

Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Bakroni Latar

Pondok Pesantren Daar El Hasanah Kecamatan Jawilan Kabupaten Serang, Banten
E-mail: bakronilatar@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: 1 Oktober 2020
Revised: 27 November 2020
Accepted: 15 Desember 2020

Keywords:

Organisasi
Model Perubahan

ABSTRACT

The purpose of this research is to describe organizational change and development. Library studies are used as methods in this research. Results and discussions show that organizations are objected to by human activities, where humans seek the most benefit from organizational activity through the human beings involved. In the event of such a change, the organization must also undergo development, which is the stage for organizational change.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan perubahan dan pengembangan organisasi. Studi pustaka dijadikan metode dalam penelitian ini. Hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi.

This is an open access article under the CC BY-SA license.



Corresponding Author:

Bakroni Latar
Pondok Pesantren Daar El Hasanah Kecamatan Jawilan Kabupaten Serang, Banten
E-mail: bakronilatar@gmail.com

PENDAHULUAN

“Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri” (Junita & Hermansyur, 2014) itulah ungkapan yang pernah didengar dalam sebuah pelatihan dalam berorganisasi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan mengadakan berbagai perubahan dalam dirinya. Perubahan-perubahan itu tentunya ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik.

Perubahan sangat penting dialami oleh organisasi (Gutama, 2010). Ini dikarenakan organisasi tersebut pastinya juga menginginkan sesuatu yang baru dan pastinya tidak ingin tertinggal dengan organisasi lainnya. Hal ini lumrah terjadi karena organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti arus perkembangan zaman tapi tidak

meninggalkan imej khas dari organisasi tersebut. Seiring berjalannya waktu, perubahan dan perkembangan zaman dari masa ke masa mengalami kemajuan yang cukup pesat.

Kita mengetahui bahwa bagi suatu organisasi baik sekali untuk mengadakan perubahan. Hal tersebut adalah positif bagi ketahanan hidup suatu organisasi. Tapi, terdapat banyak faktor yang menghalangi perubahan itu. Sesuatu yang baru adalah asing dan menimbulkan perasaan sebagai penghambat. Untuk memulai dengan yang baru yang lama harus dibuang, dan itu adalah hal yang sulit. Lagipula perubahan dalam organisasi menuntut pula perubahan dalam individunya sendiri. Semakin ia menjadi tua, adalah sukar baginya untuk berubah. Ini jelas sekali bahwa perubahan tidak hanya berlaku bagi organisasinya saja, tapi juga bagi individu yang berada di dalamnya.

Berbicara mengenai perubahan dalam organisasi berarti menyangkut nilai pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi berhubungan dengan suatu strategi, sistem, proses-proses guna menimbulkan perubahan organisasi sesuai dengan rencana, sebagai suatu alat guna menghadapi situasi-situasi yang berubah yang dihadapi oleh organisasi modern dan yang berupaya untuk menyesuaikan diri (mengadaptasi) dengan lingkungan mereka. Teknik-teknik dalam melakukan pengembangan organisasi meliputi latihan laboratorium, latihan manager, grid, feedback survei, pembentukan tim, konsultasi proses, pengembangan karir, desain pekerjaan, manajemen ketegangan dan lain-lain.

PEMBAHASAN

Perubahan Organisasi

Organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan dis equilibrium (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi. Pengembangan organisasi merupakan proses terencana (Rifa'i, 2017) untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Organisasi pasti mengalami perubahan demi untuk mempertahankan daya tahannya dan juga mempertahankan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut.

Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut (Siahaan & Zen, 2012).

Perubahan organisasi dalam buku Siswanto dan Sucipto adalah perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain-

lain. Perubahan tidak harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Secara khusus, organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan meninggalkan keterpurukan-keterpurukan yang terjadi (Siswanto & Sucipto, 2008). Perubahan organisasi sering berlawanan dengan nilai-nilai yang menghormati anggota dalam organisasi, perubahan biasa melawan keputusan anggota dari berbagai yang harus dilaksanakan. Itu sebabnya banyak sumber perubahan keorganisasian yang mendiskusikan tentang perubahan yang diperlukan didalam kultur organisasi, mencakup perubahan di dalam kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta didalam cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai-nilai ini.

