

**ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT BASED
CHANGE MANAGEMENT**

Oleh : Wahyu Purhantara
(*Staf Pengajar STIE Mitra Indonesia*)

Abstrak

Istilah Pengembangan Organisasi atau Organizational Development (OD) telah dipakai di berbagai analisis perilaku, carapenyelesaian dan pendekatan konflik organisasi dan perubahan dalam organisasi. Para ahli mungkin cenderung untuk memberikan perbaikan yang efisien, tetapi perolehan atau hasil yang efektif diperoleh oleh mereka yang bukan ahli. Artinya, dalam kasus upaya pengembangan organisasi lebih dititikberatkan pada kemampuan mengolah informasi atas pengaruh lingkungan internal dan eksternal, mendiagnosa penyakit organisasi, dan kemampuan memberikan treatment dengan mengacu pada potensi yang dimiliki organisasi.

Oleh karenanya, seseorang yang memusatkan perhatian dalam menciptakan pengembangan organisasi harus memperhatikan elemen-elemen kreativitas individu yang dimiliki oleh organisasi. Pekerjaan ini dipusatkan pada proses pemikiran cerdas yang meliputi tingkatan atau taraf-taraf seperti: gambaran terhadap masalah, pengumpulan informasi, pemikiran yang intensif, berbagai hambatan, kesantiaian dan penerangan. Suatu cara untuk menciptakan kreativitas haruslah menghasilkan gagasan cerdas bagi organisasi. Gagasan cerdas ini dapat memungkinkan organisasi mengemukakan tujuan strategisnya yang lebih efisien, atau untuk meningkatkan tujuan baru yang memberikan suatu hubungan yang lebih aktif dengan lingkungan.

Kata Kunci: Pengembangan Organisasi, Manajemen Perubahan

A. Pendahuluan

Perubahan akan selalu berubah, dan tidak ada yang abadi di dunia ini kecuali perubahan itu sendiri. Tuntutan perubahan terjadi pada berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok masyarakat, lembaga, organisasi, termasuk perusahaan. Sumber utama pemicu perubahan pada dasarnya berasal faktor internal dan eksternal suatu organisasi. Secara rinci Drucker (1993) menyebutkan beberapa

sumber pembaruan suatu organisasi dapat berasal dari : *the unexpected, the incongruity, innovation based on process need, changes in industry structure or market structure, demographics, changes in perception mood and meaning, and new knowledge*. Dari sumber utama tuntutan pembaruan organisasi menurut Drucker tersebut, maka sumber perubahan organisasi dapat berasal dari kondisi internal dan eksternal yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana dan makna serta pengetahuan baru. Kesemuanya ini akan bermuara pada adanya tuntutan kepada organisasi untuk mengembangkan dirinya.

Sedangkan menurut Hussey, faktor pendorong terjadinya perubahan adalah perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih mengglobal, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis negara berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut dan stakeholders minta lebih banyak nilai. Sedangkan Kreitner dan Kinicki, menyebutkan kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal yang mencakup *demographics characteristics, technological advancements, market changes, social and political pressures* dan kekuatan internal yang meliputi *human resources problems/prospects, managerial behavior/decisions* (Hughes, RL, Ginnett, RC, & Curphy, GJ., 2009).

Dari sumber terjadinya perubahan organisasi sebagaimana dikatakan oleh Drucker, tuntutan perubahan baik dari faktor internal dan eksternal organisasi dan yang dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki, dan dorongan perubahan yang diungkapkan oleh Hussey, maka organisasi secara sadar harus mengadakan perubahan secara serius dan terus menerus sebagaimana dorongan dan tuntutan perubahan menghendaki organisasi itu harus berubah.

Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan.. Potts dan LaMarsh melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya (http://managementhelp.org/org_chng/od-field). Pemahaman manajemen perubahan sebagaimana diungkapkan oleh Potts dan LaMarsh juga dianut Wibowo (2007) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Semua organisasi harus berubah dan mengembangkan diri karena adanya tekanan dari lingkungan internal maupun eksternal. Walaupun perubahan yang terjadi lebih pada lingkungan, namun pada umumnya menuntut perubahan lebih pada sisi organisasional. Organisasi-organisasi bisa merubah tujuan dan strategi-strategi, teknologi, desain pekerjaan, struktur, proses-proses, dan orang. Perubahan-perubahan pada orang senantiasa mendampingi perubahan-perubahan sisi organisasi, terutama pada faktor-faktor yang menyangkut piranti lunak organisasi.

