



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

**MODUL 9
PERUBAHAN ORGANISASI**

Universitas
Esa Unggul

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

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

PERUBAHAN ORGANISASI

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan perubahan organisasi dari para ahli
2. Menjelaskan pendekatan-pendekatan perubahan organisasi
3. Menjelaskan tentang dinamika organisasi
4. Menguraikan bagaimana dinamika dalam organisasi

B. URAIAN

1. PERUBAHAN ORGANISASI

Konsep Perubahan Organisasi

Sudah menjadi aksiomatis pada saat sekarang untuk mengatakan bahwa segala sesuatu mengalami perubahan dan yang tetap adalah perubahan itu sendiri. Victor dan Frankeiss (2002) menambahkan lebih jauh mengenai makna perubahan sebagai percepatan kemajuan teknologi baru, globalisasi pasar, tingkat kompetisi yang semakin tajam, peningkatan fokus pada biaya dan manajemen biaya serta akses permintaan melebihi penawaran yang tidak dapat dihindarkan, sehingga hal tersebut menjadi kontribusi utama dalam mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi jaman sekarang. Perubahan organisasi tidak hanya dipelajari dari beberapa perbedaan tingkat organisasi tapi juga dari beberapa perbedaan perspektif ilmiah atau paradigma (Edward, 2005).

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada stakeholders.

Menurut Smith (2010), perubahan organisasi dapat secara terus menerus dan bertahap atau cepat dan terputus-putus dengan pergeseran mendadak dari pola masa lalu. Perubahan dapat direncanakan atau mungkin muncul secara mendadak. Skala perubahan bisa berkisar dari fine-tuning melalui penyesuaian tambahan dan atau modular untuk transformasi perusahaan skala luas. Sedangkan menurut Chonko dalam Shah (2010) menyebutkan perubahan organisasi berkaitan dengan pemecahan masalah dan tantangan organisasi, yang dalam literatur telah didefinisikan sebagai perombakan struktur yang ada dan menggantinya dengan yang baru.

Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson’s (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu

1. Perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta
2. Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

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. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Karakteristik Perubahan Organisasi

Adanya berbagai pengertian terhadap perubahan organisasi terjadi karena adanya perbedaan asumsi yang mendasari mengenai sifat perubahan. Palmer dan Dunford (2008) mengidentifikasi empat pendekatan terhadap karakteristik perubahan organisasi.

1. Pertama, perubahan organisasional ditandai dengan adanya dominant mindset yang seharusnya diganti dengan mindset baru yang diusulkan. Misalnya pandangan terhadap fokus pada teknologi digeser menjadi perspektif desain sistem.
2. Kedua, perubahan organisasional terjadi ketika uncritical prochange bias mendominasi resistensi untuk berubah. Asumsinya adalah perubahan dapat, seharusnya dan harus dimanage serta tidak perlu memperhatikan konsekuensi sosial atas program-program perubahan pada tingkat yang lebih luas.
3. Ketiga, perubahan organisasi seharusnya dikaitkan dengan konteks, waktu, proses sejarah serta hubungan antara proses perubahan dan kinerja.

4. Keempat, perubahan organisasi diidentifikasi berdasarkan asumsi epistemologi dan ontologinya. Organisasi dipandang sebagai things atau proses, focus pada structural dari entitas, organisasi atau proses mengorganisasi.

Perspektif Perubahan Organisasi

Luasnya perspektif mengenai perubahan organisasi, menjadikan isu ini menarik untuk dibahas. Ada banyak makna atas perubahan organisasi. Sejumlah komentator menyarankan agar kita melakukan “pemikiran kembali” atau “pengkontualisasi kembali” mengenai berbagai bentuk, proses dan hasil dari perubahan organisasi untuk mendapatkan pemahaman dengan lebih baik. Seseorang dapat secara penuh memahami perubahan organisasi, jika bekerja dengan obyek yang dibangun secara diskursif. Kita mengacu pada diskursus dan kejadian dalam organisasi, kita mengacu pada pembicaraan dan tulisan, representasi visual dan artefak kultur yangmana membawa organisasional dihubungkan dengan obyek melalui produksi, diseminasi dan konsumsi dari teks. Berikut ini adalah pendekatan analisis diskursus untuk memahami perubahan organisasional dalam lima perspektif menurut Grant et al. (2006):