Tujuan dan Sasaran Perubahan

Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang akan dihadapi organisasi, terutama krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang adaptifnya organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan individual jajaran organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi. Krisis dalam organisasi disadari setelah berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi yang mengalami stagnasi akan membuat para manajer dalam organisasi melakukan analisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan krisis. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, seharusnya manajemen organisasi tidak menjadikan krisis sebagai penghalang yang akan memperlambat gerak organisasi, atau mengartikan krisis sebagai faktor negatif, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan dicapai organisasi (Siahaan & Zen, 2012).

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah: 1). Meningkatkan efektivitas organisasi; 2). Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi; 3). Berorientasi kepada masa depan; 4). Mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi (Rifa'i, 2017).

Kemampuan organisasi melakukan perubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut. Hubungan antara organisasi dengan orang yang ada dalam organisasi bersifat mutual simbolik. Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi.

Sumber-sumber Pendorong Perubahan

Sumber-sumber yang dapat mendorong adanya perubahan dalam organisasi antara lain (Siswanto & Sucipto, 2008): 1) Lingkungan. Perubahan organisasi seringkali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam

masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan; (2) Sasaran dan nilai. Dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan sasaran; (3) Teknik. Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, disamping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu; (4) Struktur. Sumber lain perubahan organisasi oleh subsistem struktur. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain; (5) Manajerial. Dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peranan manajer adalah mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi; (6) Konsultan. Dorongan kuat untuk perubahan organisasi juga datang dari para konsultan. Adakalanya digambarkan sebagai “jawaban yang mencari pertanyaan ‘atau’ pemecahan yang mencari persoalan”. Hal-hal yang mendorong terjadinya perubahan, tetapi faktor yang menonjol adalah keberadaan teknologi komputer, kompetisi di tingkat lokal maupun global serta kondisi demografi (Sopiah, 2008).

Model-Model Perubahan

Model perubahan Lewin

Kurt Lewin didalam buku Robbins dan Judge mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil inisiatif perubahan, mengelola dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. Lebih jauh Robbins menjelaskan tahap perubahan tersebut dengan istilah *unfreezing*, *Moving* & *refreezing* (Robbins & Judge, 2008, p. 12). *Unfreezing* merupakan proses awal dari tahap perubahan. Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (status quo). pertentangan antara faktor pendorong perubahan dan yang menentang akan terjadi pada tahap ini. Tahap pencairan berjalan lancar jika kekuatan pendorong mendominasi. Kekuatan pendorong perubahan selanjutnya menggerakkan pada perilaku dan sistem yang diinginkan (Mellita & Elpanso, 2020).

Moving merupakan tahap pembelajaran (Sumindar & Lestari, 2012). Pada tahap ini, pekerja diberi informasi baru, model dan sistem kerja yang diharapkan diterapkan nantinya, atau sebuah cara pandang baru untuk level pengambil kebijakan. *Refreezing* merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap diperlukan sebuah penegasan dan penegasan kembali tentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan. Guna mendukung perubahan jangka panjang diperlukan sebuah sistem yang mengawal dan menjamin pelaksanaan perubahan yang sedang dijalankan (Romadona & Setiawan, 2020).

Dalam model perubahan tiga tahap, Lewin menggunakan beberapa asumsi yang melandasi keberhasilan perubahan. Asumsi yang dipakai oleh Lewin meliputi: a). Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, dan tidak melanjutkan sikap atau perilaku sekarang, b). Perubahan harus didorong adanya keinginan dan motivasi untuk berubah; c). Manusia adalah penggerak perubahan; d). Adanya resistensi adanya perubahan adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan. e). Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional (Robbins & Judge, 2008).