Jepang adalah negara Asia yang paling mengedepankan dan menghargai adanya perubahan. Negara ini sejak dini telah dikenalkan dengan adanya budaya berubah, sehingga negara ini sejak dini selalu mendidik warga negaranya untuk mengenal dan membiasakan diri dengan perubahan. Jepang dikenal sebagai negara yang maju dalam hal kreativitas dan inovasi dalam segala hal. Ditinjau dari sisi peradaban, memang masyarakat Jepang sejak dahulu telah melakukan perubahan dengan prinsip 5N (*Nonton, Niteni, Niru, Nambahi, dan Nengeri*). Lihat saja bahasa dan huruf yang dipakai masyarakat Jepang. Bahasa Jepang dan huruf kanji adalah hasil adopsi dari negeri China. Bahasa mandarin dan huruf China diolah sedemikian rupa, sehingga menjadi huruf Kanji sebagai ciri khusus hasil budaya sendiri masyarakat Jepang. Di bidang teknologi, Jepang menunjukkan kelihaiannya. Mesin-mesin hasil kreativitas anak bangsa Jepang tidak semata-mata murni dari karyanya. Banyak hasil teknologi sebagai inovasi baru dari teknologi Barat.

Prinsip 5N yang dikembangkan oleh masyarakat Jepang bertujuan untuk:

1. Memberikan nilai tambah (*value added*) terhadap hasil kreativitas dan inovasinya.
2. Memberikan keunggulan, baik dari sisi kemasan produk, kualitas produk, harga produk, dan lain-lain.
3. Menciptakan produk substitusi bagi produk yang telah ada, dengan beberapa keunggulan.

Adapun prinsip 5N yang dijalankan oleh masyarakat Jepang dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. *Nonton*

Langkah pertama yang dilakukan oleh bangsa Jepang adalah senantiasa *nonton* atau melihat terhadap sesuatu yang baru dimana organisasi dan/ atau produk ini nantinya memiliki nilai peluang tinggi di pasaran nasional, regional, maupun internasional. Hasil melihat ini kemudian diteliti kelebihan dan kelemahan organisasi dan/ atau produk tersebut.

2. *Niteni*

Langkah kedua adalah *niteni* atau menengarai. Hasil pengamatan terhadap organisasi dan/ atau produk iniselanjutnya ditengarai, baik dari sisi luar (kemasan) maupun sisi dalam (kualitas). Hasil penelitian ini kemudian dijadikan modal awal untuk melakukan inovasi baru terhadap organisasi dan/ atau produk tersebut.

3. *Niru*

Langkah ketiga adalah *niru* atau mencontoh. Organisasi dan/ atau produk yang telah ditengarai tersebut kemudian ditiru. Organisasi dan/ atau produk hasil tiruan ini dimaksudkan untuk menciptakan pesaing.

4. *Nambahi*

Langkah keempat yakni *nambahi* atau memberikan suatu inovasi. Langkah ini dimaksudkan agar hasil tiruan tidak semata-mata seperti pada aslinya, namun hasil produk baru memiliki sesuatu tambahan yang memiliki daya unggul dan daya saing. Ini penting, karena organisasi dan/ atau produk pendatang baru atau pengganti harus memiliki daya saing alternative.

5. *Nengeri*

Langkah kelima adalah *nengeri* atau memberikan nama. Langkah ini adalah upaya memberikan *brand name* terhadap organisasi dan/ atau produk barunya. Bila perlu nama ini dipatenkan sebagai karya intelektual. Ini penting agar organisasi dan/ atau produk ini tidak ditiru sebagai mana aslinya oleh bangsa lain.

