


# BAB X

# PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasi secara sederhananya dapat diartikan adalah pembahasan mengenai *mengapa, kapan, dan bagaimana* organisasi melakukan perubahan




# PENYEBAB PERUBAHAN

- Faktor internal

Ini adalah perubahan yang disebabkan pengaruh faktor internal seperti; perubahan tujuan, kondisi personel, peralatan baru, meningkatnya LTO, menurunnya ROI, menurunnya semangat kerja karyawan dsb

- Faktor eksternal


Ini adalah perubahan organisasi yang dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi seperti; regulasi pemerintah, tindakan pesaing, kondisi ekonomi, faktor sosial budaya dsb.


- 
- perubahan teknologi;
  - globalisasi;
  - Biaya rendah;
  - Meningkatnya kecepatan perubahan pasar;
  - Peningkatan pentingnya modal pengetahuan; dan
  - Meningkatnya tingkat perubahan.



(Rothwell and Sullivan, 2005)

# Manajemen Perubahan vs OD

- Manajemen perubahan merupakan usaha yang digunakan untuk berubah.
- Kudray and Kleiner (1997, p. 18) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai “proses terus menerus meluruskan organisasi dengan pasar dan melakukannya secara lebih bertanggung jawab dan efektif dibandingkan pesaing.
- Anderson and Anderson (2001, p. xxviii) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai “serangkaian prinsip, teknik dan preskripsi yang diterapkan pada aspek manusia dalam melakukan inisiatif perubahan mayor dalam setting organisasi”.

- 
- Organization development is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization's "processes," using behavioral-science knowledge (Beckhard, 1969, p. 9).
  - Organization development is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, and the dizzying rate of change itself (Bennis, 1969, p. 2).
  - Organization development is a system-wide and values-based collaborative process of applying behavioral science knowledge to the adaptive development, improvement and reinforcement of such organizational features as the strategies, structures, processes, people, and cultures that lead to organization effectiveness (Bradford, Burke, Seashore, Worley, & Tannenbaum, 2001).

- 
- OD bukanlah manipulasi jangka pendek untuk mencapai keuntungan finansial secepat mungkin. Penggunaan OD semacam itu menghasilkan kegagalan.
  - OD,,jangka panjang yang bisa diadaptasi dan tepat waktu dalam menghadapi sistem hidup yang membutuhkan imbal balik untuk mengelola langkah dan penyesuaian. Interaktif, relasional, terkait, partisipatif.
  - OD = values-driven process

- 
- 
- Terjadi hubungan imbal balik antara Budaya – strategi – struktur – proses
  - Obyek OD = individu, kelompok dan organisasi

## Values

```
graph TD; Values[Values] --> Humanistic[Humanistic Value]; Values --> Optimistic[Optimistic Value]; Values --> Democratic[Democratic Value];
```

### Humanistic Value

- Proclaims importance of individual
- Respect for person
  - Respect dignity
  - Individual has intrinsic worth
  - Individual has potential for growth and development

### Optimistic Value

- People are basically good
- Progress is possible for individuals
- Rationality, reasoning and goodwill are tools for growth

### Democratic Value

- Asserts sanctity of individuals
- Fair treatment to individuals
  - Right to be heard
  - Prevention from misuse of powers and authority by superiors as it relates to the subordinates
  - Justice for all – rule of law
  - Fair and equitable treatment



**Artifacts and Creations**  
Technology  
Art  
Visible and audible behavior patterns



**Values**  
Testable in the physical environment  
Testable only by social consensus



**Basic Assumptions**  
Relationship to environment  
Nature of reality, time, and space  
Nature of human nature  
Nature of human activity  
Nature of human relationships

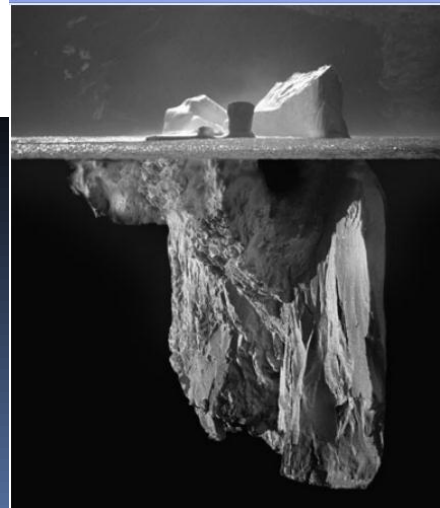
Visible but often  
not decipherable



Greater level  
of awareness



Taken for granted  
Invisible  
Preconscious



- Behaviors, Norms, Artifacts
- Stated Beliefs, Values
- Assumptions

# JENIS PERUBAHAN ORGANISASI

## 1. Perubahan Terencana (*Planned Change*)

- Robbins (1990: 384), perubahan terencana adalah upaya-upaya perubahan yang bersifat proaktif dan secara sengaja dilakukan organisasi (*proactive and purposeful change*).

