

Perubahan Organisasi

► **Dr. Saktisyahputra, S.I.Kom, M.I.Kom**



BUKU REFERENSI :

Suwatno. 2018. *Komunikasi Organisasi Kontemporer*. Bandung. Simbiosis
Rekatama Media



Perubahan Organisasi

Ada ungkapan mengatakan “tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri”.

Artinya, segala sesuatu di dunia ini memiliki potensi dan peluang untuk mengalami perubahan. (Suwatno 2018 : 101)



PERUBAHAN ORGANISASI

Yang menjadi persoalan adalah: hal apa saja yang berubah ?

Kapan sesuatu itu berubah ? (Suwatno 2018 : 101)



Perubahan Organisasi

Siapa aktor-aktor yang mengubahnya ?

Di sisi mana perubahannya ? (Suwatno 2018 : 101)



PERUBAHAN ORGANISASI

Mengapa berubah ?

Dan bagaimana perubahan tersebut terjadi ? (Suwatno 2018 : 101)



PERUBAHAN ORGANISASI

Apanya perubahan yang terjadi berlangsung secara cepat atau lambat ?

Apakah ia bersifat radikal atau parsial ? (Suwatno 2018 : 101)



PERUBAHAN ORGANISASI

Peradaban manusia juga terbangun melalui proses perubahan sosial (*social change*).

Ia tidak terjadi secara *given* (dengan sendirinya) maupun *natural* (alamiah), tetapi karena adanya rekayasa sosial (*social engineering*).
(Suwatno 2018 : 101)



PERUBAHAN ORGANISASI

Rekayasa sosial adalah upaya untuk melakukan intervensi sosial, kita dapat mendesain perubahan seperti yang kita inginkan.

Secara umum, rekayasa sosial dapat dilakukan dengan dua cara.
(Suwatno 2018 : 101)



PERUBAHAN ORGANISASI

- *Pertama*, dengan menghadirkan *hardware* berupa teknologi atau infrastruktur fisik.
- Teori ini berbasis pada pemikiran Marxian. (Suwatno 2018 : 101)



Perubahan Organisasi

Kedua, dengan membangun *software* dalam bentuk ide dan gagasan.

Teori ini berbasis pada gagasan Weberian. (Suwatno 2018 : 101)



Perubahan Organisasi

Cara yang pertama memiliki daya pengaruh yang cenderung cepat, sedangkan yang kedua dipandang lebih lambat.

Organisasi sebagai entitas yang lebih kecil dari masyarakat (*society*) juga tidak bisa lepas dari terjadinya perubahan. (Suwatno 2018 : 101-102)



Perubahan Organisasi

“Perubahan terjadi di mana saja, tidak memandang negara, budaya, dan korporasi”, demikianlah kesimpulan survei yang dilakukan *Harvard Business Review* pada 1990 terhadap para manajer yang tersebar di 25 negara dan 6 benua yang berbeda dalam merespons perubahan *marketplace* global.

Agaknya pandangan Marxian tentang perubahan sosial menemukan faktualitasnya, yakni teknologi berkontribusi besar dalam mendorong perubahan perilaku manusia dengan sangat cepat. (Suwatno 2018 : 102)



PERUBAHAN ORGANISASI

Setiap organisasi mengejar dan dikejar oleh perubahan (pengaruh lingkungan eksternal) karena perubahan organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, berkelanjutan, dan dibutuhkan untuk bertahan hidup (*survival*).

Lebih jauh dari itu, perubahan dalam organisasi berhubungan dengan konstruksi perilaku tentang identitas, citra, dan budaya. (Suwatno 2018 : 102)



PERUBAHAN ORGANISASI

- Para pakar di bidang perubahan organisasi (*organizational change*), secara umum memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang hidup (*living system*).
- Mereka memosisikan organisasi di dalam sebuah lingkungan yang berubah. (Suwatno 2018 : 102)



Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi tersebut dapat digerakkan oleh berbagai jenis faktor, seperti teknologi computer, komunikasi massa, pengetahuan manajemen baru, penemuan teknologi, pasar dunia baru, dan perkembangan peraturan pemerintah. (Suwatno 2018 : 102)



Jenis Perubahan

Faith Sophie Amon membagi perubahan ke dalam dua jenis, yakni perubahan yang bersifat revolusioner dan evolusioner:

1. Perubahan revolusioner (Suwatno 2018 : 102)



1. Perubahan Revolutioner

Perubahan revolutioner adalah perubahan yang bersifat cepat dan biasanya berupa gangguan terhadap sistem.

Perubahan ini terjadi saat struktur yang ada secara fundamental ditransformasikan dan menghasilkan perubahan identitas organisasi.
(Suwatno 2018 : 102-103)



1. PERUBAHAN REVOLUSIONER

Sebagai contoh, perubahan dalam hal misi biasanya berpengaruh terhadap semua level fungsi organisasi. (Suwatno 2018 : 103)



2. PERUBAHAN EVOLUSIONER

Perubahan evolusioner adalah perubahan yang terjadi secara perlahan dan bertahap tanpa menimbulkan gangguan terhadap sistem.