Kebanyakan organisasi yang berhasil, menurut Wibowo (2007), adalah mereka yang memfokuskan pada pengerjaan apa saja yang menerima perubahan kondisi. Organisasi yang sukses dalam mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuan dapat dipergunakan untuk membantu dan menerima perubahan dinamakan, dan proses ini disebut *learning organization*. Pembelajaran organisasi adalah suatu budaya yang sengaja ditanamkan dan menjadi nilai yang hidup di organisasi sebagai media pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi. Media ini dimanfaatkan oleh organisasi untuk mendidik dan mengembangkan daya kreativitas dan inovasi dengan mengacu proses perubahan yang sedang dan akan terjadi. Perubahan organisasi bukanlah proses sederhana, sehingga hal ini memerlukan suatu pembelajaran bagi organisasi.

B. Pembahasan

1. *Change Management for Organization*

Perubahan adalah suatu yang sangat sulit untuk dihindari, karena perubahan didorong oleh kekuatan internal dan eksternal organisasi. Walaupun lingkungan suatu

organisasi secara terus menerus mengalami perubahan, hal ini perlu adanya penilaian perubahan bagi siklus hidup organisasi. Hal ini berhubungan dan sangat tergantung pada bentuk organisasi. Kurva S menggambarkan penyesuaian pada hubungan yang panjang bagi kelangsungan hidup suatu organisasi pada lingkungannya. Bagian kurva yang curam merupakan pertanda bagi organisasi sebagai suatu periode yang segera organisasi mengadakan perubahan besar. Bagian-bagian yang lebih mendatar mengemukakan periode yang secara relatif stabil dari yang tidak terpakai lagi.

Suatu jenis perubahan yang benar memungkinkan suatu organisasi untuk memelihara siklus hidupnya dalam perubahan lingkungannya. Pada pihak lain, jenis perubahan yang keliru dapat menghancurkan suatu organisasi. Sebagai contoh, kematian, kehancuran, dan kemunduran semuanya merupakan perubahan, hampir tidak dapat dipertahankan lagi, sekalipun organisasi itu baru saja dibangun. Sebenarnya, kematian suatu sistem dapat berlangsung dan memberikan keuntungan pada sistem-sistem lainnya. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang kompetitif dapat memperoleh keberuntungan dari kegagalan suatu organisasi atau sistem yang lain. Orang-orang yang revolusioner dapat pula memandang penghacuran suatu sistem politik yang lama sebagai sesuatu yang perlu jika cita-citanya ingin terlaksana. Tantangannya ialah menciptakan perubahan yang dapat meningkatkan atau memperbarui posisi siklus hidup suatu organisasi dalam lingkungannya. Pembaruan bukan hanya sekedar pembaruan dan perubahan. Melainkan juga merupakan proses pembawaan hasil-hasil dari perubahan ke dalam kebijakan dengan berbagai tujuan-tujuan organisasi.

Perubahan, menurut Lewin, terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Model yang ditemukan oleh Kurt Lewin ini merupakan suatu analisis kekuatan lapangan atau lingkungan internal dan eksternal organisasi. Ia lebih mengedepankan pertanyaan "mengapa" individu, kelompok, atau organisasi melakukan perubahan. Dari pertanyaan ini, ia menemukan suatu analisis bahwa perubahan organisasi dipengaruhi oleh dua kelompok yang saling berhadapan dan saling bertentangan. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving force*) akan berhadapan dan melawan dengan keengganan (*resistences*) untuk berubah (Kasali, 2005). Kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan di satu sisi dan kekuatan-kekuatan yang menolak perubahan di sisi lain adalah dua aspek yang selalu berhadapan dan bertentangan satu sama lain untuk menentukan ke mana arah perubahan terjadi (Frinces, 2008). Perubahan akan terjadi jika ada upaya untuk

memperkuat *driving force* yang sekaligus bagaimana cara melemahkan kekuatan *resistance to change*.

Lewin menawarkan tiga langkah untuk melakukan perubahan organisasi, yaitu: *Unfreezing, Changing, dan Refreezing*.

