Dampak Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Produktivitas Perusahaan

Yopines Ansen
Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

Abstrak

Abad 21 merupakan era globalisasi yang ditandai dengan adanya perubahan dalam bergagai aspek kehidupan ekonomi, sosial, budaya dan politik. Berbagai kejadian di suatu negara dengan mudah dapat diketahui dalam waktu relatip cepat. Adanya perubahan ini terutama dalam organisasi akan mengalami persaingan yang sangat ketat dalam upaya memenangkan persaingan. Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka pendek, menengah dan panjang perlu dilakukan perubahan pengembangan organisasi dalam bentuk restrukturisasi dalam berbagai aspek yang menyangkut organisasi.

Akan tetapi dalam pelaksanaan perubahan pengembangan organisasi atau perusahan sering terjadi penolakan yang dilakukan oleh karyawan secara individu maupun kelompok. Penolakan tersebut dalam bentuk kepentingan pribadi, kesalahpahaman dan kurangnya kepercayaan, penilaian yang berbeda, dan toleransi rendah terhadap perubahan. Ketidak pastian ini akibat dari pengaruh perubahan. Penelitian ini membahas mengenai dampak perubahan pada produktivitas organisasi.

Kesimpulan hasil pembahasan, pertama dalam era globalisasi untuk memenangkan persaingan perlu adanya perubahan pengembangan organisasi atau perusahan untuk dapat meningkatkan produktivitas. Kedua, mengurangi penolakan dalam pengembangan organisasi atau perusahaan harus dilakukan perencanaan yang baik mempertimbangkan berbagai aspek. Ketiga, proses perubahan pengembangan organisasi atau perusahaan di lakukan secara evolusi menghindari benturan kepentingan individu dan kelompok. Keempat, pihak manajemen harus secara terbuka memberikan informasi kepada karyawan akan adanya perubahan. Kelima, dalam perencana adanya kerjasama antara inisiator dan karyawan dalam memberikan masukan. Keenam, dalam proses implementasi perubahan pengembangan organisasi atau perusahan harus mempertimbangkan fase unfreezing, changing dan refreezing.

Kata Kunci : *Perubahan, Pengembangan Organisasi, Produktivitas.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi pada saat ini berbagai jenis organisasi atau perusahaan baik yang berorientasi niaga, pemerintahan, sosial maupun organisasi lainnya yang bersifat nirlaba akan mengalami perubahan yang sangat mendasar. Kondisi ini dampak dari terjadinya perubahan tuntutan perkembangan dan kemajuan yang terjadi. Hal ini bila tidak disikapi dengan baik akan berdampak negatip bagi perkembangan dan pertumbuhan organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Bila berdampak positip akan berimplikasi terhadap perkembangan organisasi atau perusahan dalam meningkatkan produktivitas. Pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan dimana mereka bekerja. Mereka harus menerima perubahan karena

akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena produktivitas akan mempengaruhi sikap karyawan dalam dalam bertindak seperti "lebih dinamis, kreatif, inovatip ,dan terbuka, namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan" (Putra, et.al, 2.37:1988).

Jadi dengan demikian agar tidak terjadi hal yang bersifat negatip bagi kemajuan perusahaan perlu dilakukan sosialisasi secara intensip tentang terjadi perubahan organisasi menuju pengembangan yang lebih baik. Bila sosialisasi dilakukan dengan baik akan terbangun pemahaman tentang pentingnya perubahan organisasi untuk menyongsong hari depan yang lebih baik bagi kemajuan organisai atau perusahaan. Pengembangan organisasi ini akan memberikan implikasi terhadap "pertama, peningkatan efektivitas organisasi sebagai sistem yang terbuka, kedua mengembangkan potensi yang mungkin masih terpendam dalam diri para anggota menjadi kemampuan operasional yang nyata, ketiga intervensi keperilakuan dilaksanakan melalui kerja sama antar manajemen dengan para anggota organisasi untuk menemukan cara yang lebih baik demi tercapainya tujuan individu dalam organisasi dan tujuan organisasi sebagai keseluruhan"(Siagian, 3:1995).

Perlu diketahui bahwa penyebab terjadinya perubahan secara umum karena "perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, proses demokratisasi bidang politik, hukum dan ekonomi, perkembangan dan terobosan teknologi, perubahan geopolitik" (Siagian, 216:2000). Sedangkan pendapat lain terjadinya perubahan disebabkan oleh berbagai factor yang sangat dominan selama ini yang disebabkan factor yang bersifat ekternal maupun internal. "Perubahan organisasi karena adanya perubahan variabel ekternal seperti sistem politik, ekonomi, teknologi, pasar dan nilai-nilai" (Handoko, 315:1984). Adapun perubahan yang bersifat internal disebabkan "factor seperti tujuan, strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku para karyawan" (Handoko,315:1984). "Kedua kekuatan yang mempangaruhi terjadinya perubahan ini kekuatan ekternal dan internal sering saling berhubungan. Hubungan ini terutama merupakan hasil perubahan - perubahan dalam nilai-nilai dan sikap-sikap yang mempengaruhi orang dalam sistem" (Handoko. 316:1984).