Sebagian besar perubahan organisasi berhubungan dengan pengembangan dan langkah-langkah tambahan untuk menyelesaikan masalah atau mengubah sebagian dari sistem yang lebih besar. (Suwatno 2018 : 103)



JENIS PERUBAHAN

Sementara itu, Schein (1980) menjelaskan teori perubahan yang dinamakan “*adaptive coping cycle*” yang memiliki 5 tahap yang terjadi secara simultan, yaitu :

- I. Merasakan perubahan di beberapa bagian dari lingkungan internal dan eksternal. (Suwatno 2018 : 103)



Jenis Perubahan

2. Mengimpor informasi yang relevan tentang perubahan ke bagian-bagian organisasi yang ingin diubah serta memahami dampak dari informasi tersebut.
3. Mengubah proses produksi atau konversi dalam organisasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada saat mengelola efek samping yang tidak diinginkan dalam sistem yang berkaitan serta menstabilkan perubahan. (Suwatno 2018 : 103-104)



Jenis Perubahan

4. Mengeksplorasi produk-produk baru, layanan, dan sebagainya, yang lebih sesuai dengan perubahan orisinal di lingkungan tersebut.

5. Mendapat umpan balik (*feedback*) atas kesuksesan perubahan yang terjadi. (Suwatno 2018 : 104)



Perubahan di Tempat Kerja

Bagaimana cara mempersiapkan perubahan di tempat kerja ?

Selama ini, banyak organisasi bisnis yang merasa kebingungan bagaimana cara mulai membangun komunikasi tentang perubahan di lingkungan kerja. (Suwatno 2018 : 104)



Perubahan di Tempat Kerja



- Ketakutan yang umum terjadi adalah adanya perlawanan dari para karyawan terhadap perubahan tersebut.
- Diane Stegmeier menawarkan sebuah cara untuk mempersiapkan perubahan di tempat kerja. (Suwatno 2018 : 104)

Perubahan di Tempat Kerja



- ▶ Ia menyarankan untuk membuat sebuah rencana komunikasi komprehensif (*comprehensive communication plan*) dengan merencanakan urutan pesan yang disampaikan untuk proses transformasi.
- ▶ Rencana komunikasi komprehensif tersebut harus mempertimbangkan umur 4W+1H: (Suwatno 2018 : 104)

1. Who ? (Siapa)

Siapa audiens yang dituju dari pesan tersebut ?

Kelompok-kelompok mana saja yang ingin kita bagi informasinya, termasuk *steering committee*, para pimpinan unit bisnis, karyawan yang telah diidentifikasi untuk berpartisipasi dalam program tersebut, atau kepala departemen fungsional. (Suwatno 2018 : 104)



2. *Why* (Mengapa)

Mengapa kita melakukan perubahan ?

Apakah kita sudah mengidentifikasi tujuan dari pesan tersebut ?

Apa tujuannya ?

Apa yang hendak kita selesaikan ?

(Suwatno 2018 : 104)



3. WHAT (APA)

Apa pesan khusus yang kita sampaikan ? (Suwatno 2018 : 105)



4. *WHEN ?* (KAPAN)

Kapan waktu yang tepat untuk menyampaikan pesan ?

Kita harus mengidentifikasi hal-hal apa saja yang dapat membuat proses komunikasi berjalan lebih mudah. (Suwatno 2018 : 105)



