



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

**MODUL SESI 6  
FAKTOR-FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN**

Universitas  
**Esa Unggul**  
**DISUSUN OLEH  
DESY PRASTYANI, SE, MM  
8069**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2020**

## FAKTOR-FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN

### A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan faktor pendorong perubahan
2. Memberikan contoh nyata mengenai faktor pendorong perubahan
3. Memahami dampak globalisasi dan perkembangan ilmu teknologi terhadap perubahan
4. Mengetahui gaya kepemimpinan yang diperlukan dalam melakukan perubahan
5. Menjelaskan faktor apa saja yang dibutuhkan pada kesehatan organisasi

### B. FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi, biasanya ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal yang berinteraksi satu sama lain. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:

#### 1. Kekuatan eksternal

##### a) Karakteristik demografis

Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, imigrasi dan lain-lain. Di mana sekarang terdapat komposisi tenaga kerja yang mengalami perubahan dengan kecenderungan semakin beragam. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola kebersamaan itu secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya. Keberagaman tenaga kerja menentukan perlakuan yang semakin beragam pula sesuai dengan ciri kebutuhannya yang semakin berkembang. Kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja, dan organisasi harus dapat mengakomodasi kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

**b) Teknologi Organisasi**

Kita tidak dapat mengabaikan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Perkembangan teknologi baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur dan juga budaya. Sehingga organisasi harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Organisasi manufaktur maupun organisasi jasa sebaiknya semakin meningkatkan penggunaan teknologi yang canggih sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas dan market competitiveness.

**c) Perubahan pasar**

Untuk menjadi organisasi yang competitive, perusahaan harus cepat merespon kebutuhan pasar / pelanggan, karena pasar selalu berubah secara dinamis dan menginginkan peningkatan, pelayanan yang memuaskan. Manager yang bijak akan selalu berusaha satu langkah di depan pesaing. Dengan demikian organisasi harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan. Perusahaan yang tidak mampu memenuhi selera pasar atau pelanggan akan ditinggalkan.

**d) Sosial dan Politik**

Tekanan social dan politik dapat mempengaruhi perubahan organisasi. Seringkali pengusaha yang kuat dapat menyalurkan tekanan melalui lembaga legislatif. Namun secara umum organisasi sulit memprediksi perubahan politik, sehingga banyak organisasi yang menyewa konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespon perubahan sosial dan politik.

**2. Kekuatan Internal**

**a) Strategi organisasi**

Lingkup perusahaan senantiasa selalu berubah secara dinamis, maka organisasi perlu merespon dengan meninjau kembali strategi yang 188 digunakannya. Modifikasi rencana strategi, modifikasi rencana operasional dan modifikasi kebijakan serta prosedur perlu senantiasa dilakukan.

### **b) Munculnya Peralatan Baru**

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru tersebut diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.

### **c) Sikap Karyawan**

Ketidakpuasan pekerja terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja organisasi harus merespon masalah ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam mendesain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas organisasi harus mampu menghargai dan memberikan penghargaan kepada pekerja atas prestasi mereka.

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Di sisi lain, bagi organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan.

Di antara para pakar ada yang menyebut faktor pendorong perubahan ini sebagai kebutuhan akan perubahan (Hussey, 2006; Kreitner dan Kinicki, 2001). Sementara itu, Robbins dan Greenber dan Baron menyebutkan sebagai kekuatan untuk perubahan, Terminologi tersebut mengandung makna bahwa kebutuhan akan perubahan lebih bersifat faktor internal organisasi, sedangkan kekuatan untuk perubahan dapat bersumber dari faktor eksternal dan internal.

## **C. KEBUTUHAN DAN KEKUATAN PERUBAHAN**

### **1. Kebutuhan Perubahan Hussey**

Menurut Hussey ( 2006 ) terdapat enam faktor yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubaan, yaitu sebagai berikut :

#### **a. Perubahan Teknologi Terus Meningkat**

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat

mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakitbatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan sering kali juga budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi, agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi.

