

PERUBAHAN ORGANISASIONAL YANG EFEKTIF

Paryanto dan Wikan Budi Utami
STIE AAS Surakarta

ABSTRAKSI

Globalisasi tidak dapat dielakka oleh semua individu, organisasi maupun Negara, ia tidak mengenal batas-batas komunitas. Untuk itu dalam menghadapi globalisasi, organisasi harus memepersiapkan diri dengan sebaik-baiknya karena menyangkut banyak kepentingan. Guna memperoleh perubahan organisasional yang efektif perlu dilakukan beberapa cara yaitu dengan mempersiapkan scenario manakala terjadi penolakan oleh anggota organisasi, adanya pengaruh individu, bagaimana mengelola perubahan melalui kelompok.

Kata kunci : Perubahan, Organisasional, Efektif

LATAR BELAKANG MASALAH

Pada awal abad 21 ini telah menjadi sesuatu hal yang umum, apa yang dinamakan dengan globalisasi, tidak satupun Negara di dunia ini yang menutup diri terhadap hal tersebut. Implikasinya adalah bahwa persainganpun juga turut mengglobal, tidak dapat tertekan lagi bahwa satu perusahaan di Negara kecil menghadapi pesaing yang datangnya dari Negara lain. Apabila fenomena ini tidak disikapi oleh pihak manajemen maka pada akhirnya perusahaan yang dengan susah payah didirikan akan mengalami kehancuran. Usaha untuk menyikapi hal tersebut dalam tahun-tahun mendatang di abad 21 atau yang lebih dikenal dengan nama millennium ke tiga tentu saja dapat dilakukan dengan cara suatu pengembangan dan perubahan organisasional.

Menurut French dan Bell dalam Luthans (1995) mengatakan bahwa pengembangan organisasional adalah usaha jangka panjang untuk mengembangkan pemecahan masalah organisasi dan proses pebaruan, terutama melalui organisasi manajemen yang lebih efektif dan kolaborasi dalam budaya organisasi dengan penekanan khusus pada

budaya kelompok kerja formal, dengan bantuan agen perubahan (change agent) atau katalis, dan menggunakan teori serta teknologi untuk menerapkan ilmu perilaku, termasuk kegiatan peneliti. Burke dalam Luthans (1995) memberikan definisi yang lebih ringkas yaitu bahwa pengembangan organisasi merupakan proses rencana perubahan dalam budaya organisasi melalui penggunaan teknologi ilmu perilaku, penelitian dan teori. Dari kedua pernyataan tersebut diketahui elemen yang paling penting dari perubahan organisasi adalah pada budaya organisasi, sehingga tentu pihak-pihak yang berkompeten dalam masalah ini harus memfokuskan pada hal yang sama.

PENOLAKAN DAN TANTANGAN MANAJEMEN

Dalam usahanya untuk melakukan suatu perubahan budaya organisasi, suatu hal yang terbiasa dihadapi adalah adanya penolakan (resistance to change) oleh para karyawan. Menurut O'Conor (1993) penolakan dalam organisasi pada umumnya berupa perlawanan atau penolakan dukungan terhadap rencana khusus, dapat berbentuk sengaja atau tidak sengaja, tertutup atau tidak jelas.

Satu kesulitan besar di sini adalah penolakan yang dilakukan harus hati-hati. Adakalanya seseorang yang menolak untuk berubah akan menjadi lebih kuat pada saat mereka mengetahui adanya teman lain yang member dukungan penuh padanya. Hal ini merupakan tantangan bagi seorang manajer dalam situasi perubahan.

Tantangan manajer dalam menghadapi perubahan budaya organisasi sangatlah kompleks, pertama bahwa penolakan harus ditemukan. Biasanya para penolak sendiri tidak mengetahui bahwa mereka menolak perubahan, ini muncul pada saat pra staf menerima komunikasi yang kurang tentang apa yang diharapkan dari mereka. Menemukan dengan tepat siapa yang menolak dan mengapa adalah tugas yang sulit dalam pengelolaan perubahan. Satu tanda bahwa perubahan dilakukan secara salah dari atas / top manajemen adalah akibat dari adanya pengulangan informasi yang disampaikan ke seluruh departemen, grup atau kelompok gagal dalam mengimplementasikan perubahan.

Ke dua adalah kebutuhan untuk melakukan pendekatan yang seimbang. Pemimpin harus menolak

setiap aksi yang berlebihan jika penolakan ditemukan. Pada prinsipnya manajer harus mengenal setiap perubahan, yang tentu akan menghasilkan suatu penolakan dan suatu harapan yang diinginkan untuk muncul di tiap tungkatan dari setiap proses perubahan. Seluruh perencanaan dari perubahan harus dimasukkan secara sadar ke dalam setiap jajaran karyawan, pimpinan harus berasumsi bahwa reaksi negative akan mendorong informasi yang konstruktif tentang perubahan. Melalui debat yang tidak emosional dengan para penolak, pimpinan dapat menemukan jalan untuk meningkatkan perubahan. Pimpinan harus mendorong anggota grup /kelompok atau bawahan untuk memberikan umpan balik dan memberikan ide baik secara positif maupun negative, sehingga manajer yang mengelola perubahan akan dapat memperoleh manfaat dari suatu ide yang muncul tadi.

Untuk memecahkan penolakan, manajer harus berusaha untuk mencari apa penyebabnya, sehingga tak ada cara lain untuk mengakui adanya kontradiksi dan kritik yang keliatannya dimainkan oleh para penolak. Manajer dengan cara pandang yang adil dan fair akan

mampu untuk meream setiap penolakan, sehingga apa yang mereka lakukan akan selalu ada dalam pengendalian manajer. Manajer dapat mengendalikan perubahan dengan mengkoordinir perbedaan yang ada ke dalam penyatuan total / totally integrated serta mengizinkan rekan kerja untuk memberikan kontribusi berupa pandangan negative dan positif.

Jika penolakan telah ditemukan maka manajer membutuhkan suatu strategi untuk memecahkan hal tersebut. Pemecahan tergantung pada kecakapan yang mereka punyai dan dukungan dari kesadaran diri dan para penolak sedangkan sense of humor adalah alat penagkal bagi para penolak supaya terlihat kurang berguna dalam pandangan manajer.

Reaksi yang sama dalam semua situasi penolakan tidak mungkin digeneralisasi sebagai suatu bukti taktik yang sukses. Sebaliknya, sebuah strategi pendekatan yang menguntungkan dapat dikembangkan dalam manajemen penolakan, menurut O'Conor (1993) hal ini dapat dikembangkan dari dua sumber informasi yang berbeda. Pertama adalah mengabalisa setiap penolakan untuk menemukan kategori perilaku, dengan ini maka manajer dapat

mmengembangkan motivasi penolak dan respon keputusan yang lebih baik kepada mereka satu-satu yang mereka munculkan. Sumber ke dua adalah mengembangkan kemungkinan penyebab dari penolakan. Pemahaman terhadap dasar penolakan dapat membantu dalam diskusi issue dan permasalahan yang berhubungan dengan perubahan, intinya khusus terfokus pada mengapa mereka menolak serta mendorong manajer untuk memutuskan tentang respon yang tepat untuk itu.

PENGARUH INDIVIDU

Organisasi layaknya manusia harus mempunyai sifat yang cukup luwes untuk dapat mengantisipasi setiap kegiatan yang ada, sehingga jika mereka luwes maka mereka akan tetap hidup dan terus berkembang. Organisasi akan identik dengan manusia yang mempunyai tubuh dan jiwa. Tubuh organisasi terdiri dari individu-individu dengan tujuan atau latar belakang yang umum sedang jiwanya tersusun dari ide-ide, asumsi-asumsi, kepercayaan dan nilai-nilai yang dalam bentuknya sering dikenal sebagai budaya organisasi.

Perubahan yang dapat dilakukan di bagian tubuh organisasi menurut Nielsen et al. (1995) dapat melalui hiring, pemecatandan penyusunan kembali karyawan, sedangkan dalam jiwa organisasi melalui pergeseran ide-ide, asumsi, nilai-nilai dan kepercayaan dengan perencanaan yang secara relative membutuhkan usaha yang lebih lama, resiko dan mungkin kekecewaan. Akibatnya tiap pimpinan dan manajer harus mempersiapkan orang-orangnya dengan benar sebagai salah satu factor dalam perubahan yang suksse. Jiwa merupakan suatu konsep yang abstrak yang tidak muncul keberadaannya kecuali dalam pikiran manusia bahkan boleh dikatakan sesuatu yang ingtaible. Dan difinisi singkat dapat dikatakan bhwa jiwa organisasi mrupaan suatu yang sungguh-sungguh ada namun bebas, keberadaannya tidak akan berarti tanpa tubuh organisasi secara tepat mengetahui pemahamannya dengan melakukan evakuasi ataspengendalian jiwa organisasi melebihi dari tubuh organisasinya atau dengan kata lain, hasil yang diperoleh dari jiwa organisasi. Hasil tersebut dapat dievaluasi secara rasional, namun secara

keseluruhan masing-masing individu harus dipuaskan untuk merasakan melalui cara yang intuitif. Menurut French dan Bell dalam Nielsen et al. (1995) menyatakan bahwa karena membutuhkan waktu dan usaha yang cukup banyak, perubahan utama dalam organisasi hanya akan dapat dilakukan dari dalam organisasi itu sendiri, sedangkan pihak luar seperti konsultan hanya mempunyai peran sekunder dalam perubahan-perubahan.