## 2. Perubahan Tidak Terencana (*Unplanned Change*).

- Perubahan tidak terencana adalah jenis-jenis perubahan yang tidak dapat diantisipasi oleh organisasi

- Kotter (1997: 3-4) membedakan perubahan organisasi berdasarkan ruang lingkup dan sasarannya, yaitu;
  - Restrukturisasi (*restructuring*)
  - Rekayasa ulang (*reengineering*)
  - Penyusunan Strategi kembali (*turn around*)
  - Akuisisi (*acquisition*)
  - Perampingan (*downsizing*)
  - Program-program kualitas (*quality programs*)
  - Pembaharuan kultur organisasi (*organizational culture's renewal*)



# Penggunaan OD

- Mengembangkan visi misi organisasi
- Memperbaiki struktur organisasi
- Membuat perencanaan strategi
- Mengelola konflik
- Memperbaiki proses dalam meningkatkan operasi organisasi
- Menciptakan lingkungan kolaboratif
- Membuat sistem penghargaan yang sesuai dengan tujuan organisasi
- Membantu pengembangan kebijakan dan prosedur
- Menilai lingkungan kerja, mengidentifikasi kekuatan dalam membangun dimana perubahan dan pengembangan dibutuhkan
- Memberikan bantuan dan dukungan kepada karyawan
- Membuat sistem imbal balik kinerja

# RESTRUKTURISASI ORGANISASI

- **Proses Unifikasi**, yaitu penggabungan beberapa unit kerja yang memiliki kemiripan karakteristik tugas kedalam satu wadah organisasi.. Dengan kata lain, apabila suatu kewenangan dapat dilakukan tanpa membentuk satuan organisasi baru berdasarkan beban kerja yang dimiliki, kewenangan tersebut dapat dimasukkan menjadi tugas atau fungsi satuan organisasi yang sudah ada.
- **Proses Deorganisasi**, yaitu proses lanjutan dari analisis determinan struktur yang mengakibatkan penghapusan satuan organisasi karena perannya dipandang tidak lagi signifikan. Signifikansi peran ini dapat diketahui dari tingkat kontinuitas kegiatan yang ada pada suatu organisasi. Apabila tugas yang ada pada umumnya insidental sifatnya, maka tidak perlu dipertahankan
- **Proses Revitalisasi**, yaitu upaya memberdayakan organisasi yang sudah ada sesuai dengan perkembangan dinamika fungsinya. Dengan kata lain, secara kualitatif fungsi suatu organisasi dapat diperkaya dengan penambahan fungsi.

## REKAYASA ULANG

- adalah perubahan pada sistem-sistem kerja organisasi (misalnya sistem produksi, sistem pasokan input, sistem pemasaran, sistem komunikasi, dan lain-lain).
- Tujuannya adalah membangun keterkaitan yang lebih efektif dan efisien di antara sistem-sistem tersebut.
  - Sebagai contoh, ketika permintaan pasar melonjak tajam maka akan mempengaruhi kebutuhan produksi, dan selanjutnya mempengaruhi kebutuhan input, dan seterusnya.

## Penyusunan kembali strategi

- **Penyusunan kembali strategi** dilakukan ketika posisi strategis organisasi sudah tidak sesuai lagi dengan tujuan dan sasaran organisasi. Ini bisa berlaku pada level strategi korporasi atau strategi bisnis. Ini dilakukan ketika posisi strategis organisasi sudah tidak sesuai lagi dengan tujuan dan sasaran organisasi, baik pada level strategi korporasi atau strategi bisnis

# Akuisisi

- **Akuisisi** adalah pengambil-alihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain. Dalam hal ini bisnis yang dikelola oleh perusahaan yang diakuisisi biasanya diintegrasikan kepada perusahaan yang mengakuisisi..
- Bentuk lain akuisisi adalah merger, yakni penggabungan dua perusahaan (biasanya bergerak pada bisnis yang sama) untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan tertentu.
- Dalam kasus akuisisi maupun merger, biasanya perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian atau perubahan organisasi agar kedua organisasi yang digabung itu dapat berjalan harmonis.