#### **b. Persaingan semakin Intensif dan Menjadi Lebih Global**

Dalam dunia yang semakin terbuka, terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas negara. Banyak organisasi dipaksa mencapai standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh perintis industri. Apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut, maka akan kalah dalam bersaing. Lebih banyak industri bekerja di tingkat dunia sehingga tidak lagi berpikir terisolasi dalam satu negara. Kekalahan dalam persaingan akan memaksa perusahaan menutup usahanya atau melakukan merger atau dibeli oleh perusahaan lain.

#### **c. Pelanggan semakin Banyak Tuntukan**

Pelanggan tidak lagi mau menerima pelayanan yang jelek atau kualitas rendah. Untuk menjadi organisasi yang kompetitif, perusahaan harus lebih cepat dalam merespons kebutuhan pelanggan dan hal ini dapat berubah sepanjang waktu. Kita tidak dapat lagi mengabaikan cara kebutuhan dan harapan pelanggan berubah. Manajer yang bijak akan selalu berusaha bedara satu langkah di depan. Dengan demikian, organisasi secara periodik harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan, yang berarti berbeda dalam struktur, sistem, budaya dan pelayanan. Perusahaan yang tidak mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan akan ditinggalkan. Pelanggan akan beralih kepada pesaing kita.

#### **d. Profil Demografis Negara Berubah**

Komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi datar yang menyediakan sedikit peluang promosi, kecenderungan ini menyimpan banyak hal yang dapat memengaruhi perubahan yang akan terjadi dalam beberapa dekade ke depan. Perkembangan

demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, dunia usaha harus mampu menangkap kecenderungan tersebut.

#### **e. Privatisasi Bisnis Milik Masyarakat Berlanjut**

Kecenderungan yang terjadi dalam dunia bisnis adalah terjadinya privatisasi yang semakin luas. Dengan privatisasi bisnis, monopoli yang dimiliki sekelompok masyarakat tertentu menjadi hilang. Privatisasi merupakan kecenderungan baru dunia bisnis yang akan semakin berkembang. Walaupun kepemilikan tidak berubah, sistem baru dibangun untuk menciptakan kompetisi dan tumbuhnya kekuatan pasar yang lebih besar lagi.

#### **f. Pemegang Saham Minta Lebih Banyak Nilai**

Pengaruh pasar yang menuntut terhadap kinerja korporat menciptakan tekanan untuk dilakukan perbaikan secara terus-menerus pada pertumbuhan kapital dan pendapatan korporat. Perusahaan akan berada di bawah tekanan apabila kinerjanya di bawah harapan, meskipun usahanya masih menguntungkan. Dalam situasi seperti ini, tekanan tidak hanya datang dari keluhan pemegang saham, tetapi karena prestasinya rendah, dapat menjadi target untuk diambil alih perusahaan lainnya.

## **2. Kekuatan Perubahan Greenberg dan Baron**

Greenberg dan Baron (1997) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan kekuatan di belakang kebutuhan akan perubahan. Mereka memisahkan antara perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan terencana adalah aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainnya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi. Sementara itu, perubahan tidak terencana merupakan pergeseran dalam aktivitas organisasi karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, diluar kontrol organisasi.

### **3. Kekuatan untuk Perubahan Robbins**

Robbins (2001) mengungkapkan adanya enam faktor yang merupakan kekuatan untuk perubahan, yaitu sebagai berikut :

#### **a. Nature of the Workface (Sifat Tenaga Kerja)**

Hampir setiap organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang bersifat multikultural. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang semakin beragam. Organisasi harus dapat mengakomodasi kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut. Sementara itu, pekerja baru tidak mempunyai keterampilan cukup sehingga apabila dilakukan rekrutmen, perusahaan harus mengeluarkan banyak dana untuk pelatihan diperbagai bidang.