Berdasarkan bahasan di atas dapat ditarik kesimpulan hubungan antara perubahan dan pengenbangan organisasi dalam kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan dan perusahan signifikan bila dikelola dengan benar dan akan memberikan manfaat bagi stekholder dalam memberikan keuntungan baik secara finansial maupun non finansial. Akan tetapi sebaliknya bila perubahan ini tidak dikelola dengan baik dan terencana berdampak negatip bagi perkembangan maupun pertumbuhan organisasi atau perusahan di masa datang.

KAJIAN PUSTAKA

Perubahan

Sebagai manusia hidup dalam dunia yang penuh perubahan dari dahulu sampai dengan saat ini. Perubahan itu sesuatu yang bersifat pasti di dalam aspek kehidupan ekonomi, social dan budaya dalam masyarakat yang bersifat dinamis. Perubahan ini dapat berdampak positip maupun negatip bagi perkembangan masyarakat. Perubahan dapat terjadi secara evolusi maupun revolusi, tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Perubahan dapat dibedakan menjadi perubahan yang direncanakan (planenned Change) dan perubahan yang tidak direncanakan (unplanned change). Dimana di dalam perubahan setiap organisasi menurut Porter, Lawler dan Hickman memiliki " kecepatan perubahan akan berbeda dari organisasi dengan organisasi lainnya, tetapi fakta tentang perubahan tidak" (Reksohadiprodjo et al, 315:1991).

Selain itu menurt Greener perubahan dalam organisasional ada tujuh pendekatan utama yang sering digunakan antara lain "pertama pendekatan surat keputusan, kedua pendekatan pergantiaan, ketiga pendekatan struktural, keempat pendekatan pengambilan keputusan kelompok, kelima pemecahan

masalah kelompok, keenam pendekatan diskusi data, ketujuh pendekatan latihan sensitivitas" (Reksohadiprodjo et al, 327:1991). Menurut pendapat Kurt Lewin perubahan dapat dipandang sebagai proses terdiri dari tiga macam fase yaitu : "pertama dinamakan fase pencairan (unfreezing), kedua, dinamakan fase perubahan (changing), dan fase ketiga merupakan fase pembekuan kembali (refreezing)"(Winardi, 4:2005). Pada fase pertama dimana orang yang terlibat dalam perubahan telah mempersiapkan sebuah dan kondisi akan terjadinya perubahan. Sedangkan pada fase kedua ini manusia melakukan tindakan modifikasi tugas-tugas, struktur dan teknologi. Selanjutnya pada fase ketiga merupakan satu tahapan yang bersifat final dari proses perubahan yang terjadi.

Didalam menangani proses perubahan dikenal ada enam macam taktik yang dikemukakan oleh Robbin, (1991) antara lain "pertama pendidikan dan komunikasi, kedua partisipasi, ketiga fasilitas dan bantuan, keempat negosiasi, kelima manipulasi dan koptasi (kooptasi merupakan sebuah bentuk manipulasi dan partisipasi), keenam paksaan (coercion)" (Winardi, 8:2005).

Selain dari pada itu perlu kita ketahui bahwa khususnya perubahan yang terjadi pada organisasi apapun bentuknya ada tingkat-tingkat perubahan. Tingkat-tingkat perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat dikelompokan menjadi " pertama perubahan pada tingkat individu, kedua perubahan pada tingkat kelompok, ketiga tingkat keorganisasian" (Winardi, 62:2005). Perubahan pada tingkat individu ini jarang menimbulkan pengaruh terhadap organisasi secara total. Contoh real dari pada perubahan ini antara lain adanya perubahan penugasan seseorang dalam suatu pekerjaan, pemindahan karyawan pada lokasi yang berbeda, Sedangkan perubahan pada tingkat kelompok, dapat menimbulkan pengaruh yang signifikan dalam kegiatan organisasi. Perubahan ini dapat berpengaruh pada arus pekerjaan, desain pekerjaan, pola komunikasi. Selanjutnya tingkat keorganisasian merupakan suatu perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada umumnya. Dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi. Contoh real tentang hal ini seperti tindakan reorganisasi struktur dan tanggungjawab organisasi yang bersangkutan, perombakan system imbalan, perubahan sasaran organisasi

Disamping itu di dalam suatu organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi karena dipengaruhi dua factor yang dominan yang mendorong perubahan yang bersifat eksternal dan internal "Adapun factor ekternal yang bersumber dari luar organisasi seperti politik dunia, karakteristik demografis, kejutan ekonomi, peraturan pemerintah, kecenderungan sosial, kemajuan teknologi, perubahan pasar, persaingan semakin efektif, pelanggan semakin banyak tuntutan, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, pemegang saham minta lebih banyak nilai. Sedangkan factor internal perubahan ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, introduksi teknologi baru, perubahan dalam produk atau jasa, sifat tenaga kerja, problem dan prospek SDM, perilaku dan keputusan manajerial" (Wibowo,47: 2006).

Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan memiliki jangka waktu lebih panjang dalam mencapai tujuan yang direncanakan. Dalam pengembangan organisasi ini "mencakup pendekatan perubahan untuk mengerakan keseluruh organisasi ke tingkat perbaikan prestasi dan kepuasan para anggota organisasi dengan lebih tinggi" (Handoko, 334 :1984). Walaupun pengembangan organisasi ini ada kalanya berpengaruh terhadap struktural maupun teknologikal dan kualitas hubungan dalam proses pekerjaan yang terjadi dalam organisasi.

Menurut pendapat Wendell French dan Cecil Bell (1978) "pengembangan organisasi suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif

dengan tekanan khusus pada budaya tim-tim kerja formal dengan bantuan pengatar perubahan, katalisator dan penggunaan teori dan teknologi ilmiah keperilakuan terapan, mencakup riset kegiatan" (Handoko, 334 : 1984).

Di dalam pengembangan organisasi ada beberapa ciri khas yang ada berdasarkan berbagai difinisi yang dikemukan para ahli antara lain sebagai berikut. "Pertama, pengembangan organisasi adalah suatu perubahaan berencana, kedua pengembangan organisasi berorientasi kepada persoalan dan usaha pemecahannya, ketiga pengembangan organisasi selalu berusaha mempergunakan pendekatan system, keempat pengembangan organisasi harus selalu merupakan bagian integral dari proses manajemen, kelima pengembangan organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara terus menerus, keenam pengembangan organisasi memberikan perhatian utama kepada peningkatan, ketujuh pengembangan organisasi berorientasi kepada pelaksanaan" (Indrawijaya, 41 : 1989).

Selain dari pada itu "pengembangan organisasi berkaitan dengan berbagai aspek perilaku organisasi terutama bersangkutan dengan perubahaan yang direncanakan dalam organisasi yang komplek, terutama pengembangan sumber daya manusia organisasi dan peningkatan prestasinya merupakan sasaran utama upaya pengembanga organisasi" (Reksohadiprodjo et al, 359:1991).

Disamping itu menurut pendapat W L French et al dan WG Bennis "karakteristik utama dari pada pengambangan organisasi yaitu : pertama perubahan yang direncanakan, kedua perubahan komprehensif, ketiga perubahan jangka panjang, keempat tekanan pada kelompok kerja, kelima partisifasi pengantar perubahan, keenam manajemen kolaboratif, ketujuh tekanan pada intervensi dan riset kegiatan" (Reksohadiprodjo et al, 362:1991).

Sedangkan berbagai teknik latihan dan pengembangan dalam organisasi yaitu "teknik on the job dan off the job. Latihan dan pengembangan on the job berupa, instruksi kerja, rotasi jabatan, pemberian petunjuk (coaching), magang (apprenticeship atau assistantship), pimpinan bayangan (junior boards). Sedangkan latihan pengembangan off the job dapat dilalukan pertama dengan teknik pemberian informasi teknik pemberian informasi presentasi video, kuliah, penggunaan film, televis, kedua program perilaku terdiri studi kasus, vestibule training, permainan peran, simulasi, penggunaan laboratorium" (Reksohadiprodjo et al, 354: 1991).

Produktivitas

Produktivitas tenaga kerja dalam suatu organisasi dapat dipandang sebagai satu sikap mental yang selalu berpandangan kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian membuat orang selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan bagi dirinya maupun organisassi dimana mereka berada. " Orang yang memiliki sikap seperti itu akan terdorong menjadi dinamis, kreatif, inovatif, dan terbuka, namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru tidak perlu diartikan sebagai tidak mempunyai pendirian" (Putra et al, 2.37: 1988).

Adapum produktivitas kerja manusia secara umum tinggi rendahnya sangat ditentukan oleh motivasi kerjanya. "Menurut pendapat Robert A. Sutermeister menyimpulkan bahwa produktivitas, 90% bergantung pada unjuk kerja atau prestasi kerja manusia, dan 10% bergantung pada factor peralatan. Unjuk kerja manusia sendiri, 80-90% bergantung kepada motivasinya untuk bekerja, 10-29% bergantung pada kemampuannya. Selanjutnya dikatakan bahwa motivasi pekerja itu sendiri, 50%-nya bergantung pada kondisi social, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhan, dan 10% bergantung pada kondisi fisik pekerja" (Putra et al, 2.38:1988).

"Secara teori , motivasi kerja menunjuk pada dorongan untuk bekerja, yaitu besar kecilnya upaya yang dikerahkan seseorang untuk mencapai sasaran pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Jika motivasi kerja rendah, maka sulit diharapkan

produktivitas kerja tinggi. Diantara factor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah atasan, rekan-rekan sekerjanya, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan perusahaan, imbalan jasa material dan non material, jenis pekerjaan, dan besar kecilnya tantangan" (Putra et al, 2.39: 1988).

Sedangkan kemampuan seseorang dalam bekerja berdasarkan pendidikan dan pelatihan yang telah dimiliki. Kondisi ini akan dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang akan lebih baik dan akan memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan produktivitas kerja, selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi atau perusahaan. Berdasarkan teori "persyaratan bagi perbaikan produktivitas kerja adalah kesempatan yang terbuka bagi seseorang untuk berbuat yang lebih baik. Kesempatan dalam hal ini sekaligus mencakup (1) kesempatan bekerja, (2) pekerjaannya sesuai dengan pendidikan, ketrampilan serta minatnya dan (3) kesempatannya untuk berprestasi dan pengembangan diri" (Putera et al ,2.41:1988).

