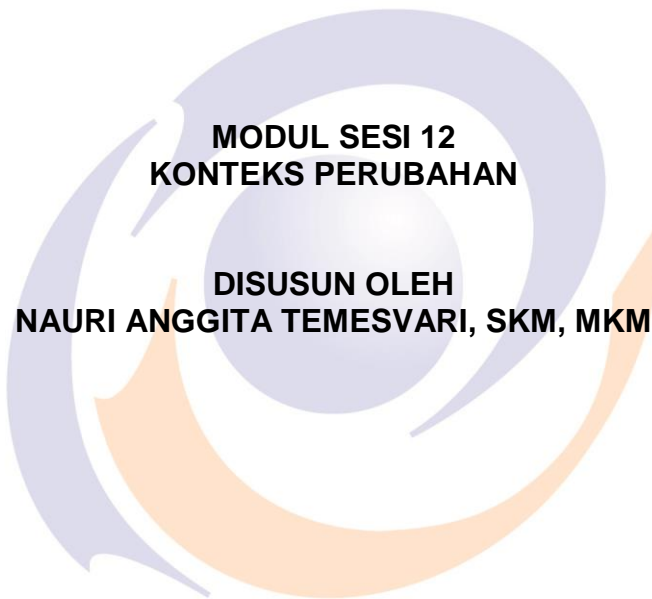




**MODUL RENSTRA DAN MANAJEMEN PERUBAHAN
(MIK730)**



**MODUL SESI 12
KONTEKS PERUBAHAN**

**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 menguraikan perubahan pada konteks individu, kelompok, dan organisasi

B. Uraian

Pada hakikatnya kehidupan manusia maupun organisasi diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Di satu sisi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, di sisi lainnya perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Hal ini membuat perubahan perlu dipahami untuk mengurangi tekanan resistensi terhadap perubahan. Resistensi merupakan suatu hal yang wajar ditemukan dalam proses perubahan dan dapat diatasi melalui pendekatan antara pemimpin dan karyawannya.

Secara konseptual ada dua batasan yang perlu dikemukakan di sini, yakni istilah "*organization*" sebagai kata benda dan "*organizing*" (pengorganisasian) sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis. Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapaitujuan tertentu. Menurut Stephen P Robbin (2010) Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian Robbins tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Perkataan dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen

b. Kesatuan sosial berarti unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi yang diikuti orang didalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah terpikirkan lebih dahulu. Oleh karena itu, karena organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan keberlebihan (*redundancy*) namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan

c. Sebuah organisasi mempunyai batasan yang relative dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota.

d. orang-orang didalam organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini, tentunya, bukan berarti keanggotaan seumur hidup.. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan didalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif dan teratur.

e. Akhirnya, organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. "sesuatu" ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin, hal tersebut dicapai secara efisien melalui usaha kelompok.

Ciri-ciri organisasi sebagai berikut :

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tapi satu sama lain saling berkaitan.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya ataupun tenaganya.
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan.
5. Adanya suatu tujuan.

Berdasarkan ciri-ciri tersebut, maka pada dasarnya di dalam suatu organisasi terdapat pola-pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain

dan setiap individu dalam organisasi tersebut harus mampu menyumbangkan usahanya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi setiap individu dituntut untuk memiliki kemampuan sumber daya manusia karena faktor utama dari organisasi adalah sumber daya manusia.

Setiap organisasi baik swasta, publik maupun masyarakat, pada dasarnya senantiasa berada dalam kondisi yang terus berubah. Organisasi menghadapi berbagai tantangan baik yang berasal dari dalam diri organisasi maupun berasal dari lingkungan yang merupakan penyebab organisasi harus dirubah. Perubahan organisasi adalah mengenai mengubah kinerja organisasi dan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan organisasi tersebut merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana (Greenberg dan Baron, 2003). Tujuan perubahan disatu sisi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Dengan kondisi yang berubah seperti itu, maka diharapkan pula organisasi menjadikan hal tersebut sebagai tantangan untuk bisa meningkatkan kapasitasnya dalam rangka mengefisien dan mengefektifkan berbagai subsistem yang ada.

