

PERUBAHAN ORGANISASIONAL DALAM ANALISIS DISKURSUS

Oleh: Nur Sayidah

Univ.Dr. Soetomo Surabaya

nsayidah@yahoo.co.id

Abstrak

Perubahan organisasi merupakan hal yang esensial untuk persaingan jangka pendek dan keberlangsungan jangka panjang, yang menjadi tantangan manajerial. Teknologi canggih, pasar global dan tekanan intensitas modal yang bergerak cepat memaksa manajemen untuk secara konstan melakukan penghematan biaya disamping meningkatkan fleksibilitas. Perubahan organisasi adalah proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Kondisi di sini mempunyai arti yang luas, dari yang sangat teknis sampai yang sangat konseptual. Artikel ini membahas lima perspektif dalam memahami perubahan organisasi dengan menggunakan analisis diskursus. Kelima perspektif tersebut adalah perubahan organisasi sebagai realitas yang dibangun secara sosial, perubahan organisasi sebagai makna yang dinegosiasikan, perubahan organisasi sebagai fenomena intertektual, pendekatan multi disiplin untuk perubahan organisasi dan pendekatan alternatif untuk memahami isu yang berkaitan dengan perubahan organisasi.



Jurnal Ilmiah Akuntansi
dan Humanika
JINAH
Volume 2
Nomor 1
Singaraja, Desember 2012
ISSN 2089-3310

Kata-kata kunci: perubahan organisasional, analisis diskursus, perspektif.

Abstract

Organizational change is essential for short term competition and long-term sustainability that be the managerial challenges. The advanced technology, global markets and pressure of capital intensity that been moved quickly have forced management to reduce their costs constantly while increase flexibility. Organizational change is a process that been done deliberately in order to make organization condition is better than before it. These conditions have a broad sense, from the very technical to very conceptual. This article discusses about the five perspectives in understanding organizational change through discourse analysis. These perspective include organizational change as a reality that socially constructed, organizational change as negotiated meaning, organizational change as a inter textual phenomenon, multi-disciplinary approach to organizational change and alternative approaches to understand issues that related to organizational change.

Key words: organizational change, discourse analysis, perspective.

I. PENDAHULUAN

Ibarat manusia, organisasi selalu mengalami perubahan akibat factor eksternal dan internal. Factor internal yang mempengaruhi kondisi manusia adalah factor kodrati yaitu mengalami pertumbuhan mulai dari bayi menjadi anak-anak kemudian dewasa, tua dan meninggal. Faktor eksternal misalnya karena makanan yang dikonsumsi atau perubahan suhu udara. Untuk tetap bertahan hidup manusia harus beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Sementara organisasipun mengalami hal yang demikian. Organisasi tentu harus beradaptasi terhadap pengaruh eksternal dan internal untuk menjaga kelangsungan hidupnya terutama di tengah era persaingan ketat seperti dewasa ini.

Perubahan organisasi merupakan hal yang esensial untuk persaingan jangka pendek dan keberlangsungan jangka panjang, yang menjadi tantangan manajerial. Teknologi canggih, pasar global dan tekanan intensitas modal yang bergerak cepat memaksa manajemen untuk secara konstan melakukan penghematan biaya disamping meningkatkan fleksibilitas. Menurut Kanter, Stein dan Jick (1992)

mengelola perubahan menjadi tanggung jawab akhir manajerial karena perusahaan secara terus menerus melakukan beberapa bentuk perubahan. Memindah batasan organisasional, mengubah struktur organisasi untuk merevisi proses pembuatan keputusan (Luscher dan Lewis, 2008).

Dalam melakukan perubahan hal pertama yang perlu dilakukan adalah adanya kesadaran akan pentingnya sebuah perubahan. Bentuk kesadaran dapat berupa persepsi bahwa organisasi perlu perbaikan, menyadari akan pesatnya pertumbuhan perusahaan, merasa organisasi mengalami kemunduran, adanya perubahan dalam bentuk, jenis dan intensitas persaingan, munculnya perubahan dalam peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan pemerintah, terjadinya perubahan social dan perubahan politik Negara di mana organisasi bergerak. Bentuk-bentuk perubahan mencakup perubahan internal (visi, misi, rencana strategis, struktur, system, prosedur) dan perubahan eksternal (brand image, peraturan pemerintah, kondisi geografis) (Nugroho, 2008).

