

9. PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Manajer senantiasa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian-penyusunan disain organisasi diwaktu yang akan datang. Perubahan-perubahan dalam lingkungan organisasi dapat disebabkan oleh kekuatan internal dan kekuatan eksternal. Berbagai kekuatan eksternal dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan operasinya. Sedangkan perubahan dari faktor seperti tujuan, kebijakan manajer, sikap karyawan, strategi dan teknologi baru juga dapat merubah organisasi.

❖ Cara Penanganan Perubahan

Cara menangani perubahan organisasi memerlukan pendekatan. Cara pertama adalah konsep perubahan reaktif dan yang kedua program perubahan yang direncanakan (*Planned Change*)

Pada cara pertama biayanya murah dan sederhana serta ditangani secara cepat, di mana manajer akan memberikan reaksi setelah masalah terjadi. Misalnya bila peraturan pemerintah baru mensyaratkan perusahaan untuk mempunyai perlindungan terhadap kebakaran mungkin manajer membeli alat-alat kebakaran.

Pendekatan yang kedua atau juga disebut proses produktif, Thomas dan Bennis mendefinisikan perubahan yang direncanakan sebagai perencanaan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan secara sengaja. Pendekatan ini tepat bila keseluruhan atau sebagian besar satuan organisasi menyiapkan diri untuk menyesuaikan dengan perubahan.

❖ Penolakan Terhadap Perubahan

Ada tiga sumber penolakan terhadap perubahan yaitu :

1. Ketidak pastian tentang akibat dan pengaruh perubahan
2. Ketidak pastian untuk melepaskan keuntungan-keuntungan yang ada
3. Pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan.

❖ Proses Pengelolaan Perubahan

Proses perubahan harus mencakup dua gagasan dasar untuk mencapai kualifikasi organisasi. Pertama ada retribusi kekuasaan dalam struktur organisasi, kedua retribusi ini dihasilkan dari proses perubahan yang bersifat pengembangan.

❖ Pendekatan Perubahan Organisasi

Harold J. Leavitt menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan atau orang-orangnya.

Pendekatan Struktur

Pengubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan sistem internal, seperti acuan kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, sistem komunikasi, hubungan-hubungan tanggung jawab atau wewenang. Pendekatan struktural dibagi menjadi tiga kelompok yang terdiri dari :

Pertama melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik. Pendekatan ini berusaha untuk memperbaiki penciptaan pembagian kerja yang tepat dari tanggung jawab jabatan para anggota organisasi, perubahan rentang manajemen, deskripsi jabatan dan sebagainya.

Kedua desentralisasi. Hal ini didasarkan pada penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri dan memutuskan perhatian pada kegiatan yang berorientasi tinggi. Hasilnya perbaikan prestasi kerja. Ketiga modifikasi aliran kerja dalam organisasi. Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa aliran kerja dan pengelompokan keahlian yang tepat akan berakibat kenaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat dan kepuasan kerja.

Pendekatan Teknologi

Untuk memperbaiki prestasi F.W. Taylor dan pengikutnya mencoba menganalisa dan memperbaiki interaksi-interaksi pada karyawan dan mesin-mesin untuk meningkatkan efisiensi sehubungan dengan perubahan teknologi adakalanya perubahan yang dilakukan ternyata sering tidak cocok dengan struktur organisasi. Hal ini dapat menciptakan ketidak senangan dan pemutusan hubungan diantara para anggota organisasi akibatnya terjadi penurunan produktifitas lebih banyak kecelakaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Pendekatan Orang

Pendekatan orang bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan efektif.

❖ Konsep Pengembangan Organisasi

Salah satu teknik pengembangan Organisasi adalah Grid OD yang didasarkan atas kisi-kisi manajerial. R. Blake dan J. Mouton mengidentifikasi berbagai kombinasi perhatian terhadap produk dan orang. Enam tahap yang perlu diperhatikan dari program Grid OD yaitu :

1. Latihan
2. Pengembangan tim
3. Pengembangan antar kelompok
4. Penetapan tujuan organisasi
5. Pencapaian tujuan
6. Stabilitas.

❖ Manajemen Konflik (Management Conflict)

Konflik organisasi adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, penilaian atau pandangan yang berbeda.

