Arsitektur Perubahan
 2. Komunikasi
 3. Performance Management
 4. Cultural Capacity
 5. Leadership Capacity
 6. Individual and Team Capacity
3. Alasan mengapa organisasi melakukan pengembangan

Bila organisasi ingin tetap eksis, maka organisasi harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perubahan dalam sistem nilai akan berkelanjutan maka setiap organisasi harus berusaha belajar untuk lebih responsive.

REFERENSI

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th edition). Canada: South-Western Cengage Learning

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition, McGrawHill

Wibowo, 2012, Manajemen Perubahan, edisi ketiga, PT Rajagrafindo

Winardi, J. (2006), Manajemen Perubahan (Management of Change). Jakarta : Kencana