Model Perubahan Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi: (Siswanto & Sucipto, 2008)

- a) Tahap persiapan (preperation). Tahap ini dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Mengumpulkan informasi ini dapat dilakukan oleh internal perusahaan, namun tidak sedikit organisasi mendatangkan outsider untuk memotret dan menyosialisasikan perlunya dilakukan perubahan. Dalam tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan para stakeholder agar mau dan mendukung perubahan (Adityo et al., 2015).
- b) Tahap analisis kekuatan dan kelemahan. Setelah dilakukan persiapan matang, aktivitas selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat mempengaruhi performance organisasi dimasa mendatang.
- c) Tahap mendesain sub unit organisasi baru. Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin adaptif terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut diperlukan sub unit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- d) Tahap mendesain proyek. Tahap selanjutnya adalah mendesain proyek. Proyek dalam hal ini adalah perubahan yang menyeluruh dan integratif. Agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan agar dapat memahami dan memiliki rasa memiliki perubahan yang sedang terjadi.
- e) Tahap mendesain sistem kerja. Tahap selanjutnya adalah mendesain sistem kerja. Sistem kerja ini adalah bagian penting untuk memformalisasikan pekerjaan terutama yang bersifat rutin. Sistem kerja yang didesain akan memudahkan evaluasi dan standardisasi pekerjaan.
- f) Tahap mendesain sistem pendukung . Agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, maka perlu didesain sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.
- g) Tahap mendesain mekanisme integratif. Mendesain mekanisme integratif merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat berkoordinasi secara baik dan berkesinambungan. Guna mencapai keinginan tersebut harus didukung adanya usaha untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya pengumpulan informasi, maka sebuah masalah tidak diselesaikan secara persial. Selanjutnya mekanisme tersebut dikontrol oleh legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.
- h) Tahap implementasi perubahan. Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore adalah tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh decision maker organisasi.

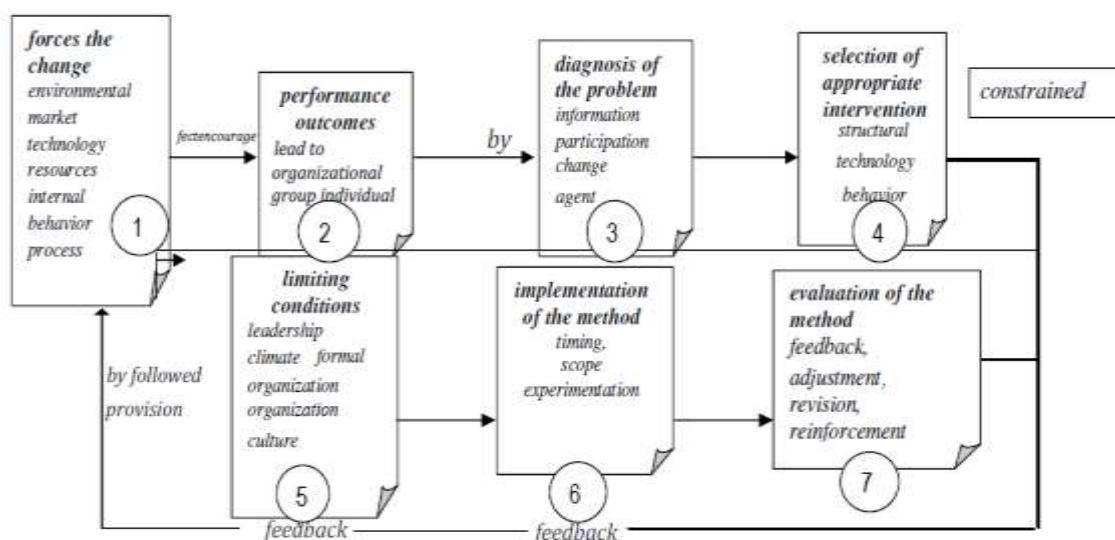
Model Perubahan Kraitner dan Kinicki

Model perubahan yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki adalah model perubahan dengan pendekatan sistem. Dalam model perubahan ini ditawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan organisasional. Pendekatan sistem yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki meliputi komponen yang terdiri atas input, unsur-unsur yang hendak dirubah (target element of change) dan output. Ketiga komponen tersebut memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Input merupakan faktor yang mendorong terjadinya proses perubahan. Semua perubahan yang bersifat organisasional harus konsisten dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu juga melihat

kemampuan dan potensi yang dimiliki. Dan juga meninjau ancaman dari dalam dan dari luar (Musyarofah, 2004).

Model untuk Mengelola Perubahan Organisasi

Proses pengelolaan perubahan menurut Gibson dan Donnelly dapat didekati secara sistematis. Langkah-langkah dapat digambarkan dengan cara yang logis seperti yang disarankan pada gambar 1. Model terdiri dari langkah-langkah spesifik umumnya diakui menjadi penting untuk manajemen perubahan yang berhasil. manajer menganggap masing-masing, baik secara eksplisit, untuk melakukan program perubahan. prospek memulai perubahan yang berhasil dapat ditingkatkan ketika manajer secara aktif mendukung upaya dan menunjukkan bahwa dukungan dengan menerapkan prosedur yang sistematis yang memberikan substansi untuk proses (Gibson et al., 2012).



Gambar 1. a seven-step model for the management of organizational change

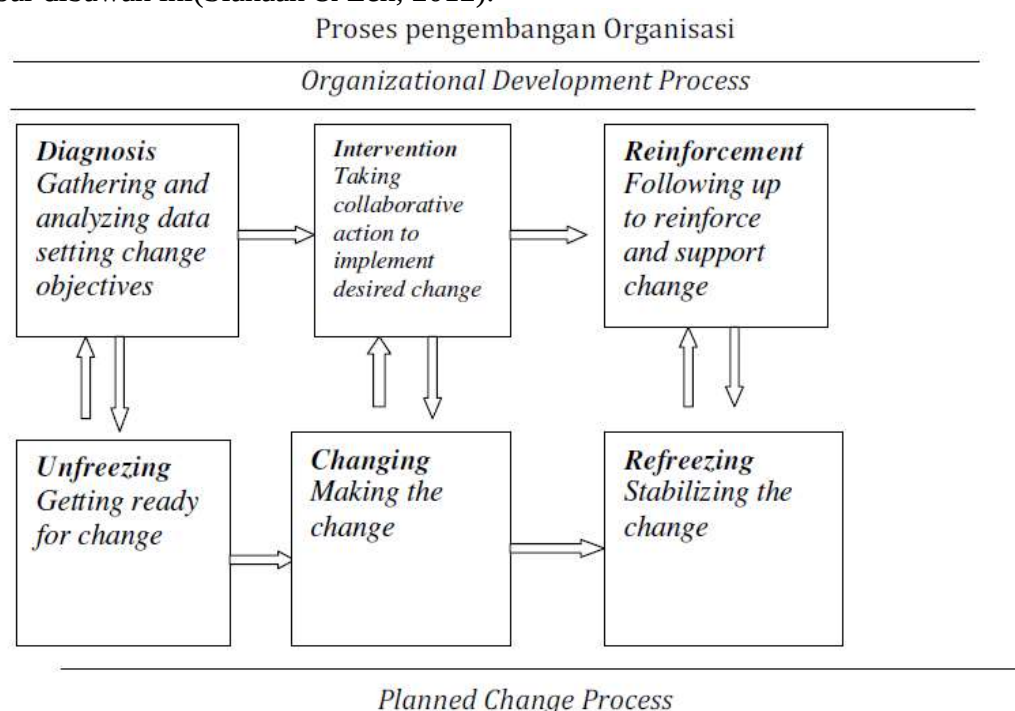
Model menunjukkan bahwa kekuatan untuk perubahan terus-menerus bertindak atas organisasi; asumsi ini mencerminkan karakter dinamis dari dunia modern. Pada saat yang sama, itu tanggung jawab manajer untuk memilah-milah informasi yang mencerminkan besarnya kekuatan perubahan. Informasi adalah dasar untuk mengenali ketika perubahan yang diperlukan; itu sama diinginkan untuk mengenali kapan perubahan tidak diperlukan. Tapi setelah manajer menyadari bahwa ada sesuatu yang rusak, mereka harus mendiagnosa masalah dan mengidentifikasi teknik alternatif yang relevan.

Akhirnya, manajer harus menerapkan perubahan dan memantau proses perubahan dan mengubah hasil. Model termasuk umpan balik ke langkah implementasi dan langkah pasukan untuk perubahan. loop umpan balik ini menunjukkan bahwa proses perubahan itu sendiri harus dimonitor dan dievaluasi. modus implementasi mungkin rusak dan dapat menyebabkan hasil yang buruk, tetapi tindakan responsif bisa memperbaiki situasi. Selain itu, loop umpan balik ke langkah awal mengakui bahwa tidak ada perubahan adalah final. situasi baru dibuat di mana masalah dan isu-isu akan muncul; pengaturan baru dibuat yang akan sendiri menjadi berubah.

Model tersebut menunjukkan tidak ada solusi akhir; bukan, itu menekankan bahwa manajer modern beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dimana satu-satunya tentu adalah perubahan itu sendiri.

Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi sebagai bagian dari rencana perubahan organisasi dilakukan dengan diawali oleh tindakan diagnosis, tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Tindakan diagnosis ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Setelah tahap pengumpulan dan analisa tersebut, proses selanjutnya adalah melakukan tindakan intervensi dengan melakukan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Schermermon menggambarkan proses pengembangan organisasi dalam gaambar dibawah ini(Siahaan & Zen, 2012).



Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan anggota-anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan. Langkah ini dinamakan unfreezing. Selanjutnya proses perubahan. Proses perubahaan inilah yang merupakan langkah krusial dalam tahap-tahap perubahan. Setelah perubahan dilakukan dilanjutkan dengan langkah berikutnya yang disebut dengan refreezing. Refreezing adalah tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terlibat didalamnya secara aktif.

Model tersebut melibatkan berbagai unsure yang diyakini akan menjamin terjadinya proses perubahan dan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ditempatkan sebagai sentral namun memiliki keterkaitan secara timbalbalik dengan unsure-unsur yang mengitarinya. Unsur yang mengitarinya yaitu manusia, struktur, teknologi dan tugas. Keempat unsure inilah yang sebenarnya menjadi perhatian dalam melakukan pengembangan organisasi. Keempat unsur yang terdapat model di atas dilengkapi dengan berbagai item yang menjadi acuan dalam merencanakan sebuah perubahan dan pengembangan organisasi. Pedalaman dari semua item tersebut dilakukan berdasarkan prioritas utama sehingga secara berkelanjutan akan menjamin proses pelaksanaannya.

Tren Perkembangan dan Tantangan Ke Depan Studi Perilaku Organisasi

Turbulensi perubahan lingkungan eksternal yang begitu tinggi yang terjadi dalam 20 tahun terakhir ini menyebabkan para manajer tidak bisa lagi mengelola organisasi yang di pimpinannya secara tradisional layaknya mengelola organisasi, seperti pada tahun 1950-an dan 1960-an, ketika lingkungan eksternal organisasi relatif masih stabil. Di masa mendatang peranan para manajer dalam mengelola organisasi banyak mengalami perubahan. Para manajer dengan demikian dituntut lebih inovatif, kreatif, dan harus lebih adaptif agar organisasi yang dipimpinnya bisa survive dan mencapai tujuan-tujuannya.

Oleh karenanya mereka dituntut untuk melakukan desain ulang dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Hal ini misalnya secara eksplisit dikemukakan oleh Sumantra Ghoshal dan Christopher Barlett dalam tiga seri tulisannya yang dimuat dalam *Harvard Business Review* (Barlett & Ghoshal, 1995). Ghoshal dan Barlett mengatakan bahwa seorang pimpinan puncak tidak bisa lagi berkuat dan memberi perhatiannya semata-mata kepada masalah strategi organisasi, tetapi sudah harus beralih kepada masalah penetapan tujuan organisasi. Demikian juga, proses untuk mencapai tujuan harus lebih diprioritaskan ketimbang semata-mata mempersoalkan struktur organisasi dan terakhir, memperhatikan persoalan manusia lebih bermakna ketimbang sekadar persoalan sistem organisasi.