Seringkali manajemen mengalami kesulitan dalam melakukan perubahan karena kita sering melihat organisasi semata-mata dari kaca mata struktural dan fungsional belaka. Perubahan hanya dianggap sebagai upaya mengutak-atik bagan organisasi dan merubah *job descriptions*. Kenyataannya, dan ini yang sering tidak disadari, organisasi mirip dengan manusia. Seperti halnya manusia, organisasi adalah sebuah organisme yang memiliki empat dimensi: material, intelektual, emosional, dan spiritual. Merubah satu dimensi dengan mengabaikan ketiga dimensi lainnya hanya akan melahirkan perubahan sementara yang tidak akan langgeng. Kekuatan lama dengan segera akan menciptakan medan gravitasi yang kuat untuk menarik kembali organisasi ke ekuilibrium lama.

Dengan mengatakan organisasi memiliki empat dimensi yang juga dimiliki manusia tidaklah berarti organisasi adalah makhluk hidup. Namun keempat dimensi tersebut merupakan wujud akumulasi kolektif dari orang-orang yang berada di dalamnya. Pada tingkatan dimensi material, aset-aset strategis perusahaan, terutama investasi dalam skala besar sering menjadi penghambat perubahan. Setelah uang besar-besaran yang dicurahkan untuk membangun aset-aset tersebut (pabrik, mesin, gedung), organisasi harus berpikir ulang untuk mengganti aset-aset tersebut walau realita menunjukkan aset-aset tersebut sudah

ketinggalan jaman. Walau K-Mart dan Sears menyadari ancaman Wal-Mart, mereka tidak bisa begitu saja menutup toko-toko mereka dan berpindah ke daerah pinggiran kota untuk membangun toko-toko yang lebih besar dengan biaya lebih murah (seperti yang dilakukan Wal-Mart). Perusahaan telepon konvensional juga tidak bisa begitu saja mengabaikan kabel-kabel telepon yang sudah terpasang sepanjang beribu-ribu kilometer dan berpindah total ke sistem *wireless* walau bukti-bukti menunjukkan sistem telepon *wireless* lebih disukai dewasa ini.

Pada dimensi intelektual, cara berpikir orang-orang dalam perusahaan sering menjadi penghambat. Cerita-cerita sukses masa lampau, yang diulang berkali-kali, membuat orang-orang dalam organisasi percaya cara-cara tersebut ampuh diterapkan dalam segala situasi. Sialnya, kita sering melupakan tidak ada cara pandang yang berlaku selamanya. Ketika situasi berubah, cara pandang baru sering dibutuhkan. Kegagalan memindahkan cara pandang sering membuat organisasi gagal berubah. [Kisah Oticon](#) adalah salah satu contoh kegagalan merubah sudut pandang yang sering berakibat fatal. Dimensi intelektual ini juga tercermin dalam struktur organisasi, sistem, dan proses-proses organisasi. Kesalingtergantungan elemen-elemen tersebut mengharuskan perubahan serentak di beberapa tempat sekaligus. Menciptakan organisasi yang lebih *flat* dengan harapan meningkatkan aliran informasi tanpa disertai, misalnya, dengan perubahan sistem insentif lama lebih menghargai pencapaian individu, tidak akan membawa perubahan yang berarti.

Dimensi berikutnya, emosional, berkaitan dengan konsep diri dan hubungan-hubungan sosial yang sudah terlanjur kita bangun. Andaikata Anda seorang ahli mekanik yang sangat dihargai di dunia yang serba analog, bagaimana perasaan Anda bila perusahaan Anda memutuskan untuk beralih ke dunia digital? Dalam waktu singkat, seluruh kebanggaan Anda, seluruh harga diri Anda, akan runtuh. Dalam dunia analog, Anda adalah sumber rujukan. Kata-kata Anda didengarkan bahkan oleh sang CEO. Di dunia digital? Anda buta sama sekali. Anda malah sudah harus bersyukur bila tidak dipecat. Hubungan-hubungan sosial yang dijalin juga terancam. Ketika reorganisasi dilakukan, teman-teman dekat kita mungkin akan pindah ke tempat lain; dan kita harus bekerja dengan orang-orang baru.

Sumber kekuasaan berpindah tempat. Kekuasaan Anda mungkin hilang atau berkurang. Perubahan seperti itu sering menimbulkan keresahan dan kebingungan.