#### **b. Technology**

Teknologi telah mengubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manajer semakin luas dan organisasi yang lebih datar. Teknologi informasi canggih membuat organisasi semakin responsif. Program-program Total Quality Control (TQM) dan reengineering dapat dilakukan.

#### **c. Economic Shocks (Kejutan Ekonomi)**

Globalisasi telah menunjukkan dampaknya dengan timbulnya krisis ekonomi di beberapa negara seperti Thailand, Malaysia, Indonesia, Filipina, dan Korea Selatan. Beberapa negara diantaranya sudah berhasil sembuh, tetapi lainnya masih belum berhasil. Gejolak dalam harga minyak maupun devaluasi yang dilakukan oleh suatu negara akan berpengaruh luas pada beberapa negara lainnya. Pertarungan nilai tukar US Dolar terhadap Yen Jepang akan berdampak pada perekonomian dunia.

#### **d. Competition (Persaingan)**

Sifat persaingan telah berubah menjadi bersifat global. Organisasi harus dapat mempertahankan diri baik dari pesaing tradisional yang mengembangkan produk dan jasa baru dan kecil, maupun perusahaan yang menampilkan kewirausahaan dengan tawaran yang sangat inovatif. Dalam suasana persaingan seperti itu akan terjadi merger dan konsolidasi dari beberapa perusahaan untuk memperkuat posisinya dalam persaingan, serta berkembangnya e-commerce.

Perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan akan hancur digilas oleh persaingan.

#### **e. Social Trends (Kecenderungan Sosial)**

Salah satu contoh social trends adalah terjadinya kecenderungan kelompok muda untuk menunda perkawinan dan banyaknya perkawinan yang berakhir dengan perceraian. Di Indonesia terdapat kecenderungan meningkatnya pekerja wanita dengan segala konsekuensinya.

#### **f. World Politics (Politik Dunia)**

Perubahan politik dunia jelas sangat berpengaruh kuat terhadap perubahan. Dirobohkannya tembok Berlin, leburnya Uni Soviet, terbukanya pasar Cina, dan politik antiterorisme merupakan contoh. Tindakan politik yang dilakukan oleh negara besar tidak lain merupakan usaha untuk melindungi kepentingan negaranya sendiri, terutama kepentingan ekonomi.

### **4. Penggerak Perubahan Anderson**

Anderson (2006) mengemukakan bahwa terdapat tujuh faktor penggerak yang dapat memengaruhi berlangsungnya perubahan. Empat penggerak pada umumnya sudah dikenal oleh para pemimpin dan tiga penggerak lainnya relatif masih baru bagi mereka. Faktor penggerak bergerak dari faktor yang sifatnya eksternal dan impersonal seperti faktor lingkungan, pasar dan organisasi, menuju pada faktor yang sifatnya internal dan personal seperti pada faktor budaya dan orang. Faktor penggerak tersebut yang mereka namakan sebagai *The drivers change model*, menggambarkan bahwa perubahan dalam ranah eksternal, seperti pergeseran dalam lingkungan atau pasar memerlukan respons atau perubahan dalam ranah yang lebih spesifik seperti strategi bisnis dan desain organisasi, yang pada gilirannya memerlukan perubahan ranah manusia dalam budayam perilaku orang dan cara berpikir.

Pemimpin pada umumnya lebih akrab dengan ranah eksternal seperti lingkungan, pasar, bisnis, dan organisasi, sedangkan ranah internal, budaya, perilaku, dan pola pikir yang sama pentingnya merupakan masalah baru bagi kebanyakan pemimpin. Apabila pemimpin tidak menaruh perhatian pada ranah

internal dan mengandalkan pada kekuatan perubahan yang biasa dipergunakan oleh ranah eksternal, usaha perubahan mereka akan mengalami kegagalan.

#### **a. Lingkungan**

Lingkungan merupakan dinamika konteks yang lebih luas di mana organisasi dan orang. Faktor lingkungan ini termasuk; sosial, bisnis dan ekonomi, politik, pemerintahan, teknologis, demografis, legal, dan lingkungan alam.