- a. *Unfreezing* yaitu suatu langkah penyadaran kepada semua pihak dalam organisasi tentang perlunya perubahan. *Unfreezing*akan dihadapkan dengan dilema atau *disconfirmation*, individu atau kelompok menjadi sadar akan kebutuhan untuk perubahan. Dalam langkah pertama ini lebih difokuskan pada individu atau kelompok yang menolak perubahan untuk diberikan pengertian dan harapan akan adanya perubahan yang akan dilaksanakan.
- b. *Changing* yaitu suatu langkah nyata untuk memperkuat kekuatan pendorong (*driving force*) dan upaya memperlemah kekuatan penolak (*resistences*). Pada langkah ini diperlukan diagnosa dan model baru perilaku untuk dieksplorasi dan diuji. Pada langkah kedua ini mengandung suatu penawaran pilihan yang lebih jelas bagi kekuatan penolak.
- c. *Refreezing* yaitu suatu langkah penerapan perilaku baru untuk dievaluasi dan jika memperkuat perubahan, maka perlu diadopsi. Langkah ini lebih menekankan adanya proses pembekuan, yaitu perilaku yang berhasil dirubah perlu didukung oleh adanya sistem *reward* dan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kelompok kerja.

Secara implisit dalam *three step* model yang dilembagakan Lewin merupakan pengakuan bahwa perubahan yang dilakukan secara tidak serius dan komprehensif tidak akan membuahkan hasil yang optimal. Usaha-usaha yang tidak berhasil dalam melakukan perubahan dapat dianggap suatu kegagalan, dan kegagalan itu dipahami sebagai refleksi dari apa yang ditawarkan oleh model Lewin tersebut (Frances, 2008).

Sebenarnya ketika mensikapi perubahan, pihak manajemen telah mengetahui, faktor-faktor apa saja yang mendorong organisasi segera melakukan perubahan. Misalkan adanya tekanan pasar yang menghendaki adanya perbaikan suatu produk atau layanan yang ditunjukkan melalui semakin menciutnya pangsa pasar adalah salah satu indikator tekanan faktor eksternal akan adanya perubahan organisasi, Demikian pula halnya dengan menurunnya tingkat motivasi kerja karyawan atau lebih ekstremnya adanya demo buruh adalah indikasi faktor internal untuk segera melakukan pembenahan atau perubahan tatanan yang menyangkut tuntutan SDM. Meski demikian, pihak manajemen perlu memperkaya informasi sebelum melakukan perubahan. Artinya, tekanan pasar dan adanya buruh bukan semata-mata data yang valid. Pihak manajemen perlu menggali faktor lain untuk melengkapi data-data, agar alasan melakukan perubahan organisasi menjadi lebih komprehensif. Misalnya: perubahan perilaku konsumen, *life style* konsumen, kelancaran saluran distribusi, proses layanan yang menghargai hak-hak pelanggan, intensitas persaingan, dan lain-lain yang akan berimplikasi pada tekanan konsumen terhadap suatu produk atau jenis layanan. Demikian pula halnya ketika melakukan pengkajian faktor internal, pihak manajemen juga melakukan kajian tentang: kepuasan kerja, pendapatan karyawan (gaji), beban kerja, kompetensi karyawan, implementasi kebijakan kepada SDM, dan

lain-lain. Semakin banyak data yang terkumpul, maka akan semakin mudah pihak manajemen untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan organisasi.

Ada beberapa karakter dari perubahan dengan kunci-kunci perubahan sebagai berikut:

- a. Perubahan dapat bersifat cepat dan non linear, sehingga dapat menimbulkan suasana berantakan (Fullan, 2004), bahkan perubahan begitu misterius karena tidak mudah dipegang (Kasali, 2005). Apa yang sudah berhasil dipegang, tiba-tiba pergi tanpa pamit.
- b. Kebanyakan perubahan dalam setiap sistem terjadi sebagai respon terhadap kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal (Fullan, 2004)
- c. *Stakeholder* dan budaya organisasi menjadi pertimbangan utama untuk perubahan organisasi (Fullan, 2004). Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan (Kasali, 2005).
- d. Perubahan susah dikendalikan (Fullan, 2004), selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan. Namun demikian, dengan teknik komunikasi dan perilaku yang baik, perubahan dapat dikelola menjadi sebuah pesta (Kasali, 2005).
- e. Perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan (Kasali, 2005) serta kekompakan dari seluruh *stakeholders*. Perubahan tidak dapat dilakukan pada waktu yang singkat, ia memerlukan suatu proses. Kekuatan dan kekompakan *stakeholders* adalah energi utama untuk melakukan perubahan pada sisi manusia dan organisasi.
- f. Perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan-kekecewaan (Kasali 2005).