# Perampingan

- **Perampingan** adalah upaya-upaya mengurangi ukuran organisasi, sedemikian rupa sehingga dapat lebih efisien. Ini bisa dilakukan dengan menutup unit-unit yang dianggap tidak esensial atau tidak menguntungkan, atau mengurangi jumlah pegawai pada unit-unit tertentu yang dianggap kelebihan pegawai.
- Penyebab perlunya perampingan biasanya adalah terjadinya kerugian atau menurunnya laba perusahaan secara signifikan. Atau, tekanan dari perubahan ekonomi yang menyebabkan suatu bidang industri mengalami kemerosotan, dan kegiatan-kegiatan perusahaan tidak berjalan dengan semestinya. Demi penghematan, perusahaan terpaksa melakukan pengurangan pegawai.



# Program-program kualitas

- **Program-program kualitas** biasanya dilakukan untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkan suatu organisasi.

## Pembaharuan Kultur Organisasi

- Perubahan kultur atau **pembaharuan kultur organisasi** adalah upaya-upaya untuk mengubah nilai-nilai dan norma-norma di dalam organisasi. Ini dilakukan ketika budaya organisasi dipandang sudah tidak cocok lagi dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, sehingga perlu dikembangkan suatu budaya baru.

*bagaimana* perubahan dilakukan?

Ini akan dijawab melalui

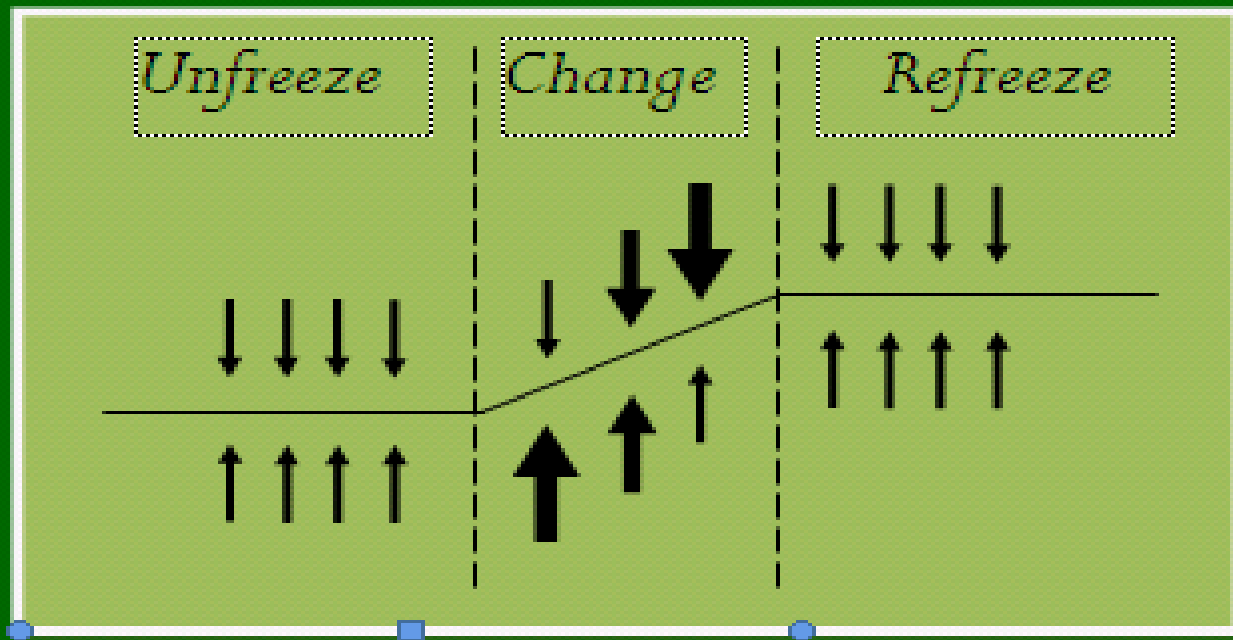
# MODEL MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

- (*management of organizational change*).

# Model Perubahan Lewin

- Lewin yakni bahwa, suatu perubahan organisasi selalu diiringi dengan dua kekuatan yang menolak dan menerima perubahan. Ini dilambangkan dengan deretan anak panah ke atas dan ke bawah, seperti pada Gambar 10.2.

*Gambar 10.2. Model Perubahan Lewin*



- Menurut Lewin, suatu perubahan terencana (*planned change*) dalam organisasi dapat dilakukan dengan cara menciptakan ketidakseimbangan antara kekuatan yang mempertahankan stabilitas atau *status quo* dan kekuatan yang menghendaki perubahan
- Apabila pengelola organisasi mampu membuat kekuatan yang mendukung perubahan lebih kuat daripada kekuatan yang mempertahankan stabilitas, maka organisasi akan berubah atau “pindah” dari satu kondisi menuju kondisi lain.
- Pada saat kondisi organisasi mencapai posisi yang diinginkan oleh mereka yang memprakarsai perubahan, maka saat itu adalah waktu untuk melakukan *refreezing*, yakni menstabilkan kembali organisasi dalam suatu kondisi yang berbeda dari yang lama.

**TABEL 10.1 Tahap-Tahap Transformasi Organisasi Lewin**

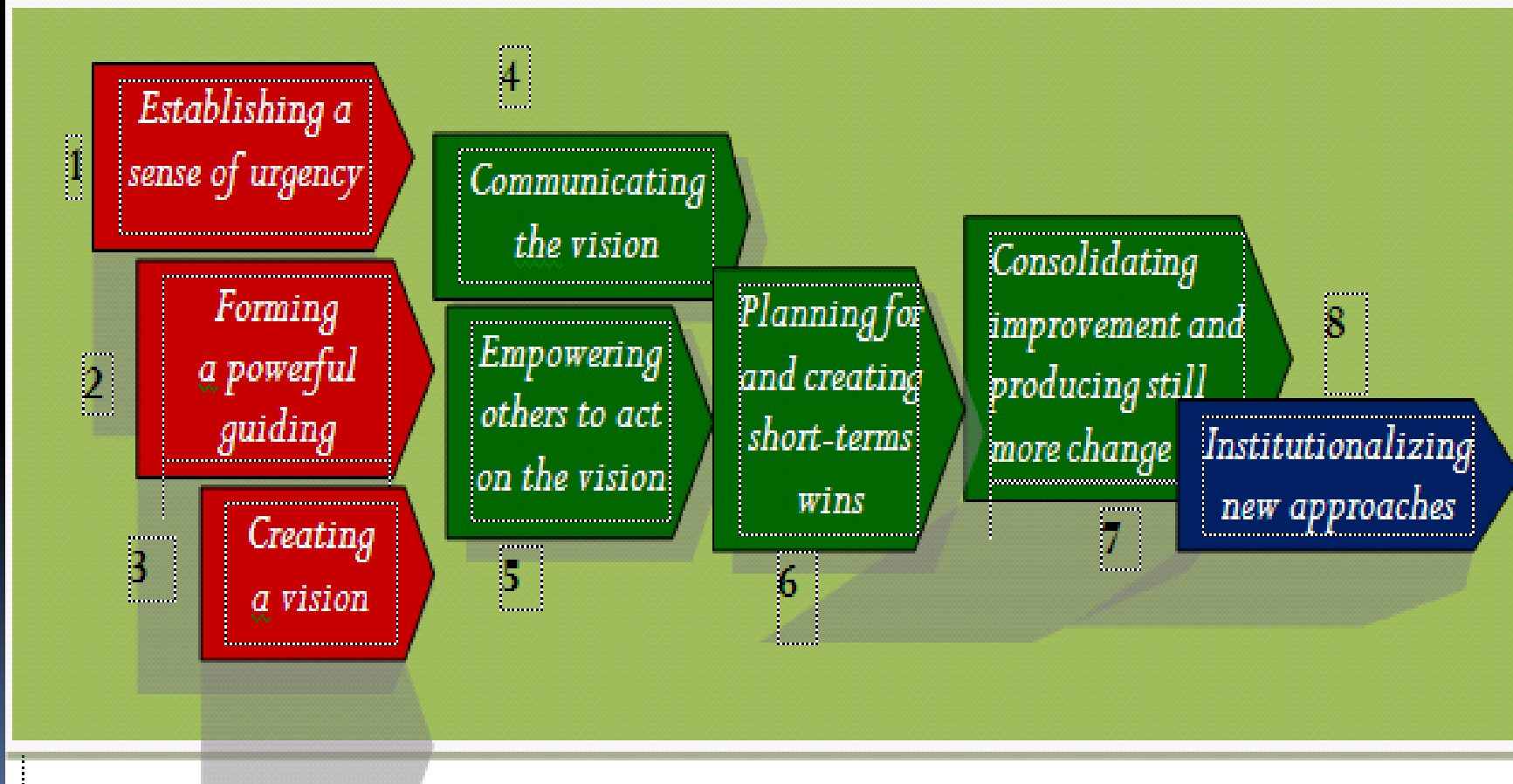
<b>Tahap</b>	<b>Langkah</b>	<b>Strategi</b>
<b>UNFREEZING</b> Pencairan kebekuan lama	Menghilangkan keseimbangan equilibrium yang menopang stabilitas organisasional	<ul style="list-style-type: none"><li>● Memamfaatkan ketertekanan (<i>stress</i>) atau ketidakpuasan yang ada di dalam sistem yang berlaku</li><li>● Menciptakan kekuatan tambahan pada perubahan, atau mengurangi resitensi. Misalnya melakukan sosialisasi tentang perlunya perubahan</li></ul>
<b>CHANGE OR MOVEMENT</b> Gerak menuju Perubahan	Mempengaruhi gerak atau perubahan yang terjadi pada sistem yang sedang tidak seimbang tersebut menuju arah yang diinginkan	<ul style="list-style-type: none"><li>● Memberi pelatihan pola-pola perilaku baru</li><li>● Mengubah hubungan pelaporan dan sistem imbalan</li><li>● Menerapkan gaya manajemen baru</li></ul>
<b>REFREEZING</b> Pembekuan kembali equilibrium baru	Tahap ini akan terjadi ketika pola-pola perilaku baru sudah stabil atau terinstitusionalisasi	<ul style="list-style-type: none"><li>● Membuat kebijakan baru dalam rekrutmen agar orang-orang yang direkrut cocok dengan kultur baru dan dapat bekerja dengan baik dalam struktur dan sistem imbalan baru serta gaya manajemen baru tersebut</li></ul>