a. Perubahan Organisasi Sebagai Realitas yang Dibangun Secara Sosial

Analisis diskursus memungkinkan peneliti mengidentifikasi dan menganalisis diskursus kunci yang mana perubahan organisasional diformulasikan dan diartikulasikan. Secara lebih spesifik menerima pendekatan analitikal diskursus menunjukkan bahwa anggota organisasi memainkan peran sentral dalam konstruksi social dari realitasnya. Obyek menjadi realitas social dalam membentuk praktek. Sebagai bagian dari proses ini, aturan mengenai diskursus merupakan cara untuk membahas initiative perubahan yang dapat diterima dan mempunyai legitimasi. Sementara yang di luar aturan membatasi cara kita membahas atau melakukan sesuatu dalam hubungannya dengan topic ini atau mengkonstruksi pengetahuan mengenai hal ini. Dalam kesan ini “aksi sebagai kekuatan yang penuh kuasa” dalam konteks mempengaruhi perubahan organisasional.

b. Perubahan Organisasional Sebagai Makna Yang Dinegosiasikan

Analisis diskursus yang kedua memungkinkan peneliti mengetahui bagaimana, melalui berbagai interaksi dan praktek diskursif, diskursus tertentu sampai pada membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku dari anggota organisasi terkait dengan perubahan. Diskursus organisasional dihubungkan ke perubahan dengan melekatkan kata „makna”. Sesuai dengan efek dari konstruktif secara social, makna perubahan organisasional diciptakan, dan didukung melalui interaksi diskursif diantara actor organisasional.

Proses konstruktif melibatkan negosiasi dari pemaknaan diantara actor yang berbeda dengan pandangan dan interaksi yang berbeda. Hasilnya adalah makna dominan yang dapat dilihat sebagai diskursus tertentu. Perkembangan dari makna dominan ini terjadi sebagai diskursus alternative yang disubversikan atau dimarginalisasikan dan menunjukkan hubungan kekuasaan yang mungkin berperan.

Fairclough menjelaskan bahwa kekuasaan untuk mengendalikan diskursus terlihat sebagai kekuasaan untuk mempertahankan praktek diskursif tertentu dengan investasi ideology tertentu dalam dominasi di atas alternative lain yang berlawanan. Studi analitik diskursus dalam isu special menunjukkan bahwa beberapa diskursus yang berhubungan dengan perubahan mungkin mendominasi yang secara terus menerus direproduksi atau ditransformasikan melalui praktek komunikatif dari hari ke hari. Makna dominasi berkembang dalam konteks seperti yang dinegosiasikan. Ini membawa kontribusi ketiga dari analisis diskursus untuk memahami perubahan organisasional.

c. Perubahan Organisasional Sebagai Sebuah Fenomena Intertekstual

Untuk memahami bagaimana cara diskursus tertentu dan maknanya diproduksi, sebaik efeknya, penting untuk memahami dalam konteks kemunculannya. Ini mengarahkan pada aplikasi analisis intertekstual dari diskursus organisasional. Studi-studi ini mengidentifikasi dan menganalisis contoh-contoh tingkat mikro dan spesifik dari aksi diskursif dan lalu melokasikannya dalam konteks tingkat makro lainnya, diskursus besar atau meta.

Observasi Fairclough dan Wodak (1995) menunjukkan bahwa negosiasi dari contoh pemaknaan perubahan organisasional melalui keterkaitan yang

kompleks baik secara social maupun historis menghasilkan teks yang terlihat sebagai bagian dari proses yang terus-menerus, berulang dan tidak pernah berhenti. Singkatnya, beberapa teks dilihat sebagai “sebuah hubungan dalam rantai teks, reaksi, menggambarkan dan mentransformasikan teks lain. Nilai dari pendekatan ini adalah pengamatan yang luas dari interaksi verbal dan tertulis memungkinkan kita untuk menghargai pentingnya “siapa yang menggunakan bahasa, bagaimana, mengapa dan kapan”. Secara lebih spesifik, makna bahwa ketika mempelajari interaksi diskursif tertentu, peneliti perubahan organisasional mungkin mempertimbangkan interaksi diskursif yang beroperasi pada tingkat yang berbeda dan waktu yang berbeda.

d. Perspektif Multi-Disiplin dari Perubahan Organisasi.

