

Bab

6

**Perubahan dan Pengembangan Organisasi**

## Materi Minggu 6

### Perubahan dan Pengembangan Organisasi

#### 6.1. Pengertian Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Perubahan dan pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Pengembangan organisasi berperan sebagai suatu disiplin perubahan perencanaan yang menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktek berperilaku untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar. Para manajer dan staf ahli harus bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dan pengembangan organisasi dapat membantu mereka membentuk hubungan yang efektif di antara mereka. Di dalam menghadapi akselerasi perubahan yang semakin cepat, pengembangan organisasi diperlukan untuk bisa mengatasi konsekuensi-konsekuensi dari perubahan tersebut.

Perubahan dan pengembangan organisasi pada dasarnya berbeda dengan berbagai upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana, seperti upaya perubahan dengan melakukan pembelian peralatan baru, atau merancang ulang sebuah desain, atau pun menyusun ulang suatu kurikulum sekolah, atau suatu departemen pada suatu fakultas. Hal ini karena fokus perubahan dan pengembangan organisasi terletak pada peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat mengetahui dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi itu sendiri.

#### 6.2. Langkah-langkah Perubahan Organisasi

Berikut adalah 8 langkah perubahan/transformasi organisasi yang disampaikan oleh Kotter yang dikenal dengan *Kotter's 8 Steps Changes Model* yaitu:

##### a. *Increase Urgency*

Menumbuhkan '*sense of urgency*' di mana setiap orang akan merasa terdorong untuk segera melakukan perubahan yang dilakukan. Hal ini dapat dilakukan jika ditemukannya alasan/faktor yang benar-benar kuat mengapa perubahan perlu dilakukan. Untuk itu perlu ditunjukkan fakta/data yang dapat dilihat, dirasakan, disentuh agar orang-orang mau dan merasa perlu untuk berubah. Jika orang tidak melihat adanya data/fakta bahwa mereka harus berubah maka yang terjadi adalah orang-orang tidak akan mau berubah. Mereka akan tetap berada di zona nyaman karena mereka merasa tidak ada alasan yang kuat untuk berubah. Harus ada rasa 'keterdesakan' yang bisa dilihat selain oleh pemimpin juga oleh orang yang dipimpinya.

##### b. *Build The Guiding Team*

Membantu pembentukan kelompok yang akan memandu proses perubahan (*change agents*) yang mempunyai kapabilitas yang memadai baik dari sisi anggota kelompok mau pun metode pelaksanaannya. Untuk berubah diperlukan orang-orang yang yakin bahwa perubahan akan mengarah ke arah yang lebih baik. Karena itu perlu dibentuk kelompok yang tugasnya menunjukkan antusiasme, komitmen, kepercayaan bahwa dengan perubahan yang akan dilakukan akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Mereka inilah agen-agen perubahan yang akan mendorong orang-orang disekitarnya untuk

mendukung jalannya perubahan. Karena itu perlu dilakukan komunikasi yang rutin dengan para agen ini agar memantapkan tujuan perubahan, saling mendukung dan meminimalisir rasa frustrasi yang mungkin timbul.

c. *Get The Right Vision*

Visi yang sudah ada harus diterjemahkan dalam bentuk strategi yang menantang untuk dilaksanakan. Tanpa visi yang jelas, tidak akan ada yang mau mengikuti arah perubahan yang diusung, kalau pun ada, di tengah jalan mereka akan kehilangan arah. Visi ini harus dapat dipilah-pilah dalam *time frame* yang jelas, apakah tahunan, semesteran, atau triwulan serta dengan melihat pula kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan. Dengan demikian setiap orang akan dapat melihat arah yang jelas mengenai tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam bentuk implementasi sehari-hari.

d. *Communicating for Buy In*

Visi dan strategi yang disampaikan harus dikomunikasikan sehingga terjadi kesamaan dan pemahaman yang baik serta dapat diterima di seluruh jajaran. Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Dan yang penting adalah bentuknya tulus, sederhana, tidak rumit serta memberikan contoh nyata (*role model*) akan visi yang sudah diaplikasikan. Perbaikilah saluran-saluran komunikasi yang digunakan sehingga pesan-pesan yang tidak perlu dapat dieliminir. Dan dapat pula digunakan teknologi untuk membantu mempercepat proses komunikasi (situs resmi, *internal email blast*, dll). Komunikasi yang baik dapat dilakukan dengan cara *content* (*metaphor, analogy, simplicity, stories*, dll) & *context* (*repetition, multiple forums, role model, events*, dll).