Oleh karena dalam jiwa organisasi tidak mempunyai keberadaan yang bebas, maka organisasi tidak akan mampu mengubah dirinya sendiri. Hanya individu-individu yang ampu merubah jiwa organisasi, dan individu-individu yang mampu menangkap imajinasi dari tubuh organisasi akan memperoleh pengaruh yang lebih besar, seperti mereka akan bertindak sebagai agen perubahan / change agent, dan bahkan mungkin para pimpinannya.

Seperti dikatakan sebelumnya bagi mereka yg memperoleh pengaruh yang besar dan mampu menyusun jiwa organisasi akan mempunyai kekuatan yang besar. Namun demikian kekuatan ini dapat dipakai untuk suatu kebaikan dan

kejelekan sehingga di sini hanya seorang pemimpin saja yang mampu menghasilkan kebaikan. Menurut Nielson et al (1995) ada tiga alasan, yaitu: satu, mereka memberikan kontribusi sesuatu yang benar dan jujur dari diri mereka; dua, mereka membeaskan diri mereka dari jiwa organisasinya; tiga, untuk mengadopsi maka mereka mengadopsi setiap jiwa organisasi, mereka akan mengambil tanggung jawab perorangan bagi beberapa pengadopsian. Di sini manajer tidak mampu mengcreate, mereka hanya mampu meniru. Hal demikian akan berbahaya karena serampangan mereka meniru begitu saja.

Konsep pengaruh individu akan berhasil dalam perubahan organisasional jika perubahan organisasional diukur dari hasil jangka panjang maka akan hanya ditingkatkan dengan cara meningkatkan jiwa organisasi secara signifikan. Ke dua, strategi perubahan organisasional harus spesifik, terencana dengan baik, secara konseptual kuat dan didesain mudah untuk dimodifikasi dengan nilai-nilai norma dan kepercayaan individu dalam organisasi. Ke tiga, fokuskan pada perubahan organisasional guna mengembangkan

dan mengevaluasi keefektifan dari berbagai campuran.

Keepat, merubah jiwa organisasi membutuhkan pimpinan agen perubahan yang mampu mendobrak jiwa organisasi yang ada sekarang dan mengkonseptualisasi serta memulai dengan jiwa organisasi yang baru. Ke lima, bagi yang menerima peran sebagai pimpinan dalam perubahan organisasional harus memperoleh tanggung jawab yang signifikan dengan dampak perubahan jiwa organisasi dari individu-individu dengan organisasi. Ke enam, perubahan yang cepat akan membutuhkan usaha untuk meningkatkan ketrampilan, wawasan dan kemampuan konseptual untuk melakukan konsep ulang jiwa organisasi secara luas bagi individu-individu dengan organisasi dan masyarakat.

PENGELOLAAN MELALUI KELOMPOK

Organisasi dalam dunia nyata hidup diantara dua kehidupan, yang pertama adalah hidup dalam masyarakat yang ditandai dengan kaidah-kaidah formal dan peraturan-peraturan, struktur-struktur, keanggotaan dari kelompok formal, tingkat komando, kebijaksanaan – kebijaksanaan, tujuan dan sebagainya.

Kedua adalah kehidupan informal yang meliputi persepsi, sikap-sikap, perasaan - perasaan grup informal yang dimiliki masyarakat, siapa yang berkata/siapa yang tidak berkata pada seseorang, mengapa orang duduk di situ dan lain sebagainya. Perubahan organisasional melibatkan hubungan dengan kedua bentuk kehidupan organisasi yang disebut di atas dan supaya menjadi efektif harus berhubungan dengan isu-isu yang muncul dalam kehidupan informal suatu organisasi.

Budaya dan kesesuaian norma mempunyai peran untuk menganalisis penolakan kelompok menurut Watson dalam Coghlan (1994). Ia mengusulkan penolakan kelompok didasarkan atas kesesuaian dengan norma, sistem dan kedekatan budaya, keinginan pribadi, efek kelompok luar. Sedangkan menurut Zelman dan Duncan dalam artikel yang sama menyebutkan lima cara bagi kelompok untuk menolak perubahan, yaitu satu, akan muncul solidaritas kelompok; dua, menolak adanya kelompok dari luar; ketiga, menyesuaikan dengan norma; empat, munculnya konflik; lima, bertambahnya wawasan kelompok.