Analisis ini berasal dari berbagai pendekatan: sosiologi, sosio-psikologi, antropologi, bahasa, filosofi, dan komunikasi. Pemaknaan perubahan dicari dengan pendekatan metodologi seperti analisis metafora, analisis naratif, analisis retorik, dan analisis percakapan. Metodologi yang tersedia bagi peneliti untuk melakukan riset dalam setting organisasional terlihat sebagai virtual.

Diskursus memfokuskan riset perubahan organisasi untuk mengamati berbagai isu pada level individual, kelompok dan organisasi. Ini dapat juga berarti bahwa parameter pertanyaan penelitian diturunkan dari metodologi yang tersedia untuk mengujinya. Pilihan yang banyak dalam metodologi membantu analisis berbagai jenis data. Beberapa metodologi yang kuat secara empiris mungkin digunakan untuk meneliti perubahan organisasional yang dihubungkan dengan diskursus.

e. Pendekatan Alternatif untuk Meneliti Berbagai Isu yang Berhubungan Dengan Perubahan Organisasional.

Analisis diskursus terlihat menawarkan pendekatan alternative untuk meneliti isu yang berhubungan dengan perubahan organisasional untuk menghasilkan pandangan baru. Meningkatnya kepentingan dan manfaatnya akan hal ini, pendekatan analitis diskursus mengarahkan penelitian yang dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai keterkaitan antara perubahan dengan fenomena yang luas, misalnya budaya organisasional, teknologi informasi, media baru, downsizing dan pembelajaran organisasional. Studi lain

melihat peran percakapan dalam produksi perubahan intensional dalam organisasi dan secara diskursif menganalisis peran konsultan dalam proses manajemen perubahan, serta menghubungkan antara strategi dan perubahan.

Perubahan menurut Anderson and Anderson

Menurut Anderson and Anderson dalam Wibowo (2011), terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi, dinamakan : *Developmental Change*, *Transitional Change*, dan *Trasnformational Change*.

- a. ***Developmental Change***, mencerminkan perbaikan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada, yang karena berbagai alasan tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang. Dalam *developmental change* terdapat dua asumsi : pertama, bahwa orang mampu memperbaiki. Kedua, mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat.
- b. ***Transitional Change***, merupakan *response* pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses, sehingga lebih kompleks daripada *developmental change*. *Transitional change* dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah terjadi dan bahwa sesuatu dalam operasi perlu berubah atau diciptakan untuk melayani lebih baik permintaan sekarang atau yang akan datang.
- c. ***Transformational Change***, paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks dihadapi organisasi saat ini. Transformasi adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu.

Perubahan Organisasi Menurut Kotter

Kotter (dalam Wibowo 2011, Robbins 2009) menganjurkan proses perubahan organisasi melalui delapan tahapan yaitu :

1. ***Incease Urgency***, Menumbuhkan '*sense of urgency*' dimana setiap orang akan merasa terdorong untuk segera melakukan perubahan yang dilakukan.

Hal ini dapat dilakukan jika ditemukannya alasan atau faktor yang benar-benar kuat mengapa perubahan perlu dilakukan. Untuk itu perlu ditunjukkan fakta atau data yang dapat dilihat, dirasakan, disentuh agar orang-orang mau dan merasa perlu untuk berubah. Jika orang tidak melihat adanya data atau fakta bahwa mereka harus berubah maka yang terjadi adalah orang-orang tidak akan mau berubah. Mereka akan tetap berada di zona nyaman karena mereka merasa tidak ada alasan yang kuat untuk berubah. Harus ada rasa 'keterdesakan' yang bisa dilihat selain oleh pemimpin juga oleh orang yang dipimpinnya.