"Selain dari pada itu faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja adanya kejelasan akan peran tenaga kerja yang bersangkutan. Kejelasan akan peranan seseorang menyangkut tugasnya. Jika interaksi antar tenaga kerja ini menghasilkan dampak positip, maka kepuasan tenaga kerja secara umum akan tinggi. Kepuasan yang tinggi akan mendorong semangat kerja yang tinggi pula. Semuanya itu akan mendukung tingkat produktivitas yang tinggi". (Putra et al, 2.43:1988).

"Disamping itu factor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja dipengaruhi pula oleh praktek-praktek manajerial dari pimpinan-pimpinan organisasi atau perusahaan. Faktor manajerial ini berpengaruh pada semangat kerja karyawan melalui gaya kepemimpinan, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan peraturan-peraturan perusahaan. Misalnya kebijaksanaan tentang insentif, pendidikan, dan pelatihan, kedisiplinan, dan sebagainya."(Putra et al, 2.43:1988). Faktor lain yang berpengaruh terhadap peningkata produktivitas kerja " perangkat nilai, sikap, dan disiplin kerja, kepribadiaan, persepsinya terhadap peran, dan motivasi kerja" (Putera et al, 2.43:1988) Selain itu yang tidak kala pentingnya yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja sangat "tergantung dari kesehatannya dan gizi yang diperoleh dari makanan dan minuman yang masuk ke tubuh tenaga kerja yang bersangkutan" (Putra et al, 2.44:1988). Faktor kedua yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja yaitu "penerimaan upah" (Putra et al, 2.45:1988).

Selain faktor di atas yang mempengaruhi produktivitas yaitu "kebijakan dan peraturan pemerintah, misalnya kebijaksanaan penanaman modal, investasi, teknologi, ketatalaksanaan, moneter dan perkriditan, dorongan ekspor, harga, distribusi, ketenagakerjaan dan sebagainya yang menciptakan iklim berusaha yang merangsang perbaikan produktivitas" (Pura et al, 2,46:1988).

PERMASALAHAN

Dinamika perubahan dalam era globalisasi tidak dapat terhindarkan lagi, saat ini organisasi atau perusahaan dihadapkan kepada masalah tantangan persaingan yang sangat ketat khususnya perusahaan yang bergerak dalam berbagai bidang usaha. Cepat atau lambat perubahan itu akan terjadi. Untuk mengantisifasi terjadinya perubahan wajarlah kalau manajer harus mempersiapan diri dalam menghadapi terjadinya perubahan yang akan terjadi dimana perusahaan atau organisasi yang ia pimpin. Bila kondisi ini tidak diantisifasi dengan baik dihawatirkan akan terjadi hal-hal yang merugikan perusahan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Berbagai kehawatiran yang kemungkinan terjadi di dalam suatu organisasi atau perusahaan akan terjadinya penolakan yang dilakukan oleh karyawan yang bersifat individu maupun kelompok. Berbagai penolakan ini berkaitan dengan terjadinya pengembangan organisasi yang akan datang terutama menyangkut efisiensi dan efektivitas kerja, dalam upaya

meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan akhirnya bermuara pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Adapun terjadinya penolakan perubahan yang dilakukan karyawan suatu organisasi atau perusahaan disebabkan berbagai factor antara tersebut di bawah ini.

Pertama, berkaitan dengan kepentingan pribadi karyawan dimana ia bekerja. Kondisi demikian usulan dalam perubahan apapun bentuknya akan selalu ditolak oleh karyawan karena beranggapan tidak sesuai apa yang diharapkan oleh dirinya sebagai karyawan. Mereka selalu mempertahankan status quo, karena beranggapan akan terjadinya pergeseran hilangnya nilai-nilai selama ini telah dipegang teguh dalam menjalankan roda organisasi atau perusahaan. Berbagai tujuan pribadi yang selama ini menimbulkan resitensi atau penolakan antara lain dalam bentuk "kekuasaan, uang, prestise, kenyamanan, keamanan, dan kecakapan professional" (Reksohadiprodjo, et al, 330: 1991).

Kedua, faktor yang meninbulkan adanya penolakan karyawan adanya perubahan disebabkan faktor kesalapahaman dan kurangnya kepercayaan. Kondisi ini terjadi bila karyawan dalam organisasi atau perusahaan dimana ia berkerja tidak memahami maksud dan tujuan, mekanisme dan konsekwensi suatu perubahan yang dilakukan secara berencana. Demikian juga bila pihak-pihak yang terlibat dalam proses perubahan adanya saling ketidak percayaan dan kecurigaan yang berlebihan akan adanya perbaikan yang lebih baik dari saat ini. Hal ini dapat berdampak terjadinya miskomunikasi yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan. Pada akhirnya akan merugikan organisasi atau perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi sesuai yang diharapkan dimasa datang.