Tingkatan berikutnya adalah spiritual, yaitu dimensi yang berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai tersebut terwujud dalam budaya organisasi. Bila perusahaan Anda selama ini berorientasi pada produk, perubahan ke perusahaan yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan merupakan sebuah lompatan yang sulit untuk dilakukan. Perubahan pada dimensi ini sering membutuhkan waktu paling lama dibandingkan di dimensi-dimensi lain. Salah satu alasan utamanya karena dimensi ini sering tersembunyi dan tidak disadari keberadaannya sampai semuanya sudah terlambat. Walau topik mengenai budaya organisasi ini sudah mulai sering dibahas, sayangnya masih sedikit yang benar-benar mengerti bagaimana merubah atau membentuk budaya organisasi yang diinginkan (Anonim, www.nexusnexia.com).

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi riset perubahan organisasional adalah diversitas dari perspektif teoritis dan kerangka preskriptif dalam bidang ini. Beberapa peneliti mengkonfrontasi pandangan dari perkembangan organisasi untuk teori prosesual, dari *sensemaking* untuk model kontijensi, dari model preskriptif multi-step (n-step) untuk perspektif yang diturunkan teori kompleksitas dan teori chaos (Palmer dan Dunford, 2008). Masalahnya adalah apakah perubahan organisasi sebagai sebuah diskursus atau sebagai perubahan strategi, ataukah perubahan organisasi sebagai sebuah proses atau seperangkat hasil atau bentuk. Karena topik diskursus dan perubahan organisasi merupakan salah satu diantara isu spesial yang dimuat di *Journal of Organizational Change Management*, maka penulis tertarik untuk memahami perubahan organisasional dengan menggunakan analisis diskursus berdasarkan pada berbagai perspektif.

II. PENGERTIAN PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasional merupakan isu sentral dalam teori organisasi, manajemen dan akuntansi. Konsultan berpendapat bahwa perusahaan seharusnya mengadopsi berbagai system akuntansi baru dengan akronim semacam ABC/M dan TOC. Beberapa perusahaan merespon ini dan mengadopsinya dengan berbagai hasil yang bervariasi (Quatrone dan Hopper, 2001). Untuk memahami

perubahan organisasi secara teoretis, perlu pembahasan mengenai definisi dan konsep. Menurut dictionary cambridge, perubahan adalah

a process in which a large company or organization changes its working methods or aims, for example in order to develop and deal with new situations or markets

Definisi dari proses perubahan ini konsisten dengan teori kontemporer yang mengambil epistemology modernis. Entitas bergerak melalui satu keadaan ke keadaan lainnya, dari domain spesifik temporal ke yang lainnya. Secara ontology konsepsi perubahan dikaitkan dengan fitur yang ditetapkan untuk perusahaan yang melakukan perubahan. Entitas (bisa organisasi, individual atau pikiran) secara baik mendefinisikan karakteristik pada suatu titik misalnya A yang nanti akan berubah ketika entitas menjadi sesuatu yang lain misalnya di titik B. Organisasi berubah ketika mentransformasikan struktur dan operasinya, atau system pengendalian manajemen berubah ketika dasar alokasi biaya didefinisikan kembali dari jam kerja mesin menjadi aktivitas (Quatrone dan Hopper, 2008)

Michel Beer (2000) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, Perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Selanjutnya Winardi (2005) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu Anne Maria (1998) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan kearah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya. Pendapat yang senada dikemukakan oleh JO. Bryson (1990:) seorang pakar dalam manajemen perpustakaan menyatakan bahwa *"when one or more elements in a library change it*

is called organizational change”. Pendapat Bryson tersebut menunjukkan bahwa salah satu unsur saja dalam organisasi yang berubah, sudah dapat dikatakan sebagai perubahan organisasi (Kahar, 2008).

Adanya berbagai pengertian terhadap perubahan organisasi terjadi karena adanya perbedaan asumsi yang mendasari mengenai sifat perubahan. Palmer dan Dunford (2008) mengidentifikasi empat pendekatan terhadap karakteristik perubahan organisasi. *Pertama*, perubahan organisasional ditandai dengan adanya *dominant mindset* yang seharusnya diganti dengan *midset* baru yang diusulkan. Misalnya pandangan terhadap fokus pada teknologi digeser menjadi perspektif disain sistem. *Kedua*, perubahan organisasional terjadi ketika *uncritical prochange bias* mendominasi resistensi untuk berubah. Asumsinya adalah perubahan dapat, seharusnya dan harus dimanage serta tidak perlu memperhatikan konsekuensi social atas program-program perubahan pada tingkat yang lebih luas. *Ketiga*, perubahan organisasi seharusnya dikaitkan dengan konteks, waktu, proses sejarah serta hubungan antara proses perubahan dan kinerja. *Keempat* perubahan organisasi diidentifikasi berdasarkan asumsi epistemologi dan ontologinya. Organisasi dipandang sebagai things atau proses, focus pada structural dari entitas, organisasi atau proses mengorganisasi.