#### **b. Kebutuhan pasar untuk sukses**

Kebutuhan pasar ini merupakan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang menentukan apa yang dilakukan untuk memperoleh keberhasilan bisnis dipasar. Di samping pemenuhan kebutuhan akan produk dan jasa, juga kebutuhan seperti kecepatan dalam pengiriman, kemampuan menyesuaikan, tingkat kualitas, kebutuhan inovasi, tingkat pelayanan pelanggan dan sebagainya. Perubahan kebutuhan di pasar adalah hasil perubahan dalam kekuatan lingkungan. Misalnya, apabila lingkungan diberi masukan teknologi yang membuat kecepatan dan inovasi dapat terjadi, pelanggan meminta kualitas lebih tinggi, produk, dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan waktu lebih cepat.

#### **c. Desakan bisnis**

Desakan bisnis menggambarkan apa yang harus dilakukan perusahaan secara strategis untuk berhasil dengan memberikan kebutuhan pelanggan akan perubahan. Hal ini memerlukan pemikiran ulang secara sistematis dan mengubah misi perusahaan, strategi, tujuan, model bisnis, produk, jasa, harga dan merek.

#### **d. Desakan organisasional**

Desakan organisasional memperjelas apa yang harus berubah dalam struktur organisasi, sistem, proses, teknologi, sumber daya, dasar keterampilan atau staffing untuk melaksanakan dan mencapai sukses memenuhi desakan bisnis.

#### **e. Desakan kultural**

Desakan kultural menunjukkan bagaimana norma bekerja dan kerja sama dalam perusahaan harus berubah untuk mendukung dan mendorong desain baru organisasi, operasi, dan strategi. Misalnya, budaya teamwork mungkin diperlukan untuk mendukung proses reengineering bisnis untuk mendorong strategi

perputaran waktu yang lebih cepat dan meningkatkan kemampuan reaksi pelanggan.

#### **f. Perilaku pemimpin dan pekerja**

Perilaku kolektif menciptakan dan menyatakan budaya organisasi. Perilaku menjelaskan gaya, nada, atau karakter yang dilakukan orang. Perilaku pemimpin dan pekerja menunjukkan cara bagaimana pemimpin dan pekerja harus berperilaku berbeda untuk menciptakan kembali budaya organisasi dengan berhasil.

#### **g. Pola pikir pemimpin dan pekerja**

Pola pikir meliputi pandangan, asumsi, keyakinan, atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti dilakukan. Menjadi peduli bahwa masing-masing mempunyai pola pikir, dan secara langsung mempengaruhi perilaku, keputusan, tindakan, dan hasil dalam membangun kemampuan mentransformasi orang dan organisasi.

### **D. PERUBAHAN SOSIAL DALAM PENGARUH MODERNISASI DAN GLOBALISASI**

Perubahan sosial yang terjadi terhadap generasi bangsa serta modernisasi dan globalisasi sangat berpengaruh terhadap perubahan. Sosiologi Evolucionis selalu menganggap modernisasi sebagai proses transformasi masyarakat yang memasuki era industrial sebagai tahap yang penting dan mutlak diperlukan agar sampai pada perkembangan ekonomi, demokrasi dan kemakmuran. Tetapi pada sisi lain, banyak sosiolog yang mempergunakan istilah modernisasi untuk mempelajari strategi-strategi yang diikuti oleh negara-negara berkembang agar sampai pada konstruksinya sebuah masyarakat moderen “ala Barat”.

Modernisasi sendiri sesungguhnya muncul akibat adanya arus globalisasi yang semakin kuat dan pada akhirnya membawa dampak perubahan di segala lini didalam masyarakat. Globalisasi merupakan isu penting yang muncul dalam beberapa dekade yang lalu, dimana era ini ditandai dengan semakin majunya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Globalisasi sendiri merupakan konsep yang berkaitan dengan internasionalisasi, universalisasi, liberalisasi, dan westernisasi. Selain itu, globalisasi menyebabkan terjadinya

kompleksitas isu dan nilai yang menyebar dan menjadi universal (Battersby and Siracusa 2009).