Ketiga, selain dari pada factor tersebut di atas menyangkut penolakan masalah lain hubungannya dengan adanya penilaian yang berbeda yang disebabkan karena partisan organisasi berbeda dalam evaluasi atas biaya dan keuntungan atas usulan perubahan yang akan dilaksanakan di masa depan. Kondisi ini terjadi perbedaan persepsi karena informasi yang dimiliki oleh partisan perubahan organisasi informasi yang dimiliki tidak memadai untuk dapat memahami apa sesungguhnya yang akan dilakukan. Hal ini disebabkan karena inisiator perubahan menganggap semua pihak memiliki informasi yang memadai dan relevan dengan perubahan yang akan dilakukan. Padahal pemilikan informasi yang berbeda akan menimbulakan penolakan perubahan pengembangan organisasi.

Keempat, disebabkan toleransi rendah terhadap perubahan sikap merupakan salah satu bentuk perwujudan karyawan memiliki kemampuan yang berbeda antara satu dengan lainnya dalam mengikuti perubahan dalam organisasi atau perusahaan. Bagi karyawan yang memiliki kondisi toleransi yang rendah akan bersifat menentang perubahan baru meskipun usulan perubahan sesuatu yang dianggap baik bagi kemajuan organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang.

Kelima, factor ini menyangkut ketidak pastian akibat dan pengaruh perubahan. Kondisi ini disebakan karena konsekwensi yang akan dialami aturan, norma, dan prosedur yang telah ditetapkan memerlukan waktu yang relatip lama untuk dapat dilaksanakan karena diperlukan adaptasi dalam lingkungan kerja karyawan. Ketidak sediaan karyawan dalam melaksanakan perubahan ini dapat berakibat terjadinya suatu penolakan terhadap perubahan. Seperti contohnya mempelajari teknologi baru yang memerlukan penyesuaian aturan, norma dan prosedur baru.

PEMBAHASAN

Atas dasar permasalahan yang dihadapi organisasi atau perusahan dalam menangani perubahan pengembangan orginisasi, dalam menghadapi persaingan global. Saat ini adanya berbagai hambatan yang bersifat penolakan dari karyawan dimana ia bekerja. Walaupun tujuan dari pada pengembangan ini dalam jangka panjang untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Perlu diketahui bahwa setiap perubahan yang terjadi di organisasi

atau perusahan memiliki kecepatan yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya sangat tergantung kepada situasi dan kondisi yang ada.

Di dalam perubahan organisasi atau perusahaan dipengaruhi berbagai factor antara lain karena adanya keputusan dari pimpinan perusahaan, adanya pergantian pimpinan, perubahan struktur organisasi atau perusahaan dan berbagai aspek lain. Di dalam proses perubahan organisasi atau perusahaan tidak secara tiba-tiba, tetapi melalui tahapan proses karyawan dapat menerima perubahan tersebut dengan baik. Fase pertama dikenal dengan nama pencairan (unfreezing), selanjutnya fase perubahan (changing) dan selanjutnya pembekuan kembali (refreezing). Jadi dengan demikian agar perubahan organisasi atau perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal diperlukan perencanaan yang baik. Semuanya secara alamiah akan mencapai hasil yang diharapkan dengan fase-fase tersebut di atas.

Akan tetapi di dalam proses perubahan ini dalam kenyataan banyak mengalami hambatan penolakan yang disebabkan berbagai factor antara lain sebagai berikut di bawah ini.

Pertama, penolakan adanya perubahan dalam upaya pengembangan organisasi yang dlakukan karyawan yang bersifat kepentingan pribadi. Berbagai usulan dalam perubahan mendapat penolakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penolakan didasarkan atas pertimbangan mereka berpendapat akan kehilangan sesuatu nilai yang selama ini dipegangnya. Nilai-nilai tersebut antara lain yang berupa kekuasaan, uang, prestise, kenyamanan, keamanan, dan kecakapan profesional. Nilai yang bersifat kekuasan ini menyangkut wewenang dan pengendalian yang selama ini dimiliki. Adanya perubahan dalam pengembangan organisasi yang baru, dapat mengancam kekuasan yang dimiliki. Jadi dengan demikian agar kekuasan ini tetap berada digenggaman, maka selalu mempertahankan organisasi dalam status quo.