Perubahan pada suatu organisasi dapat digolongkan menjadi beberapa kategori, yaitu:

- a. Perubahan yang bersifat teknologis, termasuk produk baru dan proses baru, Perubahan-perubahan yang bersifat teknologis sangat variatif yang meliputi hal-hal yang berkaitan dengan terciptanya peralatan-peralatan baru untuk produksi dan juga cara-cara baru dalam berbagai proses produksi (Frinces 2008). Penguasaan akan teknologi informatika pada saat ini merupakan kebutuhan pokok bagi organisasi. Teknologi ini akan sangat membantu organisasi di dalam melejitkan kinerja organisasinya. Mulai dari proses komunikasi marketing, strategi bersaing, proses produksi, komunikasi dengan karyawan, sistem informasi akuntansi, sistem informasi SDM, sampai pada teknik-teknik manajerial guna mengefektifkan langkah strategis organisasi. Perubahan yang terjadi secara sistematis telah mempengaruhi dan mendorong organisasi melakukan perubahan secara otomatis secara tepat, cepat, dan terarah.
- b. Perubahan yang bersifat lingkungan dapat digolongkan sebagai perubahan yang bersifat non teknis di luar organisasi (Frinces, 2008). Berbagai elemen yang termasuk pada perubahan lingkungan eksternal, yaitu: regulasi peraturan pemerintah, perubahan peta persaingan, perubahan tatanan ekonomi, kebijakan

atas kondisi politik, sosial, keamanan, dan pertahanan, perubahan atas kebijakan ekonomi regional maupun internasional. Tantangan perubahan lingkungan global telah berkeajaiban dan berdampak pada kehidupan bisnis di Indonesia, salah satu indikatornya adalah munculnya perusahaan-perusahaan berskala internasional di Indonesia, kemunculan organisasi-organisasi perdagangan dunia seperti pasar bersama Eropa, AFTA, ACFTA yang telah dimulai di awal 2010 dan bahkan organisasi perdagangan dunia (WTO) merupakan fakta konkret yang harus dihadapi oleh para pebisnis Indonesia. Disamping itu berkembangnya *e-businesses, e-travel, e-banking, e-library* dan ekonomi berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge based economic*) adalah perubahan dalam tatanan bisnis, dan semuanya merupakan peluang dan sekaligus tantangan yang harus diantisipasi kedepan oleh setiap organisasi (Purhantara, April 2010).

- c. Perubahan yang bersifat internal organisasi meliputi perubahan penyesuaian anggaran, perubahan prioritas, perubahan strategi dan kebijakan, penyesuaian-penyesuaian yang bersifat ketidakpastian dan perubahan kuantitas dan kualitas SDM (Frances, 2008). Termasuk dalam hal ini adalah model jenjang karir SDM, strategi pengangkatan dan/atau *rekrutmen* karyawan baru, strategi *outsourcing*, pola layanan terpadu dan cepat, proses produksi yang berbasis penggunaan teknologi internet (*online*), atau model lain guna mencapai efisiensi anggaran dan kepuasan pelanggan.
- d. Perubahan struktural termasuk kebijaksanaan baru atau prosedur. Perubahan ini lebih dipengaruhi oleh adanya tekanan perubahan internal dan eksternal organisasi. Kebijakan penyesuaian gaji karyawan berbasis kinerja adalah contoh upaya organisasi dalam rangka melakukan efisiensi anggaran. Cara ini ditempuh organisasi dikarenakan oleh tekanan atas penurunan pendapatan organisasi sehingga mempengaruhi struktur pengeluaran operasional organisasi di satu sisi, dan di sisi lain adalah upaya peningkatan kinerja karyawan dengan mengedepankan semangat *intrapreneurship*.