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi.

Kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama, yaitu :

1. *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, perubahan manajemen, prosedur kerja, teknologi, atau struktur). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya. Individu tersebut akan lebih siap untuk berubah karena

perubahan dapat memenuhi kebutuhannya serta untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaannya.

2. *Change process* meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Studi-studi yang dilakukan menunjukkan terdapat kaitan adanya kebutuhan untuk berubah dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan yang sukses dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

3. *Organizational context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti menemukan kesiapan untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan, adanya risiko untuk gagal dalam perubahan, dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan

Perubahan yang terjadi dalam organisasi erat kaitannya dengan perilaku organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya didasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi juga secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Konsep bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu.

Dalam kaitan antara individu dengan organisasi, maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi. Perilaku individu juga dapat dipahami dengan mempelajari karakteristik individu seperti karakteristik biografis (jenis kelamin, usia, masa kerja, ras, status perkawinan), kemampuan, sikap, pengetahuan, dan pembelajaran, .

Hampir pada umumnya individu yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari

keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu. Adapun bentuk-bentuk kelompok itu menurut Thoha (2014) yaitu :

a. Kelompok Primer

Yaitu kelompok yang disifati dengan adanya keakraban, kerjasama dan hubungan tatap muka dan merupakan dasar dalam pembentukan sifat social dan cita-cita individu.

b. Kelompok Formal dan Informal

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu. Anggota-anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. Contoh dari kelompok formal ini antaranya komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, dan lain sebagainya. Sedangkan kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan (shared) sesama anggota lainnya.

c. Kelompok Terbuka dan Tertutup

Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara ajeg mempunyai rasa tanggap akan perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan. Kelompok terbuka berbeda dengan kelompok tertutup dilihat dari empat dimensi berikut ini, yaitu : perubahan keanggotaan kelompok, kerangka referensi, perspektif waktu dan keseimbangan.

d. Kelompok Referensi

Suatu kecenderungan yang positif dari perilaku manusia ini ialah adanya usaha untuk mencari umpan balik (*feedback*) tentang dirinya. Sehingga manusia berkeinginan untuk menilai dirinya, apakah di dalam menjalankan tugas pekerjaan berhasil atau tidak. Kelompok referensi ini ialah setiap kelompok dimana seseorang melakukan referensi atasnya. Orang ini mempergunakan kelompok tersebut sebagai suatu ukuran (*standard*) untuk evaluasi dirinya dan ata sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok ini dapat dikatakan memberikan dua fungsi bagi seseorang untuk evaluasi diri. Dua fungsi itu antara lain : fungsi perbandingan sosial (*Social Comparison*) dan fungsi pengesahan sosial (*Social Validation*).

Setiap individu dalam kehidupannya mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda, sehingga dengan sifat dan karakteristik setiap individu yang berbeda-beda, tentunya akan mempunyai potensi yang besar pula apabila diwujudkan kedalam suatu kepentingan dan tujuan bersama atau kelompok.. Setelah setiap individu masuk kedalam kepentingan dan tujuan kelompok, maka perilaku mereka akan menjadi perilaku kelompok untuk kebersamaan.

Perubahan tingkat individu memiliki kesamaan dengan Perubahan tingkat kelompok. Bentuk-bentuk perubahan perilaku kelompok yaitu:

1. Perubahan pada Departemen, tim-tim proyek, unit-unit fungsional, atau kelompok-kelompok kerja informal.
2. Mengubah tata kerja yang dapat meliputi tata cara, tata aliran, tata tertib, dan syarat-syarat melakukan kerja.
3. Berdampak pada arus pekerjaan, desain pekerjaan, organisasi sosial, sistem-sistem pengaruh dan satatus, serta pola-pola komunikasi

Referensi:

Greenberg, R.A., & Baron, R.A. 2003. *Behavior in organizations (8th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.