# Model Kotter

- Kotter membagi perubahan organisasi menjadi delapan tahap. (**gambar 10.3**) yang sebenarnya mewakili tiga langkah perubahan dari Lewin. Tahap 1-2-3 adalah perincian dari tahap *unfreezing*, sementara 4-5-6-7 adalah tahap perubahan (*change*), dan tahap 8 adalah tahap *refreezing* .
- **Tahap pertama** adalah membangkitkan rasa urgensi (*establishing a sense of urgency*). Tujuannya adalah untuk menumbuhkan dorongan yang kuat dalam diri orang-orang yang *concern thd* perubahan organisasi, dengan menghilangkan rasa puas diri terhadap prestasi yang sudah ada. Hal ini penting sekali ditekankan pada awal perubahan..

**Tahap kedua**, membentuk koalisi pengarah yang kuat (*forming a powerful guiding coalition*), yaitu orang-orang yang akan menjadi pelopor perubahan, harus disatukan menjadi sebuah tim yang kuat, karena merekalah yang akan menjadi pelopor awal dari perubahan itu sendiri.

*Gambar 10.3. Model Perubahan Kotter*



- **Tahap ketiga**, mengembangkan visi (*creating a vision*), yaitu membangun visi yang kuat untuk menggambarkan masa depan yang ingin dicapai dan keuntungan-keuntungan yang dijanjikan dari upaya-upaya perubahan tersebut. Selain itu, perlu mulai disusun strategi-strategi untuk mencapainya.
- **Tahap keempat**, mengkomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*). Visi perubahan disampaikan kepada setiap anggota organisasi dengan segala media komunikasi yang tersedia, dan proses ini harus dilakukan secara terus-menerus.
- **Tahap kelima** memberdayakan lebih banyak orang untuk menjalankan visi tersebut (*empowering others to act on the vision*). Caranya adalah, menghilangkan hambatan organisasional, mengganti sistem atau struktur yang tidak sesuai,
- **Tahap keenam**, merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek (*planning for and creating short-terms wins*). yang nyata dan segera bisa dilihat. Tujuannya adalah untuk membangun kredibilitas dan memperkuat rasa percaya para anggota organisasi terhadap visi perubahan tersebut.

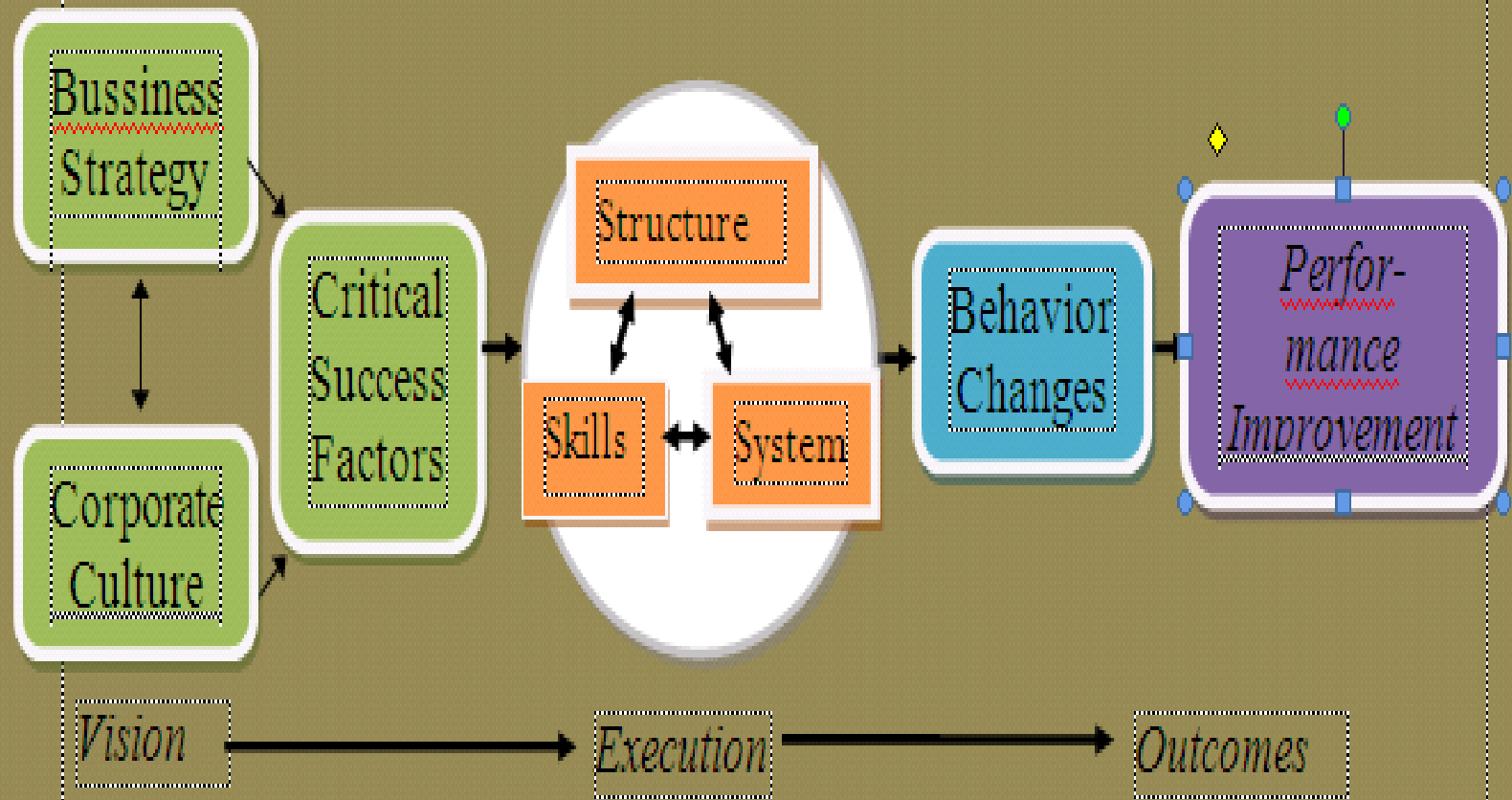


- **Tahap ketujuh**, mengkonsolidasikan capaian yang ada dan mendorong lebih banyak lagi perubahan (*consolidating improvement and producing still more change*). Pada tahap ini, upaya perubahan mulai digerakkan ke arah penggantian sistem, struktur dan kebijakan lama yang tidak sesuai dengan visi. Disamping itu pelopor perubahan jika perlu mengganti orang lama yang tidak mampu menopang visi perubahan dengan tenaga baru yang lebih siap.
- **Tahap kedelapan**, melembagakan pendekatan baru ke dalam kultur organisasi (*institutionalizing new approaches*). Tanpa upaya yang serius untuk membongkar dan menggantinya dengan nilai dan norma baru yang konsisten dengan visi perubahan, maka praktek lama masih sangat dimungkinkan untuk muncul kembali. Ketika nilai-nilai dan norma-norma lama kembali memainkan peranan dalam organisasi, berarti upaya perubahan telah mundur dan tidak jarang harus diulang lagi dari tahap pertama