Dalam proses perubahan seringkali melibatkan konflik antar kelompok, jika perubahan dilakukan oleh manajemen maka akan member dampak lepasnya / pisah dari organisasi dan akan melakukan perlawanan atas perubahan. Dalam situasi demikian kelompok dapat semakin bersatu untuk melawan kelompok lain dan memulai proses penerimaan yang selektif terhadap kelompok lain. Komunikasi akan menjadi sangat sulit dan biasanya akan membutuhkan perantara atau pihak ke tiga untuk memfasilitasi komunikasi dan memberikan solusi dari konflik yang muncul.

Kelompok merupakan suatu media perubahan yang unik, artinya kelompok ini mempunyai efek yang besar terhadap perubahan. Kelihatannya kesempatan untuk berubah akan meningkat manakala anggota kelompok mempunyai perasaan memiliki kepada kelompok yang sama. Usaha-usaha untuk merubah sikap, nilai-nilai dan perilaku adalah dasar daya tarik kepada kelompok, pengaruh terbesarnya dari kelompok akan meningkatkan mereka, sebagai contoh manakala sekelompok eksekutif mencari dukungan dengan melaksanakan isu yang berkaitan

dengan kondisi pekerja. Usaha-usaha untuk merubah individu-individu atau sub-sub bagian kelompok, manakala kesuksesan akan membuat mereka menyimpang dari notma organisasi, sehingga akan dapat menghadapi penolakan.

Pada umumnya organisasi akan menggunakan pendekatan kelompok/grup dalam pengelolaan perubahan, melalui tim building, merupakan satuan tugas sementara waktu pada masalah khusus dan isu-isu, komite untuk pengawasan dan pengaturan perkembangan perubahan. Penggunaan kelompok sebagai media perubahan memungkinkan merubah rencana untuk dapat berkembang sehingga komitmen untuk berubah dapat dibangun sebagai pengelola selama periode transisi. Kelompok sementara waktu dapat mempertemukan budaya dan norma-norma kelompok, dengan anggota yang dibentuk dan dibuat lebih baru sehingga akan menghasilkan model alternative lain dari kelompok kerja yang sudah ada. Satuan tugas sementara waktu terdiri dari anggota yang berbeda departemen yang akan membuat/create cara baru untuk bekerja, manakala anggotanya akan belajar dan membawa metode

baru kembali ke departemen masing-masing. Bentuk ini dapat diformalkan pada sebuah bentuk model kerja yang berbedasebagai struktur pembelajaran paralel atau dapat pula dibentuk secara informal, dengan pembelajaran itu berlangsung sendiri /otomatis.

SIMPULAN

Dalam menghadapi perubahan organisasi onal pada abad 21 maka organisasi dihadapkan pada masalah yang seringkali muncul yakni adanya penolakan, yang dilakukan secara individu maupun kelompok. Penolakan akan semakin kuat manakala terdapat dukungan dari sebagian besar karyawan. Tugas mnajer dalam situasi ini adalah menemukan individu yang menolak dan mengapa mereka menolak itu adalah utmnya. Perlu bagi tiap manajer untuk dapat mengendalikan dan mengkoordinir setiap perbedaan yang muncul supaya terintegasi serta memberikan kesempatan kepada rekan kerja untk memberikan kontribusi baik positif maupun negative.

Adanya pengaruh individu terhadap perubahan organisasional akan muncul jika hasilnya diukur

dalam jangka panjang, strategi spesifik, adanya evaluasi terhadap campur tangan pihak lain, adanya pemimpin /agen perubahan yang mampu mendobrak jiwa organisasi lama, mempunyai tanggung jawab yang signifikan dengan dampak perubahannya, dapat meningkatkan ketrampilan, wawasan dan kemampuan konseptual.

Munculnya kelompok atau grup dalam perubahan organisasional akan dapat menimbulkan konflik yang serius, manakala mereka menyatakan akan melakukan pemisahan ataupun melakukan perlawanan, dan hal ini didukung oleh sebagian besar karyawan. Untuk mengatasi hal demikian maka perlu pendekatan-pendekatan kepada mereka, dengan membentuk team building, satuan tugas sementara serta komite yang bertugas untuk mengawasi dan mengatur perubahan yang dilakukan.

Dengan cara demikian ini, maka diharapkan setiap organisasi dalam menghadapi melenium ketiga akan dapat mengatasi hal-hal yang tidak diinginkan oleh pihak

manajemen, yang pada gilirannya akan membawa dampak yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

Coghlan.D., 1994, Managing Organizational Change Trough Teams and Groups, Leadership & Organization Development Journal Vol 15 no 2, p 18-23

Luthans,Fred., 1995, organizational Behavior, Seventh Edition, New York, McGraw Hill Inc.

Nielsen. W.R et al., 1995, Individual Influence in Organizational Change, Leadership & Organization Development Journal Vol 16 No 1, p 35-39.

O'Connor.C.A, 1993, Resistance: The Repercussions of Change, Leadership & Organization Development Journal Vol 14 No 6, p 30-36