Definisi yang lain menyatakan perubahan sebagai situasi nyata yang terjadi di masa lalu, sekarang dan di masa yang akan datang. Organisasi yang efektif seharusnya tidak menghindari perubahan, sebaliknya, mereka harus mengantisipasi dan menyesuaikan kegiatan operasional sehari-hari dalam upaya untuk menyelaraskan dengan perubahan yang sangat cepat. Menurut Larry E Griner (1998), dalam perkembangan organisasi ada sejumlah fase yang akan dilalui oleh organisasi, dimana setiap fase didahului evolusi dan diakhiri oleh suatu revolusi. Revolusi ini ditandai dengan adanya tuntutan perubahan organisasi secara substansial seperti perubahan praktik sentralisasi menjadi desentralisasi. Ada lima dimensi model perkembangan organisasi yang meliputi:

1. Umur organisasi, merupakan dimensi yang paling nyata dan esensial. Praktik organisasi yang diterapkan pada suatu periode mungkin menjadi tidak cocok lagi diterapkan dalam periode lain.

2. Ukuran organisasi, mempengaruhi permasalahan dan solusi organisasi. Permasalahan yang ada diantaranya kurangnya koordinasi dan komunikasi, munculnya fungsi-fungsi baru, semakin panjangnya hirarki dan pekerjaan yang saling terkait.
3. Tahap evolusi, ditandai dengan tingkat pertumbuhan berkelanjutan tanpa adanya gangguan atau kemunduran ekonomi yang berarti maupun kekacauan internal yang merisaukan.
4. Tahap revolusi, tahap penyesuaian praktek manajemen dengan kondisi yang terjadi saat ini yang prosesnya relatif cepat.
5. Tingkat pertumbuhan industri, berhubungan dengan kecepatan organisasi menjalani fase evolusi dan revolusi. Pada industri yang tingkat pertumbuhannya cepat maka proses evolusinya relatif pendek dan sebaliknya. Sedangkan fase pertumbuhan atau fase evolusi dan revolusi terdiri dari lima fase yaitu:

1. Fase 1: Kreativitas, ciri utama kegiatan organisasi pada masa awal awal kegiatannya adalah penekanan pada pembuatan produk dan penciptaan pasar. Pada fase ini biasanya terjadi krisis kepemimpinan (crisis of leadership), jika fase ini lolos maka dapat diteruskan ke fase dua dan seterusnya.
2. Fase 2: Pengarahan, keberhasilan melalui krisis pada fase pertama biasanya diikuti dengan pertumbuhan terarah dibawah pimpinan yang cakap dan bisa mengarahkan. Jadi, revolusi kedua muncul dari krisis otonomi (crisis of autonomy) yang menuntut revolusi pendelegasian karena pucuk pimpinan enggan mendelegasikan tanggung jawab para manajer lapis bawah.
3. Fase 3: Pendelegasian, dengan penerapan struktur organisasi dengan pendelegasian maka manajer lapis bawah lebih termotivasi sehingga organisasi bisa berkembang. Pada fase ini muncul krisis pengawasan (crisis of control).
4. Fase 4: Koordinasi, dilakukan pembagian tanggung jawab yaitu manajer lapis atas bertanggung jawab pada penanganan dan pelaksanaan system baru ini. Pada fase ini terjadi A red tape crisis.

5. Fase 5: Kolaborasi. Kolaborasi interpersonal diharapkan bisa mengatasi krisis red tape. Fase ini menekankan adanya spontanitas dalam tindakan manajemen melalui tim dan konfrontasi perbedaan interpersonal.