Dalam kasus-kasus yang ekstrim, pihak manajer organisasi yang lama dapat dihentikan sewaktu-waktu dengan persetujuan para manajer baru hanya atas dasar gagasan baru, yaitu dikarenakan oleh manajer baru memiliki gagasan baru yang lebih *brilian* dan *futuristik*. Artinya, peremajaan lagi-lagi sering diperlukan guna menyusun strategi dan mengganti energi organisasi. Terdapat persyaratan yang jelas bagi suatu organisasi untuk mengadakan pengembangan, jika organisasi tersebut diharapkan tetap survival dan aktif. Pertanyaan yang muncul adalah: mengapa organisasi itu seringkali mengalami kegagalan untuk mengadakan berbagai pengembangan yang penting? Jawabannya ialah bahwa beberapa faktor menghasilkan resistensi atau daya tahan untuk berubah. Kemungkinan penyebabnya adalah daya tahan terhadap perubahan itu yang dapat diringkaskan dalam satu ungkapan "kepentingan tetap". Artinya yaitu beberapa orang yang berfikir akan menjadikan keuntungan mereka dalam meneruskan keadaan yang stabil pada saat-saat tertentu (*status quo*). Untuk memperoleh kehidupan baru, maka suatu

organisasi dapat melumpuhkan atau meniadakan yang lama, tetapi acapkali yang lama itu pada akhirnya memang berharga bagi sebagian orang.

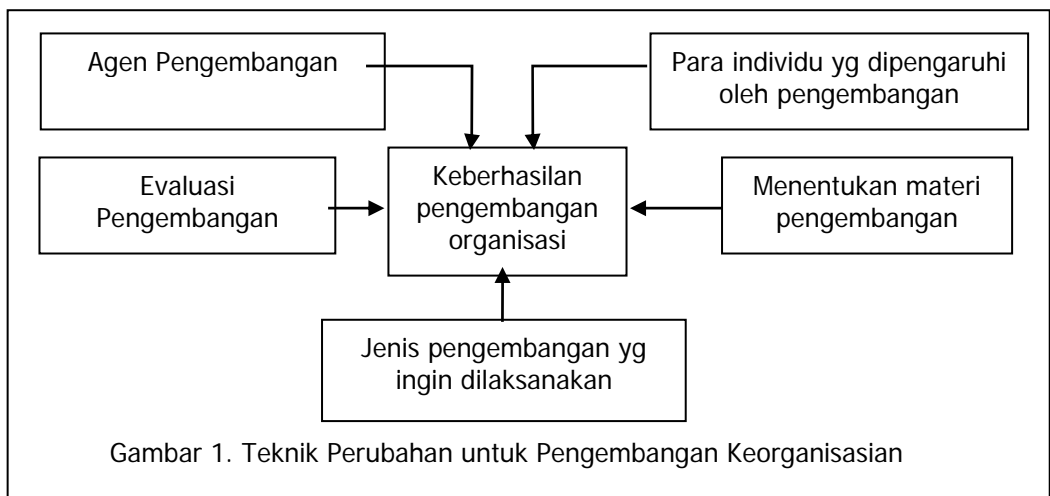
2. Pendekatan Manajemen Perubahan untuk Pengembangan Organisasi

Kedalaman perubahan yang diinginkan mengacu pada skope dan intensitas upaya pengembangan organisasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997). Artinya, kedalaman perubahan yang diinginkan ditujukan sejauhmana manajemen harus masuk ke dalam organisasi yang sedang mengalamii permasalahan. Ada tiga pandangan tentang konsep perubahan organisasi pertama, pada hakikatnya target manajemen perubahan organisasi adalah manajemen birokrasi yang digunakan sebagai alat administrasi dan sebagai instrumen kekuasaan. Kedua, manajemen perubahan organisasi yang diimplementasikan pada pengembangan organisasi dapat melalui cara demokrasi dan liberalisasi. Ketiga, manajemen organisasi dan manajemen perubahan dapat mengenali gap antara situasi yang ada dengan yang diharapkan berdasarkan ukuran-ukuran tertentu yang biasa digunakan, yaitu: efektivitas, efisiensi, dan kepuasan anggota organisasi.