Menurut Baden Eunson (Conflict Management, 2007, diadaptasi), terdapat beragam jenis konflik:

- a) Konflik vertikal yang terjadi antara tingkat hirarki, seperti antara manajemen puncak dan manajemen menengah, manajemen menengah dan penyelia, dan penyelia dan subordinasi. Bentuk konflik bisa berupa bagaimana mengalokasikan sumberdaya secara optimum, mendeskripsikan tujuan, pencapaian kinerja organisasi, manajemen kompensasi dan karir.
- b) Konflik Horizontal, yang terjadi di antara orang-orang yang bekerja pada tingkat hirarki yang sama di dalam perusahaan. Contoh bentuk konflik ini adalah tentang perumusan tujuan yang tidak cocok, tentang alokasi dan efisiensi penggunaan sumberdaya, dan pemasaran.
- c) Konflik di antara staf lini, yang terjadi di antara orang-orang yang memiliki tugas berbeda. Misalnya antara divisi pembelian bahan baku dan divisi keuangan. Divisi pembelian menganggap akan efektif apabila bahan baku dibeli dalam jumlah besar dibanding sedikit-sedikit tetapi makan waktu berulang-ulang. Sementara divisi keuangan menghendaki jumlah yang lebih kecil karena terbatasnya anggaran. Misal lainnya antara divisi produksi dan divisi pemasaran. Divisi pemasaran membutuhkan produk yang beragam sesuai permintaan pasar. Sementara divisi produksi hanya mampu memproduksi jumlah produksi secara terbatas karena langkanya sumberdaya manusia yang ahli dan teknologi yang tepat.
- d) Konflik peran berupa kesalahpahaman tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seseorang. Konflik bisa terjadi antarkaryawan karena tidak lengkapnya uraian pekerjaan, pihak karyawan memiliki lebih dari seorang manajer, dan sistem koordinasi yang tidak jelas.

➤ Faktor penyebab konflik

- Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

- Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

- Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, misalnya perbedaan kepentingan dalam hal pemanfaatan hutan. Para tokoh masyarakat menanggapi hutan sebagai kekayaan budaya yang menjadi bagian dari kebudayaan mereka sehingga harus dijaga dan tidak boleh ditebang. Para petani menbang pohon-pohon karena dianggap sebagai penghalang bagi mereka untuk membuat kebun atau ladang. Bagi para pengusaha kayu, pohon-pohon ditebang dan kemudian kayunya diekspor guna mendapatkan uang dan membuka pekerjaan. Sedangkan bagi pecinta lingkungan, hutan adalah bagian dari lingkungan sehingga harus dilestarikan. Di sini jelas terlihat ada perbedaan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya sehingga akan mendatangkan konflik sosial di masyarakat. Konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Begitu pula dapat terjadi antar kelompok atau antara kelompok dengan individu, misalnya konflik antara kelompok buruh dengan pengusaha yang terjadi karena perbedaan kepentingan di antara keduanya. Para buruh menginginkan upah yang memadai, sedangkan pengusaha menginginkan pendapatan yang besar untuk dinikmati sendiri dan memperbesar bidang serta volume usaha mereka.

- Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.

Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri. Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja

dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi seara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

➤ Penyebab Konflik

Konflik dapat berkembang karena berbagai sebab, antara lain sebagai berikut:

- Batasan pekerjaan yang tidak jelas
- Hambatan komunikasi
- Tekanan waktu
- Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
- Pertikaian antar pribadi
- Perbedaan status
- Harapan yang tidak terwujud

➤ Pengelolaan Konflik

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan :

Disiplin : Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan : Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya : perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Komunikasi : Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

Mendengarkan secara aktif : Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

➤ Teknik Atau Keahlian Untuk Mengelola Konflik

Ada beberapa pendekatan dalam resolusi konflik yaitu tergantung pada :

- Konflik itu sendiri
- Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
- Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
- Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
- Ketersediaan waktu dan tenaga

➤ Strategi Dalam Menyiasati Konflik

a) Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

b) Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

c) Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

d) Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

e) Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.

Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

➤ Petunjuk Pendekatan Situasi Konflik

Ada beberapa pendekatan situasi konflik, diantaranya :

- Diawali melalui penilaian diri sendiri
- Analisa isu-isu seputar konflik
- Tinjau kembali dan sesuaikan dengan hasil eksplorasi diri sendiri.
- Atur dan rencanakan pertemuan antara individu-individu yang terlibat konflik
- Memantau sudut pandang dari semua individu yang terlibat
- Mengembangkan dan menguraikan solusi
- Memilih solusi dan melakukan tindakan
- Merencanakan pelaksanaannya