Selanjutnya yang menyangkut uang atau pendapatan yang diterima karyawan sebagai balas jasa dari perusahaan atau organisasi menjadi pertimbangan untuk menolak perubahan yang akan terjadi. Kondisi ini disebabkan karena beranggapan akan terjadinya ketidak pastian imbalan yang diterima sebagai upah dari perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan pedapatan dan kemungkinan juga terjadi penurunan pendapatan yang diterima. Dampak yang akan dirasakan terutama bila terjadi penurunan, tingkat kesejahteraan karyawan akan menurun. Faktor-faktor inilah yang akhirnya akan memicu demotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Faktor lain yang berhubungan dengan penolakan menyangkut prestise bagi seorang karyawan karena akan berhubungan dengan harga diri yang selama ini dimiliki. Bila terjadi perubahan pengembangan organisasi akan terjadi perubahan structural keorganisasian, dan akan berdampak pada promosi, pemecatan, penghentian. Kondisi ini akan berakibat negatip bila perubahan tidak direncanakan dengan matang, maka akan terjadi keresahan bagi karyawan dan dapat mengngakibatkan penurunan produktivitas kerja karyawan. Faktor prestise ini akan berdampak negatip dalam peningkatan produktivitas kerja, ini dikarenakan kesempatan bekerja, pekerjaaan tidak sesuai, kesempatan berprestasi dan pengembangan diri. Pengertian kesempatan bekerja yang dimaksud kemungkinan tidak adanya pormasi yang sesuai dengan minat karyawan Sedangkan yang berhubungan dengan pekerjaan tidak sesuai dengan professional tidak sejalan dengan pendidikan dan keahliannya. Adapun yang menyangkut berprestasi dan pengembangan diri berhubungan dengan tidak adanya tantangan untuk memotivasi diri dalam berprestasi.

Berikutnya menyangkut factor kenyamanan bagi karyawan, terutama dalam menjalankan tugas, karenaakan terjadi hubungan yang kurang harmonis diantara para karyawan baik ditingkat atas maupun bawah. Diantara karyawan akan terjadi persaingan yang tidak sehat karena menyangkut berbagai kepentingan baik yang bersifat individu maupun kelompok. Bila kondisi ini tidak mendapat perhatian dengan baik oleh pimpinan perusahaan akan

berdampak negatip bagi pengembangan organisasi atau perusahan masa depan. Faktor lain menyangkut keamanan akan mempengaruhi terjadinya penolakan perubahan karena akan berhubungan dengan kekuasaan, prestise, maupun pendapatan yang diterima. Adanya perubahan pengembangan organisasi ini akan berdampak kepada ketiga factor tersebut. Untuk dapat mempertahankan kondisi yang ada maka perlu pengamanan agar kepentingan yang ada dapat dipertahankan. Hal ini akan menjamin mengamankan kekuasan, pretise dan pendapatan yang ada

Selain dari pada pada itu faktor yang mempengaruhi penolakan yang berhubungan dengan kecakapan profesional yang dimilki seorang karyawan. Kondisi ini disebabkan karena adanya perubahan pengembangan organisasi atau perusahaan dapat menimbulkan pergeseran yang bersifat fungsional maupun struktural dalam organisasi. Hal ini dapat menimbulkan seorang yang dikatakan telah memiliki profesional dalam satu bidang pekerjaan merasa terancam kemungkinan akan terjadi pergeseran atau mutasi ke bagian yang lain yang tidak sesuai dengan keahliannya. Kondisi ini dapat menimbulkan prustasi bagi seorang karyawan yang dimutasi ke tempat lain. Dampaknya dalam jangka panjang akan menurunkan tingkat produktivitas kerja dan akhirnya bermuara ke produktivitas perusahaan.

Kedua, penolakan terhadap perubahan pengembangan organisasi dapat terjadi karena adanya kesalahpahaman dan kurangnya kepercayaan. Kondisi ini disebabkan karena karyawan tidak memahami maksud dan tujuan yang sebenarnya akan dilakukan perubahan dalam organisasi menuju yang lebih baik untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi. Selain dari pada itu tidak memahami bahwa adanya perubahan ini memiliki konsekwensi yang sangat besar bagi karyawan baik secara langsung maupun tidak. Sedangkan yang menyangkut kurangnya tingkat kepercayaan antara pihak yang berinisiatip maupun pihak yang terkena perubahan terjadi gap. Kondisi ini karena terjadi distorsi informasi yang diterima, khususnya yang mengalami perubahan,menimbulkan kecurigaan. Kondisi ini berdampak terjadinya sikap bertahan dan menurunkan efektivitas komunikasi. Akhirnya terjadi persaingan yang tidak sehat yang berdampak negatip bagi perkembangan suatu organisasi.

Ketiga, selanjutnya factor lain tidak kalah pentingnya yang menimbulkan penolakan penilaian yang berbeda. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pandangan tentang efektifitas usulan perubahan timbul karena informasi yang disampaikan kepada karyawan tidak atau kurang memadai apa yang akan terjadi dari mulai proses sampai dengan pelaksanaan. Bila kondisi kedua belah pihak antara yang berinisiatip dengan pihak yang akan terkena perubahan adanya saling pengertian tidak akan terjadi gejolak penolakan. Ketidak cukupan informasi yang diterima, disebakan karena yang memiliki inisiatif beranggapan bahwa seluruh informasi yang relepan dianggap telah sampai kepada karyawan, khususnya yang akan terkena dampak perubahan.