Di samping tiga pandangan tersebut ada sejumlah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami manajemen perubahan organisasi. Berbagai pendekatan tersebut adalah pertama, pendekatan yang menekankan pada hubungan-hubungan antara struktur, teknologi dan orang. Dari ketiga unsur tersebut akan dapat ditentukan tentang apa yang akan diubah dan bagaimana cara mengubahnya. Kedua, dari mana ide konsep pendekatan tersebut berasal. Di sini ada dua konsep yaitu analisis Leavitt dan analisis Greiner. Leavitt cenderung menjawab persoalan apa yang dapat diubah guna pengembangan organisasi. Sedangkan Greiner cenderung menjawab bagaimana perubahan itu dilakukan atau diimplementasikan untuk pengembangan organisasi (Greenberg and Baron, 1995).

Pendekatan manajemen perubahan guna mengembangkan organisasi dapat ditempuh dengan beberapa langkah, yaitu: perubahan pada tingkat individu, perubahan pada tingkat kelompok, dan perubahan pada tingkat organisasi. Pertama, Perubahan pada tingkat individual adalah perubahan pada penugasan pekerjaan, dipindahkannya karyawan yang bersangkutan pada tempat tertentu, atau perubahan pada kondisi kedewasaan individu, yang bersangkutan, yang terjadi dengan berlangsungnya waktu. Kedua, Perubahan pada tingkat kelompok disebabkan oleh karena kebanyakan kegiatan di dalam organisasi-organisasi diorganisasi basis

kelompok. Kelompok yang dimaksud berupa departemen-departemen, tim proyek, unit-unit fungsional di dalam departemen-departemen, atau kelompok-kelompok kerja informal. Ketiga, Perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada umumnya dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*) (Winardi, 2003). Secara teknis, perubahan organisasi berkaitan dengan pengembangan organisasi yang direncanakan oleh organisasi. Tetapi dalam hal menafsirkan istilah tersebut secara populer ia biasanya dihubungkan dengan program pengembangan organisasi (OD programs). yang berupaya untuk menimbulkan perubahan-perubahan penting dalam suatu organisasi, walaupun perubahan tersebut dapat terjadi dalam tingkat individual dan tingkat kelompok.



3. Menciptakan Perubahan untuk Pengembangan Organisasi

Langkah terbaik di dalam mensikapi perubahan adalah menciptakan perubahan, bukan menunggu untuk dirubah oleh pihak lain. Artinya, atas dasar hasil analisis SWOT, organisasi mengambil langkah strategis untuk mengadakan pembenahan dan sekaligus mengadakan perubahan atau pengembangan organisasi. Ada beberapa keuntungan di dalam menciptakan perubahan untuk pengembangan organisasi: pertama, organisasi dapat menentukan pola pengembangan organisasi yang sesuai dengan kompetensi dan kapabilitas organisasi. Tidak semua model pengembangan organisasi dapat dijalankan oleh SDM, karena kompetensi dan kapabilitasnya yang memang kurang memadai untuk kepentingan itu, akibatnya *action plann* atas perubahan gagal total. Kedua, pola OD bertumpu pada perubahan yang akan dijalankan lebih bersifat antisipatif, bukan reaktif, sehingga pola perubahannya dapat

direncanakan secara matang dengan menggunakan metode peramalan keberlangsungan (*sustainable forecasting*) atau langkah-langkah futuristik. Ketiga, perencanaan pengembangan dan implementasi langkah strategisnya lebih bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan, yaitu suatu kemampuan yang untuk dapat menyesuaikan perubahan lingkungan internal dan eksternal, misalnya: perubahan *life style*, kepuasan pelanggan, kecepatan proses layanan, dan lain-lain.

4. Mampu menciptakan masa depan untuk dunianya, yaitu suatu daya kreatif untuk membentuk organisasi yang sesuai dengan visi dan misinya.