e. *Empower Action*

Mengatasi secara efektif rintangan-rintangan yang timbul yang dapat memantapkan pengalaman dalam mengelola perubahan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri. Selain itu perlu juga dukungan dalam bentuk alat-alat (*resources*) yang memadai agar semua orang dapat bertindak untuk mencapai visi. Termasuk pula adalah dorongan agar tim mampu keluar dari pola pikir standar dan dapat 'keluar' mengambil langkah-langkah terobosan yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

f. *Create Short Term Win*

Meraih kemenangan-kemenangan kecil/jangka pendek. Karena perubahan pada umumnya tidak dapat dicapai dalam tempo yang singkat maka dibutuhkanlah *milestone-milestone* kecil untuk memberi tanda sudah sampai di mana proses perubahan yang dijalankan. Karena itu dibutuhkanlah perayaan-perayaan kecil (*short term wins*) dalam bentuk pemberian penghargaan agar semangat para pendukung roda perubahan ini dapat terus dijaga agar tidak redup. Penting untuk terus mengupayakan agar semangat para pendukung perubahan ini tetap menyala karena proses perubahan menuntut stamina fisik & mental dalam waktu yang panjang. Selain itu, *short term wins* ini juga memberi isyarat kepada mereka yang belum 'bergabung' untuk dapat bergabung karena inilah 'jalan' yang 'benar'. Akan jauh lebih baik jika 'perayaan' meraih kemenangan kecil ini dilakukan dalam *exposure* yang luas sehingga ada banyak orang yang menyaksikan sehingga pada penerima penghargaan ini dapat lebih percaya diri, mantap dan semakin yakin akan arah yang dituju.

g. *Don't Let Up*

Jangan berhenti, lanjutkan terus proses perubahan sebelum visi terwujud. Lakukan terus upaya untuk meningkatkan *sense of urgency* sehingga nyala api perubahan tidak redup di tengah jalan. Selalu

tunjukkanlah bahwa proses perubahan ini masih akan berlanjut sampai tercapainya visi yang dicanangkan. Tetapi, haruslah dicatat bahwa proses ini jangan sampai membuat kondisi fisik dan emosi terganggu dan mengorbankan kepentingan pribadi, karena dalam jangka panjang jika ini terjadi, yang mendapatkan imbasnya adalah proses perubahan itu sendiri. Gunakanlah momentum-momentum, seperti misalnya pada perayaan hari jadi perusahaan/peringatan hari besar sebagai alat bantu untuk mengkomunikasikan bahwa perubahan belum selesai. Lakukanlah (jika perlu) perubahan sistem, struktur, kebijakan-kebijakan, prosedur hingga kultur organisasi sehingga sesuai dengan kondisi yang diinginkan.

#### h. *Make Change Stick*

Pastikanlah agar perubahan tertanam sebagai budaya perusahaan sehingga perubahan benar-benar mengakar sampai ke struktur organisasi yang paling bawah. John P. Kotter mengingatkan, bila satu saja tahapan itu dilewati, maka kita hanya akan menghasilkan apa yang disebutnya sebagai “*illusion of speed*” (kecepatan maya) yang dapat menghasilkan perubahan yang tidak sempurna.

### 6.3. Perencanaan Strategi Pengembangan Organisasi

Manajer memerlukan jenis perencanaan khusus yang disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi/perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan strategis ini akan digunakan untuk menentukan misi utama organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.

Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis memuat unsur-unsur:

- a. Perumusan visi dan misi;
- b. Pengkajian lingkungan eksternal;
- c. Pengkajian lingkungan internal;
- d. Perumusan isu-isu strategis, serta
- e. Penyusunan strategi pengembangan (yang dapat ditambah dengan tujuan dan sasaran).

Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang. Ada 2 alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis:

- a. Memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya yang harus diambil.
- b. Akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif.