

## **PENGELOLAAN TERHADAP PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**

**Muhammad Rifa'i\***

### **Abstrack**

The changing of the organisms do not do to balance the changing and demanding of the anti-dynastic and developing world, to conduct organizational change, do the non-organization changing must be done by managing carefully. Do the changing and devolvment to the organization needs a careful planning. The ready resource to inform the changing and development to be able to create youth and it is from organization culture which supports the individual activities, and a group in the organization. In changing and developing of organization and get resistance. The constraints and challenges of internal and external organization, on the other hand lead a conflict in organization. The management of changing and development of organization carefully and calculation are able to take the organization survive and compete with presenting various organization which apply the changing organization system with the international standard.

**Keywords:** *Management, Changing and Development of Organization*

### **PENDAHULUAN**

Jika kita melihat fakta yang ada, 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. 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 (Winardi, 2015:81-82)

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.

Dalam melakukan perubahan ke arah pengembangan organisasi ini, tidak luput dari timbulnya berbagai problem-problem yang justru dapat membahayakan kelangsungan organisasi. Problem pengembangan juga merupakan salah satu problem pelik yang harus dipecahkan oleh para manajer, karena bukan saja organisasi-organisasi perlu dikembangkan, tetapi pula manusia di dalam organisasi tersebut perlu pula diikuti sertakan dalam pengembangan organisasi, dalam rangka usaha menghadapi pihak saingan dan tuntutan lingkungan. Salah satu masalah penting yang dapat terjadi dalam perubahan dan pengembangan organisasi adalah konflik. Problem konflik itu tidak dapat dihindari dalam organisasi, dengan kata lain konflik pasti terjadi dalam organisasi karena konflik bersifat alamiah.

Dalam kenyataannya, 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 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.

Dari uraian di atas, jelas sekali bahwa perubahan dan perkembangan organisasi perlu dilakukan untuk mencapai keberlangsungan kehidupan organisasi itu sendiri. Mengapa konflik menjadi salah satu dorongan untuk perubahan? Ini dikarenakan terjadinya konflik itu akibat perubahan yang terjadi dari salah satu individu ataupun kelompok dalam organisasi itu. Jika konflik tersebut dikelola dan disikapi dengan baik dan bijak oleh pemimpin dan juga anggotanya, maka perubahan yang terjadi akan membawa dampak yang positif terhadap organisasi. Akan tetapi jika perubahan tersebut disikapi dengan tidak semestinya, maka perubahan yang terjadi justru membawa dampak yang sebaliknya. Perubahan dalam organisasi tidak semerta-merta berubah begitu saja, tidak. Perkembangan juga memberikan pengaruh dalam merubah perubahan tersebut. Perubahan tanpa perkembangan, sama saja nol. Karena perkembangan lah yang menjadikan perubahan tersebut bernilai positif terhadap organisasi.

### **KAJIAN TEORITIK**

Dapat dikatakan organisasi jika ada aktivitas atau kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang maka itu bukan organisasi. Menurut Maringan (Mesiono, 2014:39), pengertian organisasi dapat dibedakan pada dua macam, yaitu:

1. Organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah/tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan manajemen bergerak atau dapat dikaitkan.

Organisasi sebagai alat dalam organisasi dalam arti statis, tetap tidak bergerak. Bentuk manajemen ini tergantung dari wadahnya.

2. Organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu.

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 (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012:41).

### **Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi dalam buku Siswanto dan Sucipto (2008:104) 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.

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 didalam kepercayaan

dan nilai-nilai anggota serta didalam cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai-nilai ini.

### **Tujuan dan Sasaran Perubahan Secara Organisasional**

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 factor negative, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan di capai organisasi (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012:44-45).

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.

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 (Siahaan dan Zen, 2012:47).

Fungsi atau disfungsi organisasional dan individual

	<b>For Organizational</b>	<b>For Individu</b>
Functions	Focus attention	Focus attention
	Rationale for organizing	Rationale for working
	Standart of assessment	Vehicle for goal attainment
	Source of legetimation	Personal security
	Recruitment through identification	Identification and status
Disfunction	Means to end can become real goals	Reward may not be tied to goal attainment
	Measurement stresses quantitative goals at expende of qualitative ones	Difficulty in determining relevant performance evaluation criteria
	Goal specificity problem (ambiguous goals fail to provide direction; higly specific goals may constrain action and creativity)	Inability of individuals to identify with abstract, global goal Organizational goals may be incongruent with personal goals.

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 dan Sucipto, 2008:105-106)

- 1) Lingkungan. Perubahan orgnisasi 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: 69-70).

## PEMBAHASAN

### 1. Model perubahan Lewin

Kurt Lewin didalam buku Robbins dan Judge (2007:348) 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*. *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.

*Moving* merupakan tahap pembelajaran. 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 peneguhan 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.

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.

<i>Step 1: Unfreezing</i>
<i>Attempting to create a new state of affairs</i>
<i>Step 2: Moving</i>
<i>Recognizing the need for change</i>

**Gambar Model perubahan Lewin**

## 2. Model Perubahan Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore (Sucipto dan Siswanto, 2008:109-111) berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

- 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.

- 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 standarisasi 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 parsial. 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 (2007: 585) 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.

### **Model Untuk Mengelola Perubahan Organisasi**

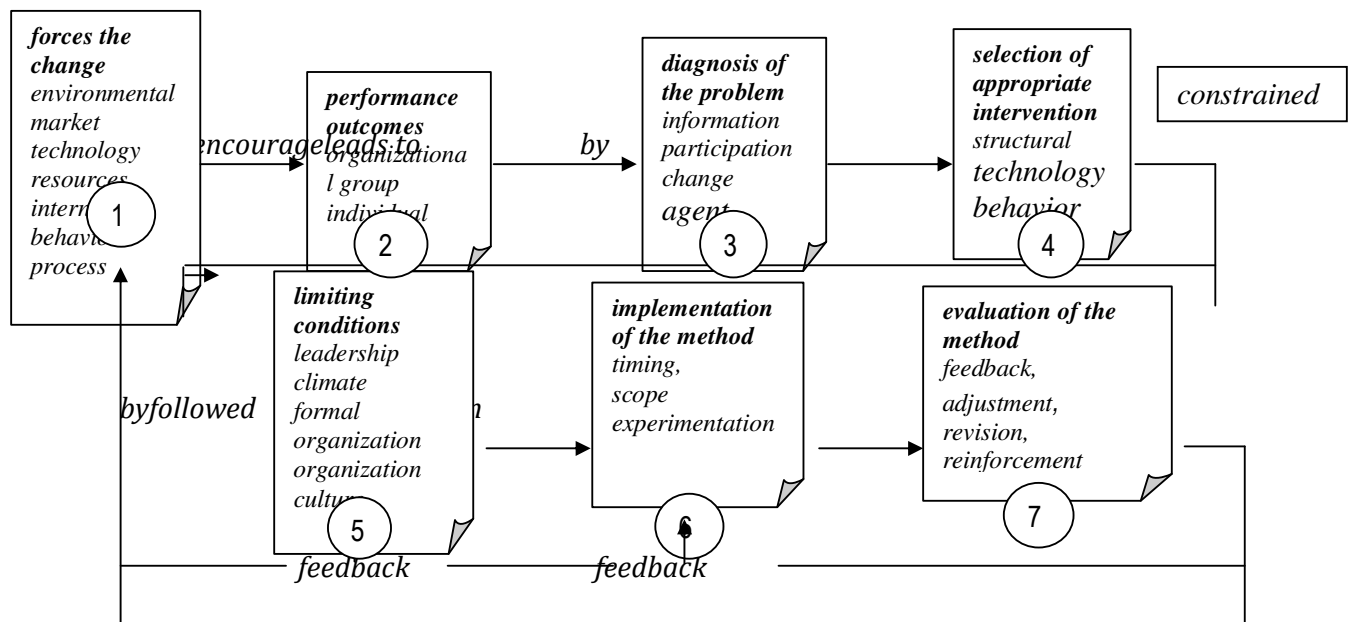
Proses pengelolaan perubahan menurut Gibson dan Donnelly (2006:486) dapat didekati secara sistematis. langkah-langkah dapat digambarkan dengan cara yang logis seperti yang disarankan pada gambar 17.1. model terdiri dari langkah-langkah spesifik umumnya diakui menjadi penting untuk manajemen perubahan 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.

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.

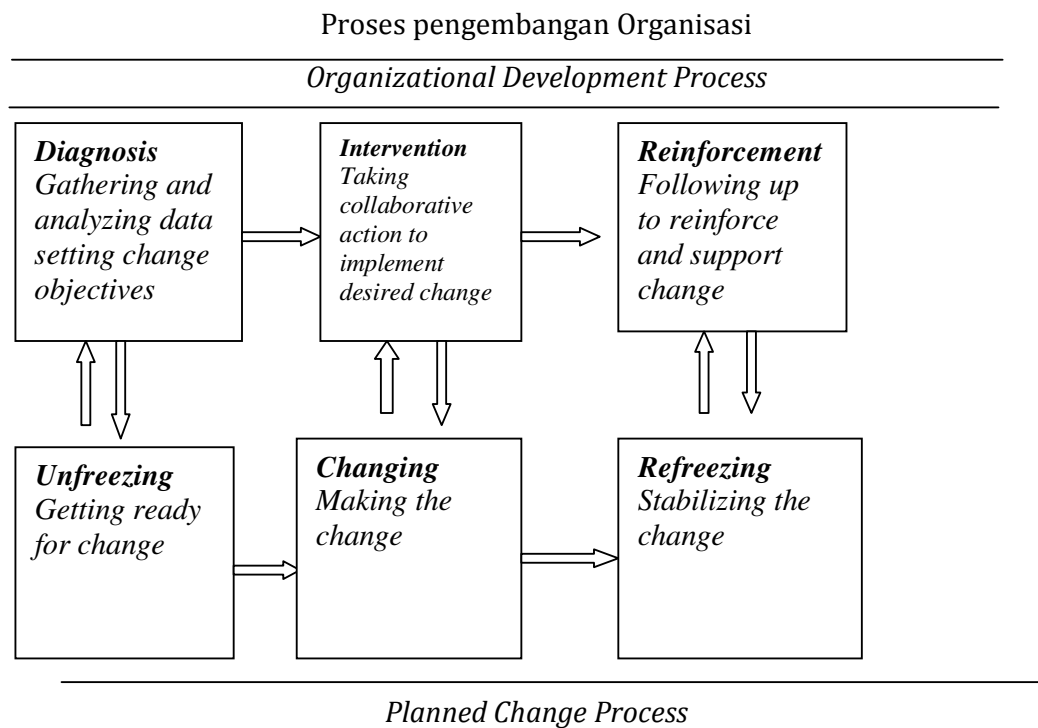
*a seven-step model for the management of organizational change*



**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

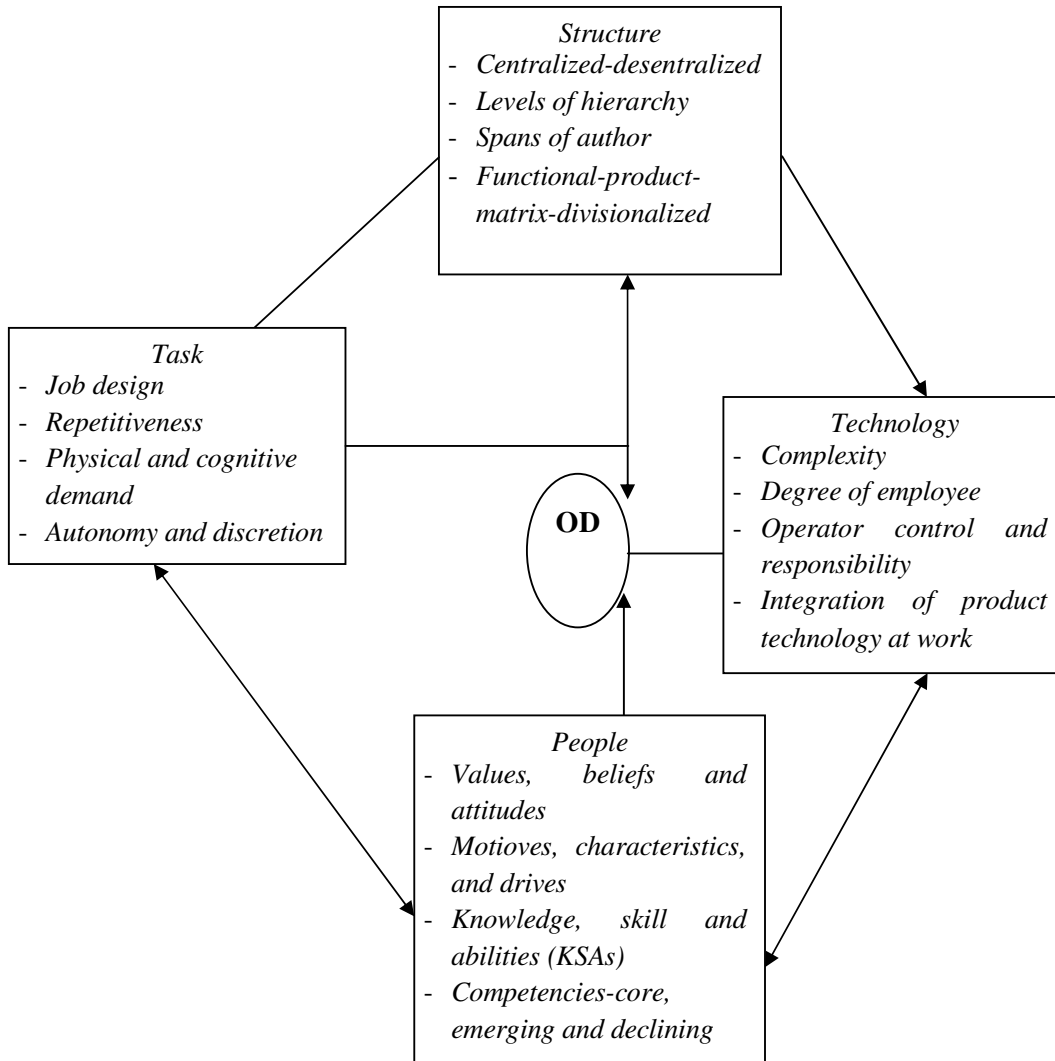
menganalisa sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Setelah tahap pengumpulan dan analisa tersebut, proses selanjutnya adalah melakukan tindakan intervensi dengan melakukan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012: 73-74). Schermermon (Amiruddin Siahaan dan Lius Zen, 2012: 74) menggambarkan proses pengembangan organisasi dalam gambar dibawah ini.



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 Pengembangan Organisasi**



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. Unsure yang mengitarinya yaitu manusia, struktur, teknologi dan tugas. Keempat unsure inilah yang sebenarnya menjadi perhatian dalam melakukan pengembangan organisasi. Keempat unsure 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.

## **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.

Akan tetapi, terdapat juga penolakan dalam melakukan perubahan dan perkembangan organisasi sehingga perubahan dan perkembangan tersebut terhambat. Banyak faktor 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.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amiruddin Siahaan dkk. (2012). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Cita Pustaka
- Rivai, Veitzal dkk. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Kreitner, Robert dkk. (2007). *Organizational Behavior*. New York: Arizona State University
- Ivancevich, Gibson dkk. (2006). *Organizations Behavior Structure Process*. New York: Mc. Graw Hill

- Siswanto dkk. (2008). *Teori dan perilaku Organisasi*. Malang: UIN Malang Press
- Robbins, P. Stephen dkk. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat
- Yulk, Gary. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. raja Grafindo
- Winardi. (2015). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Grup
- Sulaksana, Ujung. (2004). *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka pelajar
- Ivancevich, John M. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kahar, A. Irawaty. (2008). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. Universitas Sumatera Utara
- Yudhaningsih, Resi. (2011). *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*. Jurnal Pengembangan Humaniora. Politeknik Negeri Semarang

---

\*Penulis Adalah Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN-SU