2. **Build The Guiding Team**, membantu pembentukan kelompok yang akan memandu proses perubahan (*change agents*) yang mempunyai kapabilitas yang memadai baik dari sisi anggota kelompok maupun metode pelaksanaannya. Untuk berubah diperlukan orang-orang yang yakin bahwa perubahan akan mengarah ke arah yang lebih baik dan jumlahnya tidak banyak. Karena itu perlu dibentuk kelompok yang tugasnya menunjukkan antusiasme, komitmen, kepercayaan bahwa dengan perubahan yang akan dilakukan akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Mereka inilah agen-agen perubahan yang akan mendorong orang-orang disekitarnya untuk mendukung jalannya perubahan. Karena itu perlu dilakukan komunikasi yang rutin dengan para agen ini agar memantapkan tujuan perubahan, saling mendukung dan meminimalisir rasa frustrasi yang mungkin timbul.
3. **Get The Right Vision**, visi yang sudah ada harus diterjemahkan dalam bentuk strategi yang menantang untuk dilaksanakan. Tanpa visi yang jelas, tidak akan ada yang mau mengikuti arah perubahan yang diusung, kalau pun ada, di tengah jalan mereka akan kehilangan arah. Visi ini harus dapat dipilah-pilah dalam time frame yang jelas, apakah tahunan, semesteran, atau triwulan serta dengan melihat pula kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan. Dengan demikian setiap orang akan dapat melihat arah yang jelas mengenai tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam bentuk implementasi sehari-hari.
4. **Communicating for Buy In**, visi dan strategi yang disampaikan harus dikomunikasikan sehingga terjadi kesamaan dan pemahaman yang baik serta

dapat diterima di seluruh jajaran. Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Dan yang penting adalah bentuknya tulus, sederhana, tidak rumit serta memberikan contoh nyata (role model) akan visi yang sudah diaplikasikan. Perbaikilah saluran-saluran komunikasi yang digunakan sehingga pesan-pesan yang tidak perlu dapat dieliminir. Dan dapat pula digunakan teknologi untuk membantu mempercepat proses komunikasi (situs resmi, internal email blast, dll). Komunikasi yang baik dapat dilakukan dengan cara: content (metaphor, analogy, simplicity, stories, etc) & context (repetition, multiple forums, role model, events, etc).

5. **Empower Action**, mengatasi secara efektif rintangan-rintangan yang timbul yang dapat memantapkan pengalaman dalam mengelola perubahan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri. Selain itu perlu juga dukungan dalam bentuk alat-alat (resources) yang memadai agar semua orang dapat bertindak untuk mencapai visi. Termasuk pula adalah dorongan agar tim mampu keluar dari pola pikir standar dan dapat 'keluar' mengambil langkah-langkah terobosan yang belum pernah dilakukan sebelumnya.
6. **Create Short Term Win**, meraih kemenangan-kemenangan kecil atau jangka pendek. Karena perubahan pada umumnya tidak dapat dicapai dalam tempo yang singkat maka dibutuhkanlah milestone-milestone kecil untuk memberi tanda sudah sampai dimana proses perubahan yang dijalankan. Karena itu dibutuhkanlah perayaan-perayaan kecil (short term wins) dalam bentuk pemberian 'penghargaan' yang diperlukan agar semangat para pengusung roda perubahan ini dapat terus dijaga agar tidak redup. Adalah perlu untuk terus mengupayakan agar semangat para pendukung perubahan ini tetap menyala karena proses perubahan menuntut stamina fisik & mental dalam waktu yang panjang. Selain itu, short term wins ini juga memberi 'isyarat' kepada mereka yang belum 'bergabung' untuk dapat bergabung karena inilah 'jalan' yang 'benar'. Akan jauh lebih baik jika 'perayaan' meraih kemenangan kecil ini dilakukan dalam exposure yang luas sehingga ada banyak orang yang menyaksikan sehingga pada penerima penghargaan ini dapat lebih percaya diri, mantap dan semakin yakin akan arah yang dituju.