Keempat, penolakan yang disebabkan karena factor toleransi yang rendah terhadap perubahan yang yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Toleransi yang rendah dari suatu perubahan biasanya dilakukan oleh kelompok atau individu yang berseberangan dengan rencana perubahan pengembangan organisasi atau perusahaan. Sikap ini merupakan salah satu perwujudan karyawan, karena memilki persepsi yang berbeda tentang arti suatu perubahan. Kondisi perubahan dimaknai sesuatu yang dapat menimbulkan kerugian pada dirinya, karena adanya perubahan ini berdampak pada pengembangan berbagai ketrampilan dan perilaku baru yang akan menjadi prasarat dalam posisi yang harus ditempati bagi seorang karyawan

Kelima, penolakan perubahan karena adanya ketidak pastian akibat dan pengaruh suatu perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kondisi ini secara psikologis sangat berpengaruh kepada karyawan yang ada karena dampak perubahan ini menimbulkan ketidak pastian.

Mereka beranggapan adanya perubahan ini memiliki konsekwensi adanya perubahan dalam aturan, norma, prosedur. Implementasinya memerlukan adaptasi yang lama supaya dapat berjalan sebagai mana mestinya. Kondisi demikian pada akhirnya menimbulkan penolakan yang dilaksanakan karyawan. Pada akhirnya adanya penolakan ini baik secara langsung maupun tidak akan berdampak pada penurunan produktivitas kerja karyawan dan perusahaan.

Adapun upaya yang perlu dilakukan untuk menangani terjadinya penolakan karena disebakan adanya perubahan dalam organisasi atau perusahaan. Dalam upaya pengembangan organisasi atau perusahaan untuk menjadi lebih baik dalam meningkatkan produktivitas perlu dilaksanakan tindakan perbaikan sebagai berikut di bawah ini.

Pertama yang perlu dilakukan dengan jalan melalui pendekatan yang bersifat pendidikan dan komunikasi. Tindakan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam hal ini pihak mengambil inisiatip dalam perubahan melalui berbagai sarana pendidikan kepada para karyawan yang terlibat melalui pelatihan. Pelatihan dan komunikasi ini dapat dilakukan dengan berbagai sarana seperti media massa, diskusi, presentasi yang bersifat kelompok dan lain-lain. Kondisi ini diharapkan karyawan akan memahami adanya perubahan dan menyadari arti perubahan dalam meningkatkan produktivitas yang lebih baik dalam menghadapi persaingan. Jadi dengan demikian perlu diketahui agar perubahan ini dapat berjalan dengan baik, maka sebelum diimplementasikan perlu perencanan yang terencana dengan baik agar dikemudian hari tidak terjadi penolakan.

Kedua, upaya berikutnya dalam menangani penolakan yang perlu dilakukan dengan jalan partisipasi dan keterlibatan para karyawan dalam perencanaan dan implementasi perubahan. Kondisi ini dapat meminimalkan terjadi penolakan dari karyawan yang kemungkinan akan terjadi dikemudiaan hari. Adanya proses partisifasi dan keterlibatan adanya komunikasi yang lebih terbuka diantara karyawan yang terlibat dalam upaya mendukung perubahan dalan organisasi atau perusahaan. Diharapkan adanya kontribusi dalam perencanaan ini akan berdampak positip bagi perkembangan organisasi atau perusahaan.

Ketiga, untuk mengurangi penolakan dengan jalan adanya kemudahan dukungan melalui ketrampilan yang bersifat mempermudah dan mendukung suatu proses perubahan. Adanya pendekatan ini akan mencegah penolakan oleh karyawan dengan mengambil inisiatip membantu individu yang terkena perubahan agar memahami arti perubahan yang terjadi. Kegiatan yang dilakukan oleh perusahahan atau organisasi dengan cara bimbingan, pemberian waktu setelah periode sulit, dan penawaran dukungan emosional.

Keempat, penanganan penolakan berikutnya melalui negoisasi dan persetujuan mencakup berbagai sumber daya, sanksi, akomudasi dan balas jasa kepada karyawan yang melakukan penolakan adanya suatu perubah organisasi atau perusahaan. Pengertin dari pada pertukaran ini dimaksudkan adanya proses timbal balik disarankan untuk mengambil inisiatif menyesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan yang menolak adanya perubahan.

Kelima, berikutnya untuk menangani penolakan yaitu dengan jalan manipulasi dan kerja sama yang dilakukan organisasi atau perusahaan. Manipulasi mempunyai pengertian menjauhkan penolakan terhadap perubahan, sebuah taktik untuk mengelabui individu atau kelompok bahwa usulan perubahan harus dilakukan. Pimpinan dapat memanipulasi melalui pemberitaan informasi secara selektif melalui urutan kejadiaan. Sedangkan kerja sama dilakukan dengan orang kunci dalan satu kelompok penolak dengan memasukan dalam pengambilan suatu keputusan.

Keenam, penangan penolakan dilakukan dengan paksaan eksplisit dan implisit, dimana pimpinan organisasi atau perusahaan memaksa penolak dengan berbagai acaman untuk dapat menerima suatu perubahan yang terjadi. Bentuk ancaman tersebut diantaranya pemecatan,

penundaan promasi, transfer dan berbagai bentuk tindakan lainnya. Kondisi ini dapat dilakukan bila keadaan sangat memaksa adanya perubahan karena persaingan yang sangat ketat tidak dapat dihindarkan.