# Model Schneider dan Beatty

- Faktor penentu keberhasilan suatu perubahan disebut *critical success factors* (CSFs), yang bersumber dari strategi bisnis dan budaya perusahaan
- Analisis terhadap CSFs pada sebuah organisasi kemudian diaplikasikan pada struktur-sistem-skill ( $S_3$ ), yakni tiga faktor struktural yang harus disesuaikan dengan CSFs.
- Lebih jauh, perubahan pada ( $S_3$ ), perlu dikelola sedemikian rupa sehingga membentuk suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Inilah yang jadi dasar dari keunggulan dan peningkatan kinerja organisasi di masa mendatang.

Gambar 10.4. Model Schneider dan Beatty



# Model Robbins

- Robbins (1994:422) mengajukan model untuk mengelola perubahan organisasi seperti nampak Gambar 10.5 .

## PEMRAKARSA PERUBAHAN ORGANISASI

- Menurut Robbin pemrakarsa perubahan adl. agen perubahan yaitu mereka yang berkuasa yang biasanya mencakup eksekutif senior, manajer satuan utama, spesialis, konsultan, atau karyawan rendah yang mempunyai kekuasaan besar.

## STRATEGI INTERVENSI

- Strategi intervensi merupakan penjelasan pilihan cara yang digunakan dalam melaksanakan perubahan. Caranya adalah dengan mengubah salah satu dari empat kategori yang ada yakni; manusia, struktur, teknologi, dan proses organisasi.
- Perubahan salah satu kategori akan berdampak pada perubahan kategori yang lain.

Gambar 10.5. Model Pengelolaan Perubahan Organisasi Robbins



# IMPLEMENTASI

- Fokusnya adalah bagaimana melaksanakan perubahan. Disini perhatiannya pada dua hal yaitu ;
  - Proses perubahan, meliputi pencairan status quo, bergerak atau pindah ke keadaan yg baru, dan membekukan kembali agar menjadi stabil.
  - Taktik implementasi merujuk pada taktik yg digunakan untuk melakukan perubahan demi terwujudnya efektivitas organisasi
  - Ada empat taktik yang dapat digunakan yakni:
    - Intervensi, agen perubahan menjelaskan alasan perubahan, secara langsung atau lewat gugus tugas yang telah dipengaruhinya.
    - Partisipasi, agen perubahan mendelegasikan keputusan mengenai implementasi kepada mereka yang terkena
    - Persuasi, agen perubahan memberi kesempatan kepada staf atau pihak luar untuk menyampaikan ide. Mereka kemudian menggunakan persuasi untuk menjual idenya
    - Perintah /keputusan sepihak, manajer puncak membuat keputusan sepihak tentang perubahan struktural , yang terkena tinggal melaksanakannya

# Hasil

- Menurut Robbins (1994:435) dari 91 kasus, taktik yg paling banyak digunakan adalah persuasi (42 %) kemudian perintah (23 %), intervensi (19 %), dan partisipasi (17%)
- Tingkat keberhasilan tertinggi adalah taktik intervensi walaupun digunakan hanya 19 %, namun tingkat keberhasilannya 100 %. Partisipasi dan persuasi mencapai tingkat keberhasilan masing-masing 84% dan 73%. Sedang perintah hanya mencapai 43 %
- Kebutuhan akan perubahan berlangsung terus menerus , sehingga timbul kebutuhan umpan balik.