7. ***Don't Let Up***. Jangan berhenti, lanjutkan terus proses perubahan sebelum visi terwujud. Lakukan terus upaya untuk meningkatkan sense of urgency sehingga nyala api perubahan tidak redup di tengah jalan. Selalu tunjukkanlah bahwa proses perubahan ini masih akan berlanjut sampai tercapainya visi yang dicanangkan. Tetapi, haruslah dicatat bahwa proses ini jangan sampai membuat kondisi fisik dan emosi terganggu dan mengorbankan kepentingan pribadi, karena dalam jangka panjang jika ini terjadi, yang mendapatkan imbasnya adalah proses perubahan itu sendiri. Gunakanlah momentum-momentum, seperti misalnya pada perayaan hari jadi perusahaan atau peringatan hari besar sebagai alat bantu untuk mengkomunikasikan bahwa perubahan belum selesai. Lakukanlah -jika perlu- perubahan sistem, struktur, kebijakan-kebijakan, prosedur hingga kultur organisasi sehingga sesuai dengan kondisi yang diinginkan.
8. ***Make change stick***. Pastikanlah agar perubahan tertanam sebagai budaya perusahaan sehingga perubahan benar-benar mengakar sampai ke struktur organisasi yang paling bawah. Bila satu saja tahapan itu dilewati, maka perubahan hanya akan menghasilkan apa yang disebut sebagai “illusion of speed” (kecepatan maya) yang dapat menghasilkan perubahan yang tidak sempurna.

Organisasi selayaknya selalu mengantisipasi kebutuhan untuk memperbarui proses bisnis dan informasinya di dalam era lingkungan bisnis yang dinamis ini. Perubahan dalam arti yang luas merupakan suatu respon yang terencana maupun yang tak terencana untuk menghadapi berbagai macam tekanan dan kekuatan. Kebutuhan untuk berubah saat ini telah menjadi suatu titik keseimbangan atau suatu norma. Ini adalah tantangan bagi tim manajemen perubahan.

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. Perubahan sistem politik, ekonomi, teknologi, dan preferensi masyarakat selama 10 tahun terakhir telah memberikan banyak bukti kepada dunia kita yang dinamis ini. Sebagai penulis fiksi ilmiah Isaac Asimov pernah menjelaskan: Lebih mudah untuk memprediksikan mobil daripada kemacetan lalu lintas, bom atom daripada kebuntuan nuklir, pil pengontrol kelahiran daripada kemerdekaan perempuan. Dengan kata lain, perjalanan kemajuan teknologi adalah sesuatu yang tak dapat ditawar, dan sampai batas tertentu, masih bisa diprediksikan. Tapi konsekuensi yang dihasilkan organisasi korporasi dan manajerial perusahaan adalah sesuatu yang jauh lebih sulit untuk dibayangkan.

Beberapa individu atau organisasi bertahan dan melanjutkan perubahan hingga orang-orang yang terlibat dengan perubahan pada akhirnya menunjukkan resistensinya. Masalah dengan sikap yang reaktif ini adalah bahwa pada saat reaksi negatif ditunjukkan, biasanya sudah terlambat untuk melakukan sesuatu berkaitan dengan penolakan itu. Mereka yang mengembangkan dan mengimplementasikan solusi bisnis yang inovatif harus memahami dampak dari perubahan terhadap perilaku manusia dan prinsip-prinsip untuk mengelola perubahan.

Pendekatan Perubahan Organisasi

Harold J. Leavitt menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan atau orang-orangnya.

1. 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 :

- a. Melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Pendekatan ini berusaha untuk memperbaiki penciptaan pembagian kerja yang tepat dari tanggung jawab jabatan para anggota organisasi, pengubahan rentang manajemen, deskripsi jabatan dan sebagainya.

- b. Melalui 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.
- c. Melalui 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.

2. 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 ketidaksenangan dan pemutusan hubungan diantara para anggota organisasi akibatnya terjadi penurunan produktifitas lebih banyak kecelakaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Penggabungan pendekatan struktural dan pendekatan teknologi (teknostruktural) bermaksud memperbaiki prestasi melalui perubahan berbagai aspek, baik struktur organisasi maupun teknologinya, contohnya pengenalan teknologi baru yang diikuti pengorganisasian kembali bagian-bagian menjadi lebih kecil.

