



**MODUL RENSTRA DAN MANAJEMEN PERUBAHAN
(MIK730)**

**MODUL SESI 11
FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN ORGANISASI**

**DISUSUN OLEH
NAURI ANGGITA TEMESVARI, SKM, MKM**

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

SUBTOPIK KEBIJAKAN PUBLIK

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu:

1. Menguraikan faktor pendukung perubahan organisasi
2. Menguraikan faktor penghambat perubahan organisasi

B. Uraian

Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak lebih lanjut yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua pihak dalam organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1993) 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. Target organisasi dalam melakukan perubahan adalah:

1. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi. Pada akhirnya, suatu organisasi mengkhususkan kompetensi berdasarkan pada keahlian dan kemampuan dari pegawainya. Oleh karena keahlian dan kemampuan ini memberikan organisasi keuntungan dalam berkompetisi, organisasi harus terus menerus mengawasi strukturnya untuk mencari cara yang paling efektif dalam memotivasi dan mengorganisir sumber daya manusia untuk memperoleh dan menggunakan keahlian mereka.

2. Sumber Daya Fungsional

Suatu organisasi dapat meningkatkan nilai dengan merubah struktur, budaya dan teknologi. Perubahan dari fungsional ke sebuah produk sebagai contoh, mempercepat proses pengembangan produk baru. Perubahan di

dalam struktur fungsional dapat membantu menyediakan suatu pengaturan di mana orang-orang termotivasi untuk melaksanakannya.

3. Kemampuan Teknologi

Kemampuan teknologi memberi sebuah organisasi suatu kapasitas yang besar untuk merubah dengan sendirinya dengan tujuan memanfaatkan peluang pasar. Pada tingkat organisasi, sebuah organisasi harus menyediakan konteks yang memungkinkan untuk menerjemahkan kompetensi teknologinya menjadi nilai bagi para *stakeholder*.

4. Kemampuan Organisasi

Melalui struktur organisasi dan budaya, sebuah organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia dan fungsional untuk memanfaatkan peluang teknologi. Perubahan organisasi sering kali melibatkan hubungan antara manusia dan fungsi-fungsi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

Faktor-faktor penolakan perubahan oleh individu sebagai berikut:

- Kebiasaan

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

- Rasa aman

Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

- Faktor ekonomi

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan.

- Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

- Persepsi

Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya.

Faktor-faktor penolakan atas perubahan oleh organisasi yaitu:

- Inersia Struktural

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

- Fokus Perubahan Berdampak Luas

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

- Inersia Kelompok Kerja

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi setuju atas suatu perubahan, jika perubahan tersebut bertentangan dengan norma maka akan sulit.

- Ancaman Terhadap Keahlian

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

- Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

- Ancaman Terhadap Alokasi Sumberdaya

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.

Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Lehman (2005) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, 1999).

Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif. beberapa kajian terbaru tentang konstruk variabel kesiapan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiapan individu untuk berubah dapat diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap

perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi 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 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 sosial 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 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.

Referensi:

- Abrahamson, R. (2000). *Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs*
- Desplaces. (2005). *Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change.* *Organizational behavior journals*
- Porras & Robertson. (1993). *Organizational change dynamic program.* *Academy of Management Journal*