# HASIL

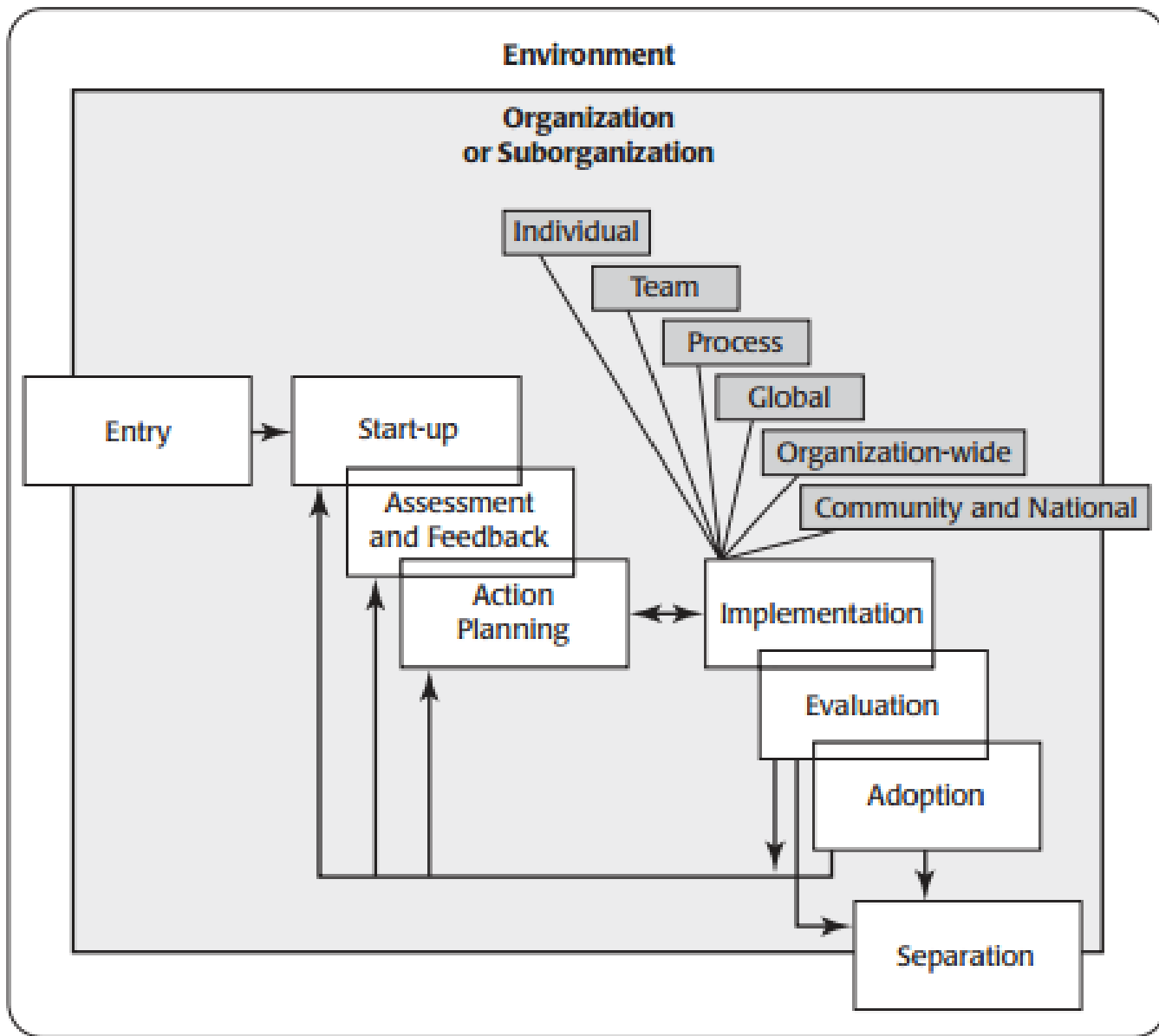
NO	TAKTIK	PENGGUNAAN	KEBERHASILAN
1	Intervensi	19 %	100 %
2	Partisipasi	17 %	84 %
3	Persuasi	42 %	73 %
4	Perintah	23 %	43 %



# Aktor Perubahan

Berger (1994: 20), dalam setiap perubahan organisasi selalu ada lima tipe individu yang berbeda, sebagai aktor yang punya peran berbeda, yaitu:

1. **Agen perubahan** (*change agents*), yaitu mereka yang memiliki kemampuan sebagai pelopor dan motivator perubahan. Biasanya mereka datang dari lapisan menengah. Karena itu, kekuatan mereka dalam mendorong perubahan sangat ditentukan oleh ada-tidaknya dukungan dari kalangan pucuk pimpinan .
2. **Manajer perubahan** (*change managers*), yaitu mereka yg memiliki kapabilitas khusus dalam membuat rencana, mengorganisir dan mengimplementasikan perubahan.
3. **Fasilitator perubahan** (*change facilitators*), yaitu orang-orang yang tersebar di semua level organisasi dan secara aktif mendukung agen perubahan dan manajer perubahan.
4. **Penghalang perubahan** (*change buffers*), yaitu pihak-pihak yang secara pasif menentang perubahan, dikarenakan merasa enggan atau cukup puas dengan kondisi yang ada.
5. **Penentang perubahan** (*change resistors*), yaitu mereka yang secara aktif dan terang-terangan menentang perubahan.



Gary N. McLean  
2006

**Figure 1.4** *Organization Development Process Model*