3. 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.

2. DINAMIKA ORGANISASI

Definisi Dinamika Organisasi

Dinamika Organisasi menurut KBBI adalah gerakan atau kekuatan yang dimiliki sekumpulan individu dalam organisasi yang dapat menimbulkan perubahan di dalam tata hidup organisasi yang bersangkutan. Jika dilihat dari asal

katanya, dinamika memiliki arti tenaga/kekuatan yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri secara memadai terhadap setiap keadaan keadaan. Sedangkan organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang merupakan kesatuan sosial yang mengadakan interaksi yang intensif dan mempunyai tujuan bersama.

Dengan demikian dinamika organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan proses yang terjadi dalam tubuh organisasi yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah. Selain itu dinamika organisasi dapat juga diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu, memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Berdasarkan pernyataan diatas maka dinamika organisasi pada dasarnya merupakan proses-proses kelompok yang menggambarkan semua hal yang terjadi dalam kelompok akibat adanya interaksi individu-individu yang ada dalam kelompok itu. Dinamika organisasi merupakan kebutuhan bagi setiap individu yang hidup dalam sebuah kelompok/organisasi.

Fungsi Dari Dinamika Organisasi

1. Membentuk kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup. (Bagaimanapun manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.)
2. Memudahkan segala pekerjaan. (Banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan orang lain)
3. Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien. (pekerjaan besar dibagi-bagi sesuai bagian kelompoknya masing-masing / sesuai keahlian)
4. Menciptakan iklim demokratis dalam kehidupan masyarakat (setiap individu bisa memberikan masukan dan berinteraksi dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat). Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi,

kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya. Sebagai contoh, seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya misal dalam hal Angkatan Muda Siliwangi, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Salah satunya bisa terkait suksesi atau regenerasi kepemimpinan di tubuh organisasi dan kegiatan silaturahmi personal diluar sifat impersonal organisasi.

Dinamika Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan di bawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

C. LATIHAN SOAL

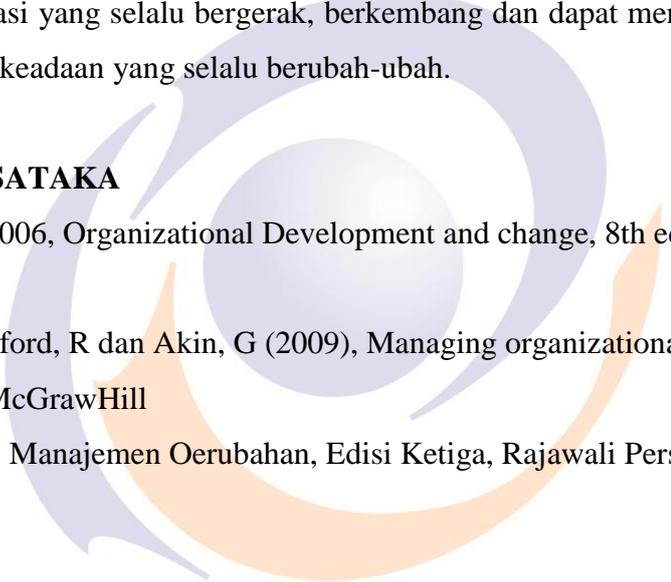
1. Dari berbagai pengertian tentang perubahan organisasi, menurut Anderson ada tiga tipe perubahan organisasi. Apa sajakah?
2. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya?
3. Dinamika organisasi adalah...

JAWABAN

1. *Developmental Change, Transitional Change, dan Transformational Change.*
2. 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.
3. Sebuah konsep yang menggambarkan proses yang terjadi dalam tubuh organisasi yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.

DAFTAR PUSATAKA

- Cumming, T, 2006, *Organizational Development and change*, 8th edition, Prentice Hal
- Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), *Managing organizational change* 2nd edition, McGrawHill
- Wibowo, 2006, *Manajemen Oerubahan*, Edisi Ketiga, Rajawali Pers



Universitas
Esa Unggul