Akibat dari perubahan-perubahan di atas, persyaratan untuk menjadi seorang manajer dan keterampilan (skill) yang harus dimilikinya juga mengalami perubahan. Sebagai contoh, dari simposium yang diselenggarakan oleh *Board of Director of American Society for Training and Development* misalnya disimpulkan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang eksekutif di masa datang berbeda jika dibandingkan dengan sifat-sifat eksekutif di masa lalu sebagaimana tampak pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Sifat-sifat Eksekutif di Masa Lalu dan Masa Datang

Sifat-sifat Manajer Masa Lalu	Sifat-sifat Manajer Masa Depan
Orang yang serba tahu	Pimpinan sebagai seorang pembelajar
Memiliki visi domestik	Memiliki visi global
Memprediksi masa depan berbasis masa lalu	Memiliki intuisi untuk masa depan organisasi
Memperhatikan kepentingan orang per orang	Memperhatikan kepentingan institusi dan kepentingan orang per orang
Manajer adalah satu-satunya orang yang memiliki visi	Memfasilitasi orang lain memiliki visi
Semata-mata menggunakan kekuasaan	Menggunakan kekuasaan dan fasilitas
Menetapkan tujuan dan cara-cara untuk mencapainya	Menitik beratkan terhadap proses pencapaian tujuan
Berada sendirian di atas	Menjadi bagian dari tim eksekutif
Hanya sekadar mengikuti tata nilai yang ada	Bisa menerima hal-hal yang bersifat paradoks di tengah adanya keos
Monolingual	Multikultural
Lebih ditujukan agar memperoleh kepercayaan dari komisar dan pemegang saham	Lebih ditujukan agar memperoleh kepercayaan pemilik, konsumen, dan karyawan

Perubahan-perubahan dalam cara mengelola organisasi seperti tersebut di atas sekaligus mengakibatkan perubahan dalam cara memahami perilaku organisasi. Hal ini terjadi mengingat organisasi dan manusia di dalam organisasi merupakan bagian dari ruang lingkup perilaku keorganisasian. Ke depan, dengan demikian studi perilaku organisasi akan menghadapi beberapa tantangan yang tidak bisa dihindarkan

KESIMPULAN

Organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Perubahan bagi organisasi dimana manusia yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut. Perubahan dalam organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi.

Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut. Terdapat juga penolakan dalam melakukan perubahan dan perkembangan organisasi sehingga perubahan dan perkembangan tersebut terhambat. Banyak factor yang mempengaruhinya, diantaranya yaitu orang-orang yang terdapat dalam organisasi itu sendiri yang menghambat jalannya perubahan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Dalam menghadapi penolakan itu, ada upaya untuk mengatasi penolakan tersebut.

REFERENSI

- Adityo, B., Suharnomo, S., & Rahardjo, M. (2015). *Tranformasi PT. KAI Dengan Analisis Strategi 7s Mckinsey*. Diponegoro University.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process. *Harvard Business Review*, 73(1), 86–93.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gutama, T. A. (2010). Peran Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Sosiologi Dilema*, 25(2), 107–113.
- Junita, A., & Hermansyur, M. (2014). Learning Organization Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 1(2), 107–118.
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *Journal Management, Business, and Accounting*, 19(2), 142–152.
- Musyarofah, S. (2004). Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 8(1).
- Rifa'i, M. (2017). Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. *Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 1(2), 54–68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*. Salemba Empat.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*, 5(1), 91–104.
- Siahaan, A., & Zen, W. L. (2012). *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis Dan Praksis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan Dalam Organisasi*. Citapustaka Media Perintis.
- Siswanto, S., & Sucipto, A. (2008). *Teori Dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Maliki Press.
- Sopiah, S. (2008). *Perilaku Organisasional*. PT Andi Yogya.

Sumindar, A., & Lestari, W. (2012). Model Pembelajaran Moving Class Mata Pelajaran Seni Budaya dan Implikasinya Terhadap Kemandirian Siswa (Kajian Kasus) di SMA Karangturi Semarang. *Catharsis*, 1(2).