Jadi dengan demikian dari keenam pendekatan ini tidak saling berdiri sendiri tetapi dapat dilakukan dalam menangkal penolakan adanya perubahan dengan menggunakan pendekatan yang bersifat kombinasi. Kondisi ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek situasi dan kondisi yang terjadi di organisasi atau perusahaan.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarhakan hasil analisis pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan dan direkomudasikan sebagai berikut dibawah ini.

1. Era globalisasi berdampak positip maupun negatip bagi perkembangan organisasi atau perusahaan sejenis karena adanya persaingan yang ketat, maka untuk dapat memenangkan persaingan ini perlu adanya pengembangan organisasi.
2. Mengurangi dampak negatip dari pada terjadinya penolakan perubahan pengembangan organisasi maka harus dilakukan dengan perencanaan dengan mempertimbangkan berbagai aspek
3. Proses perubahan dalam pengembangan organisasi dalam upaya meningkatkan produktivitas dilakukan secara evolusi agar menghindari terjadi benturan kepentingan individu maupun kelompok.
4. Sebagai langkah awal agar tidak terjadi penolakan perubahan dalam pengembangan organisasi pihak manajemen harus secara terbuka memberikan informasi manfaat yang akan diperoleh bagi karyawan dan organisasi atau perusahaan.
5. Proses perencanaan perlu adanya kerjasama antara inisiator perubahan dengan karyawan, dalam memberikan masukan yang bersifat membangun, untuk menghindarkan terjadinya penolakan dalam implementasinya.
6. Proses implementasi perubahan pengembangan organisasi mempertimbangkan tahapan atau fase dari mulai fase pertama pencairan (unfreezing), kedua fase perubahan (changing) dan fase ketiga perubahan kembali (refreezing).

Rekomendasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Agar upaya perubahan pengembangan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan organisasi atau perusahan harus didukung oleh informasi atau data yang akurat dari internal maupun ekternal.
2. Untuk menghindari terjadinya penolakan dalam perubahan pengembangan organisasi atau perusahan maka perlu keterlibatan karyawan dalam memberikan masukan dalam perencanaan. Selain dari pada itu karyawan harus diberikan informasi secara lengkap dari pihak inisiator adanya perubahan yang bersifat positip maupun negatip melalui sosialisasi.
3. Bila terjadi penolakan adanya perubahan pengembangan organisasi atau perusahaan pendekatan yang dilakukan berdasarkan permasalahan situasi dan kondisi yang ada, dapat dilakukan secara parsial maupun kombinasi.
4. Upaya meningkatkan produktivitas sangat ditentukan oleh factor manusia atau karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Maka wajarlah kalau dalam perubahan ini meminimalisasi mengorbankan karyawan, karena karyawan merupakan asset yang penting dalam menjalankan proses roda organisasi atau perusahaan.
5. Perubahan pengembangan organisasi atau perusahaan harus mempertimbangan waktu jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Selain dari pada itu factor efisiensi dan efektivitas menjadi pertimbangan utama dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Albrecht, Karl. (1985). Pengembangan Organisasi. Bandung : Penerbit Angkasa.

Darsono. (2006). Budaya Organisasi. Jakarta :Diadit Media.

Handoko, Hani,T. (1984). Manajemen. Yogyakarta : BPFE.

Indrawijaya, Adam,I. (1986). Perilaku Organisasi. Bandung : Penerbit Sinar Baru Bandung.

-------, (1989). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Bandung : Penerbit Sinar Baru Bandung

Kasim,Azhar. (1995). Teori Pembuat Keputusan. Jakarta : Lembaga PenerbitFakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Mc Gill,E,Michael. (1982). Buku Pedoman Pengembangan Organisasi. Jakarta :PT Pustaka Binaman Pressindo.

Putra, Ravianto,J et al (1988). Materi Pokok Dasar_Dasar Produktivitas. Jakarta : Penerbit Karunika Jakarta Universitas Terbuka

Reksohaiprodjo, Susanto.Handoko, Hani, T. (1991). Organisasi Perusahaan. Yogyakarta: BPFE.

Siagian, Sondang,P. (2000). Manajemen Abad 21. Jakarta : Bumi Aksara.

-------, (2002). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : Rineka Cipta.

-------, (1995). Teori Pengembangan Organisasi. Jakarta : Bumi Aksara.

Sulaksana, Uyung. (2004). Managemen Perubahan. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Sinungan,Muchdarsyah.(1997). Produktivitas Apa dan Bagaimana. Jakarta : Bumi Aksara.

Syarif, Rusli. (1991). Produktivitas. Bandung : Penerbit Angkasa Bandung.

Triguno. (1997). Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Yang Kondusip Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : PT Golden Teravon Press.

Tika,Pambudu, Moh. (2006). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara.

Wibowo. (2006). Manajemen Perubahan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

-------, (2006). Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan. Bandung: Alfabeta.

Winardi. (2005). Manajemen Perubahan. Jakarta : Prenada Media

-------, (2003). Teori Organisasi dan Pengorganisasian. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

-------,. (1994). Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan). Bandung : CV Mandar Maju.

-------, (1981). Pengambilan Keputusan Dalam Bidang Management. Bandung : CV Sinar Baru Bandung.