Di beberapa organisasi bisnis memiliki style dan budaya yang berbeda-beda, dan hal ini memang diciptakan sebagai pembeda. Perusahaan Honda lebih mengedepankan aspek kreatifitas organisasi dari pada Suzuki Corporation yang lebih menghargai pada kreativitas individu. Kelima, pengembangan diri (organisasi) akan mampu membuat standar kualitas yang telah dipersyaratkan oleh organisasi maupun standar kualitas lain, seperti Standar Nasional Indonesia (SNI), ISO, Standar Jaminan Mutu, dan lain-lain). Toyota telah dikenal sebagai korporasi yang mengedepankan standar kualitas produk, PT. Unilever lebih mengandalkan pada standar kualitas proses produksi. Keenam, OD yang dirancang sendiri dapat menciptakan keunggulan dan keunikan di antara pesaing. Di beberapa rumah sakit di Yogyakarta terdapat beberapa keunggulan dan keunikan, misalnya saja Rumah Sakit Bethesda lebih mengutamakan pelayanan medis di dokter, sementara rumah sakit Panti Rapih lebih mengutamakan sisi pelayanan medis perawatan (perawat), karena mereka yang lebih mengetahui perkembangan pasien di setiap waktunya. Sementara rumah sakit lain (JIH) lebih mengedepankan sisi kebersihandan keindahan lingkungan yang asri dan sejuk. Rumah sakit A lebih dikenal oleh masyarakat sebagai rumah sakit rujukan untuk korban kecelakaan. Unsur pembeda dari masing-masing contoh rumah sakit ini memang sengaja diciptakan sebagai branded organization dengan tujuan agar pelanggan dapat mengetahui dengan cepat.

C. Kesimpulan

Menciptakan perubahan adalah suatu pendekatan terstruktur untuk mengelola transisi individu, kelompok, dan organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan. Mengelola perubahan adalah seni untuk memproses di mana perubahan sistem yang dilakukan secara terkendali dengan mengikuti kerangka kerja yang ditentukan pra/ model, sampai pada batas tertentu. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang berhasil mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuannya guna membantu proses learning organization. Pembelajaran organisasi

merupakan suatu budaya yang sengaja ditanamkan dan menjadi nilai yang hidup di organisasi sebagai media pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi.

Langkah strategis mengimplementasikan manajemen perubahan pada mengembangkan organisasi dapat ditempuh dengan beberapa langkah, yaitu: perubahan pada tingkat individu, perubahan pada tingkat kelompok, dan perubahan pada tingkat organisasi. Perubahan pada tingkat individual perubahan pada tingkat kelompok belum disebut sebagai upaya organisasi untuk mengembangkan dirinya. Sedangkan perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian secara umum dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*). Adapun keuntungan menciptakan perubahan untuk pengembangan organisasi adalah: organisasi dapat menentukan pola pengembangan organisasi yang sesuai dengan kompetensi dan kapabilitas organisasi; pola perubahan yang akan dijalankan lebih bersifat antisipatif; perencanaan pengembangan dan implementasi langkah strategisnya lebih bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan; mampu menciptakan masa depan untuk dunianya; pengembangan organisasi akan mampu membuat standar kualitas yang telah dipersyaratkan oleh organisasi maupun standar kualitas lain; pengembangan organisasi dapat dirancang sendiri sehingga mampu menciptakan keunggulan dan keunikan di antara pesaing.

Daftar Pustaka

- Cohn, JM, Khurana, R., Reeves, L. (2005). *Growing Talent as if Your Business Depended on It*. Harvard Business Review, October, p. 1-9
- Drucker, Peter E. (1993). *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness
- Frinces, Z. Heflin. (2008). *Manajemen, Konsep Membangun Sukses*. Yogyakarta: Mida Pustaka
- Fullan, Michael.(2004). *Leading in a Culture of Change*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly. Jr, James H..(1997). *Organization, Terj. Nunuk Ardiani, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Edisi 8*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Greenberg Jerald and Robert A. Baron.(1995). *Behavior in Organizations. Understanding And Managing The Human Side of Work*. Prentice Hall Inc
- http://managementhelp.org/org_chng/od-field
- Hughes, RL, Ginnett, RC, & Curphy, GJ. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill Irwin. New York: McGraw-Hill Irwin
- Kasali, Renald. (2005). *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Purhantara, Wahyu. (2010). *Kepemimpinan Bisnis Indonesia di Era Pasar Bebas*. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Vol.7, No.1, Hal. 18 – 33, Yogyakarta: UNY
- Wibowo.(2007). *Manajemen Perubahan, Edisi Kedua*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Winardi, J. (2003). *Entrepreneur & Entrepreneurship*. Jakarta: Prenada Media