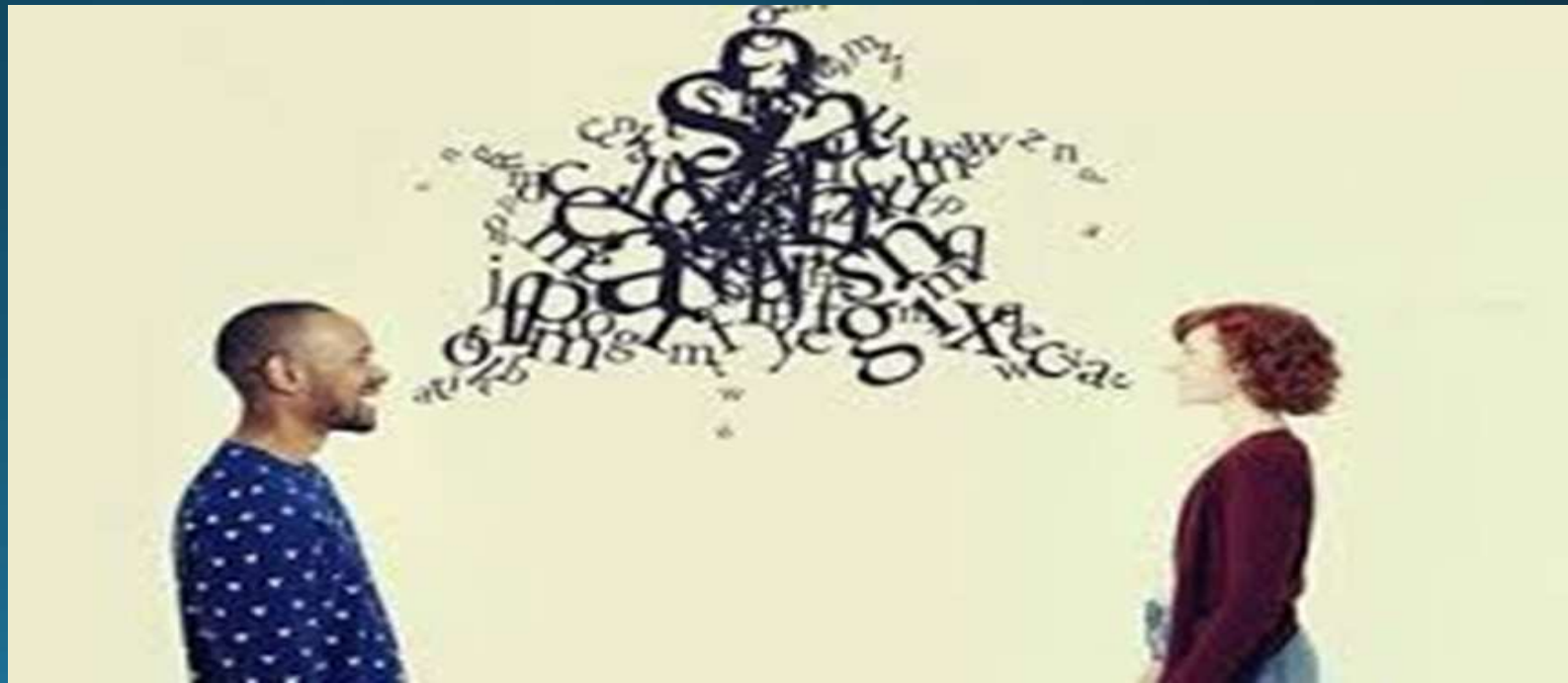
5. *HOW* ? (BAGAIMANA)



Bagaimana metode komunikasi yang tepat sesuai dengan budaya organisasi kita ? (Suwatno 2018 : 105)

Peran Agen Perubahan

- Peran agen perubahan dalam keseluruhan proses perubahan seharusnya dimainkan oleh manajer dalam organisasi.
- Agen perubahan berperan untuk melakukan tiga hal, yaitu : (Suwatno 2018 : 106)



1. Memprakarsai komunikasi dan partisipasi

Sebagai bagian dari agen perubahan yang berperan untuk memprakarsai komunikasi dan partisipasi, mereka harus memberikan sumber daya yang dibutuhkan oleh para anggota organisasi lainnya untuk menjalankan proses perubahan (*change process*).

Setelah membuat hal-hal baru, para aktor perubahan harus berperan untuk memberdayakan para karyawan untuk menghidupkan visi baru. (Suwatno 2018 : 106)



1. Memprakarsai komunikasi dan partisipasi

- Kesuksesan sebuah perubahan sangat ditentukan oleh peran para manajer atau pimpinan organisasi di setiap jenjang untuk menciptakan masa depan yang lebih baik dan menggerakkan para karyawan untuk mencapainya. (Suwatno 2018 : 106)





2. Memfasilitasi proses perubahan

- Seorang aktor perubahan harus dapat memfasilitasi proses perubahan setidaknya dengan dua cara, yakni dengan membimbing langkah-langkah dalam proses perubahan dan dengan mendelegasikan tanggung jawab kepada orang lain.
- Aktor perubahan adalah fasilitator dari proses partisipatif yang didesain untuk membantu kesuksesan perubahan organisasi. (Suwatno 2018 : 106-107)

3. Menciptakan sebuah visi



Aktivitas lainnya dari actor perubahan adalah peran mereka dalam membangun dan menjaga visi perubahan.

Mereka harus dapat membangun visi masa depan dan membangun strategi untuk memproduksi perubahan yang dibutuhkan untuk meraih visi tersebut. (Suwatno 2018 : 107)

3. Menciptakan sebuah visi

Mereka juga harus mengetahui bagaimana membuat para karyawan merasa tertarik dengan misi baru yang ditawarkan.

Mereka berperan memberikan inspirasi dan energy (*inspiring and energizing*) sehingga proses perubahan dapat dilakukan dengan kesadaran tanpa paksaan.
(Suwatno 2018 : 107)



Taktik Komunikasi Dalam Perubahan



Menurut Laurie K. Lewis, ada beberapa taktik komunikasi dalam melakukan perubahan organisasi, antara lain :

1. *Asking for input* (meminta input). (Suwatno 2018 : 107-108)

1. *Asking for input* (meminta input)



- Para pelaksana yang ingin melakukan perubahan sebaiknya memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk memberikan input.
- Mereka harus dapat menjadi pendengar yang baik. (Suwatno 2018 : 108)