Didalam tiga kelompok besar globalisasi, kelompok hiperglobalis mendefinisikan globalisasi sebagai sejarah baru kehidupan manusia dimana negara tradisional telah menjadi tidak relevan lagi dan mulai berubah menjadi menjadi unit-unit bisnis dalam sebuah ekonomi global (Winarno, 2007). Dengan berubahnya negara tradisional menjadi unit-unit bisnis ini, maka perubahan arah kebijakan yang diambil sebuah negara akan lebih banyak kepada efisiensi dan orientasi ekonomi. Tapi kenyataannya, globalisasi tidak sepenuhnya berupa fenomena ekonomi tetapi juga termasuk didalamnya fenomena politik serta fenomena budaya dimana globalisasi berawal dari internasionalisasi pasar tradisional menjadi pembangunan model baru yang lebih menekankan kepada perdagangan, teknologi, dan pertukaran kebudayaan. (Hoffman, 2007).

Selain itu, ada tiga faktor yang saling berkoindensi dalam menopang globalisasi ekonomi dan perdagangan dunia dewasa ini, yakni revolusi di bidang teknologi komunikasi, semakin rendahnya biaya transportasi dan munculnya ideologi liberal. Dengan perubahan yang dibawa oleh arus globalisasi, maka juga akan merubah pola perilaku sosial didalam masyarakat apalagi jika di sebuah negara tidak memiliki filter atau ideologi yang kuat maka akan sangat terasa sekali perubahan yang terjadi. Perubahan sosial budaya yang mengikuti munculnya arus globalisasi sesungguhnya berasal dari modernisasi/perkembangan yang pesat dari teknologi informasi serta komunikasi yang dibangun oleh manusia. Tidak jarang juga globalisasi didefinisikan sebagai penyebaran kebiasaan-kebiasaan yang mendunia, ekspansi hubungan yang melintas benua, organisasi kehidupan sosial pada skala global, dan pertumbuhan sebuah kesadaran global bersama.

## **E. PEMIMPIN YANG DIBUTUHKAN DALAM PERUBAHAN**

Kemajuan teknologi dan pertumbuhan pesat ilmu pengetahuan adalah dua alasan dari meningkatnya jumlah pekerjaan dengan spesialisasi yang tinggi. Teknologi baru juga telah menciptakan merek baru, dengan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan teknik dan spesialisasi

yang lebih tinggi seiring dengan peningkatan pesat dari teknologi komputer. Meningkatnya jumlah tenaga spesialis dalam organisasi membutuhkan tipe baru manajer atau pemimpin: semacam koordinator yang mampu untuk mengarahkan para tenaga spesialis itu agar terfokus dan tidak melihatnya sebagai gambaran besar masalah, serta mampu mengelolanya untuk bekerja sama secara baik dalam memecahkan masalah. Perubahan dalam struktur organisasi ini memerlukan manajer dengan keterampilan kepemimpinan dalam mengadaptasi struktur organisasi yang memenuhi persyaratan untuk dapat menemukan peluang-peluang bisnis.

Persaingan Ekonomi Global yang berkembang saat ini, akan mendorong para pelaku ekonomi untuk melakukan strategi untuk mendapatkan peluang bisnis. Banyak para pelaku bisnis merubah bentuk bisnisnya sesuai dengan peluang bisnis yang sedang berkembang saat ini. Perubahan memang tidak bisa dihindari, tuntutan perubahan harus dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dalam dunia bisnis. Perubahan organisasi bisnis akan berdampak positif jika dikelola dengan manajemen yang baik, yaitu dengan menerapkan inovasi teknologi dan menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan keahliannya.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban. Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk dapat mengenali perubahan-perubahan penting, serta mampu mengambil tempat di dalam hati setiap orang, agar semua orang dalam organisasi bisa saling menyatu dan saling berempati, untuk membawa perubahan itu ke arah yang lebih memberi manfaat positif buat organisasi dan buat setiap manusianya.

Pemimpin harus bisa membangkitkan semangat dan gairah perubahan dari setiap orang di dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat, serta berjuang keras dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil perubahan yang lebih baik dari rencana yang ada. Pemimpin harus menyadarkan setiap orang, agar

selalu menggunakan cara-cara profesionalisme dalam merespon setiap perubahan. Untuk itu, pemimpin harus duduk bersama dengan semua kekuatan sumber daya manusianya, untuk berbicara tentang perubahan-perubahan itu dengan cara-cara penuh inspirasi dan profesional.

Pemimpin harus cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya, sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif bisnis usahanya. Pemimpin harus bisa menggambarkan perubahan itu secara nyata di pikiran setiap orang, dan memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap orang tentang wujud asli dari perubahan tersebut. Pemimpin harus memberi inspirasi kepada setiap orang, untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan, untuk menghadapi perubahan dalam keluarga, untuk menghadapi perubahan dalam hidup. Dan dalam semua aspek yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan kepercayaan diri organisasi, untuk memenangkan persaingan dalam kompetisi bisnis yang ketat.

Pemimpin harus mengajak dan menggandeng setiap hati dan setiap pikiran, untuk berpikir dan bertindak dalam semangat meningkatkan semua potensi organisasi, agar mampu menangani semua potensi hebat secara lebih baik, dengan cara mengubah hal-hal yang menghambat gerak sukses organisasi. Pemimpin harus cerdas membimbing setiap orang untuk berhenti berwacana secara berkepanjangan, dan mengajak setiap orang untuk melakukan tindakan-tindakan yang membantu organisasi. Tindakan yang terfokus pada upaya meningkatkan kinerja, dalam kemampuan manajemen menghadapi perubahan yang tak pasti. Pemimpin harus selalu menggunakan pola atau model berpikir yang sederhana dan jelas, agar setiap orang di dalam organisasi tidak terjebak dalam cara berpikir yang merumitkan, sehingga makna perubahan itu tidak menjadi kabur.

Pola berpikir yang lebih sederhana akan mendekati semua solusi terbaik melalui logika dan akal sehat, yang dapat diukur kebenarannya. Oleh karena itu, berpikir sederhana akan menuntun pemimpin dan pengikutnya dalam jalur yang tidak rumit untuk menemukan segala macam solusi terbaik, dimana semua solusi itu masih bisa diukur kebenarannya dengan pikiran jernih yang berlogika cerdas; semua solusi terbaik pada dasarnya telah ada, hanya saja

diperlukan keandalan kepemimpinan yang solid dan kuat, untuk menjadi lebih sederhana, jernih, dan sabar dalam menyusuri jalur sederhana menuju puncak penghasil solusi andal buat sebuah perubahan yang hebat dan bermanfaat. Pemimpin yang solid dan kuat pasti mampu menjadi bintang yang hebat, dalam setiap gerak dan langkah ke perubahan yang lebih baik. Jadilah sang pemimpin pembawa perubahan, yang membahagiakan hati setiap orang dalam dekapan rasa damai dan rasa nyaman.

## **F. KESEHATAN ORGANISASI**

Parson menekankan bahwa organisasi yang sehat harus mampu menjawab empat permasalahan dasar yang dihadapinya yaitu

1. Dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam lingkungan organisasi,
2. Organisasi harus mampu bergerak untuk mencapai tujuannya,
3. Organisasi harus dapat mengintegrasikan diri memenuhi tututan perkembangan,
4. Organisasi dapat memecahkan berbagai kekurangan dan kesulitan yang dihadapinya.

Untuk mengukur suatu organisasi berada pada kondisi sehat atau tidak sehat maka Frederick Herzberg menjelaskan beberapa ciri organisasi yang sehat diantaranya yaitu:

1. *Policy and System Adminstrasi*  
yaitu adanya suatu kebijakan dan sistem pengelolaan administrasi pada sebuah organisasi selalu sehat.
2. *Supervision*  
yaitu senantiasa melaksanakan evaluasi yang berorientasi pada model tehnik yang sehat untuk pengembangan organisasi.
3. *Work Environment*  
yaitu organisasi yang selalu menciptakan kondisi dan tempat kerja yang menggairahkan dan menyenangkan bagi seluruh anggotanya untuk bekerja.
4. *Salary*

yaitu sistem pembayaran gaji atau upah kerja bagi seluruh anggota organisasi sesuai standar dan dapat menjamin kesejahteraan anggotanya.

Dengan demikian maka dapat dikemukakan bahwa kesehatan organisasi yaitu kemampuan organisasi untuk menata dan memberdayakan seluruh sumber dayanya secara adil merata pada level institusi atau kelembagaan yang kuat, level manajerial yang lebih efektif serta pada level teknis dengan memiliki komitmen yang utuh dan kolektif sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidup untuk mencapai tujuan organisasi serta mampu mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan eksternal yang dapat mengganggu eksistensi organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan.

#### **G. LATIHAN**

1. Bagaimanakah Robbins dan Greenber dan Baron menyebutkan terminologi tentang perubahan?
2. Bagaimana jika organisasi mengabaikan perkembangan teknologi?
3. Mengapa globalisasi sangat penting bagi perubahan?

#### **H. KUNCI JAWABAN**

1. Faktor perubahan yang dimaksud Robbins dan Greenber dan Baron mengandung makna bahwa kebutuhan akan perubahan lebih bersifat faktor internal organisasi, sedangkan kekuatan untuk perubahan dapat bersumber dari faktor eksternal dan internal.
2. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan sering kali juga budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi, agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi. Jika organisasi mengabaikan perkembangan teknologi maka akan tertinggal sehingga mengakibatkan kalahnya persaingan di dunia bisnis yang dijalaninya.

3. Globalisasi merupakan konsep yang berkaitan dengan internasionalisasi, universalisasi, liberalisasi, dan westernisasi. Selain itu, globalisasi menyebabkan terjadinya kompleksitas isu dan nilai yang menyebar dan menjadi universal.

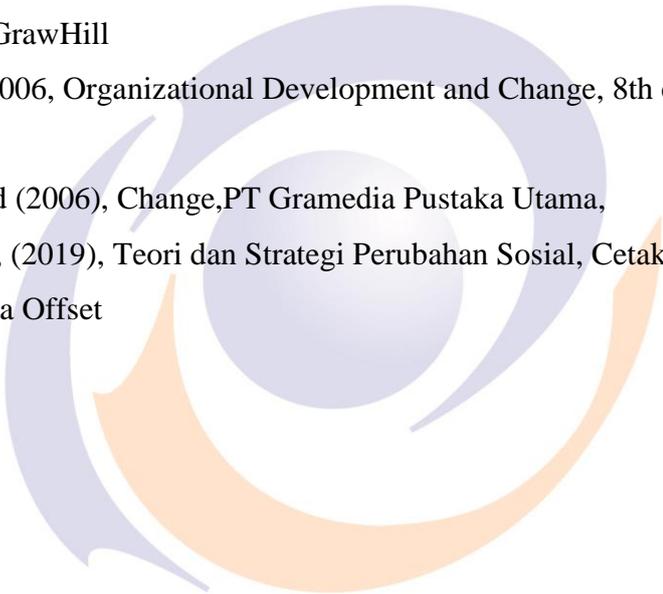
## **DAFTAR PUSTAKA**

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), *Managing Organizational Change* 2nd edition, McGrawHill

Cumming, T, 2006, *Organizational Development and Change*, 8th edition, Prentice Hal

Kasali, Rhenald (2006), *Change*, PT Gramedia Pustaka Utama,

Suryono, Agus, (2019), *Teori dan Strategi Perubahan Sosial*, Cetakan Pertama, Sinar Grafika Offset



Universitas  
**Esa Unggul**