Revolusi kelima ini dapat diatasi melalui penerapan struktur dan program baru yang memberikan keleluasaan pada karyawan untuk beristirahat, merefleksikan diri, dan menyegarkan diri mereka kembali. Misalnya pemberian cuti panjang. Praktik organisasi pada kelima fase tersebut menunjukkan tindakan manajemen tertentu yang menandai tiap fase pertumbuhan, dan ada beberapa panduan yang dapat dianut manajer organisasi yang sedang tumbuh yaitu:

1. Mengetahui dimana kita berada dalam fase perkembangan. Kesadaran tahap yang dilalui sangat penting untuk dimengerti sehingga dapat diprediksi kapan diperlukan perubahan dan menghindari dipilihnya solusi yang keliru
2. Mengenali keterbatasan alternatif solusi. Seringkali orang tergoda untuk menerapkan solusi yang sebelumnya terbukti berhasil tapi tidak dapat diterapkan pada fase yang sedang dihadapi. Agar bisa terus maju organisasi harus secara sadar menggunakan struktur yang terencana yang bukan saja bertujuan memberi solusi tapi juga untuk memberi landasan fase pertumbuhan selanjutnya
3. Menyadari bahwa solusi saat ini selalu menimbulkan masalah di kemudian hari. Pemahaman sejarah akan sangat membantu organisasi mengevaluasi kemungkinan di masa yang akan datang (Ambarwati, 2003).

Berdasarkan beberapa definisi dan konsep di atas, perubahan organisasi adalah proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Kondisi di sini mempunyai arti yang luas, dari yang sangat teknis sampai yang sangat konseptual. Contoh perubahan yang sangat teknis misalnya perubahan dalam alokasi biaya, perubahan metode akuntansi, perubahan cara pelaporan keuangan. Sementara perubahan pada tahap konseptual misalnya perubahan misi, visi, strategi, struktur organisasi.

Ada 6 kategori teori perubahan yaitu (1) evolutionary, (2) teleological, (3) life cycle, (4) dialectical, (5) social cognition, and (6) cultural (Kezar, 2001). Masing-masing kategori ini mempunyai asumsi yang berbeda. Asumsi utama dari teori evolusi adalah bahwa perubahan merupakan respon terhadap kondisi situasi dan

lingkungan eksternal yang dihadapi oleh setiap organisasi. Teori teleological atau model perubahan atau model perubahan yang direncanakan mengasumsikan bahwa organisasi mempunyai tujuan dan adaptif. Perubahan terjadi karena pimpinan, sebagai agen perubahan dan yang lainnya melihat bahwa perubahan diperlukan. Proses perubahan dilakukan secara rasional dan linier seperti dalam model evolusioner, dengan keterlibatan manager lebih banyak. Model life cycle diambil dari studi perkembangan anak-anak dan focus pada tahap pertumbuhan, kematangan dan penurunan organisasional. Perubahan dikonsepsikan sebagai sesuatu yang alami dalam diri manusia atau dalam perkembangan organisasional. Dialectical models, yang mengacu pada model politik, menandai perubahan sebagai hasil dari ideologi clashing (konflik) atau system kepercayaan. Konflik dipandang sebagai sifat yang inheren dalam interaksi manusia. Proses perubahan didominasi oleh adanya tawar menawar kekuasaan, pengaruh dan pergerakan social. Social-cognition models menggambarkan perubahan sebagai sesuatu yang terikat pada proses pembelajaran dan mental. Perubahan terjadi karena individu merasa adanya kebutuhan untuk pertumbuhan, pembelajaran dan perubahan perilaku mereka. Dalam cultural models, perubahan terjadi secara alamiah sebagai respon terhadap perubahan dalam lingkungan manusia. Budaya selalu berubah. Proses perubahan cenderung jangka panjang dan pelan. Perubahan dalam organisasi memerlukan perubahan nilai, kepercayaan, mitos dan ritual (Kezar, 2001).

III. MANAJEMEN PERUBAHAN

Menurut Ivancevich (1999) ada beberapa alternatif pendekatan yang dapat digunakan manager untuk mengelola rencana perubahan yaitu:

1. *Managing change trough power*, manager mempunyai *power* dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manager.
2. *Managing change* , perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu, *dan*
3. *Managing Change trough Reeducation*, implikasinya untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasional. Manager yang mengimplementasikan program

perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organisasional. Hal itu dapat dilakukan dengan prinsip pembelajaran dengan tidak mempelajari perilaku lama dan mempelajari perilaku yang baru. Prinsip pembelajaran itu meliputi *unfreezing old learning*: orang yang ingin mempelajari cara-cara baru, *instill new learning*: memerlukan *training*, demonstrasi dan *empowerment* dan *refreeze that new learning*: melalui aplikasi umpan balik dan *reinforcement*. Proses mengelola perubahan melalui pendekatan *reeducation* dapat dipahami secara logika dan melewati beberapa langkah dan disebut model pengelolaan perubahan, yaitu :

- a. *forces for change* seperti kekuatan eksternal dan internal organisasi,
- b. *diagnosis of the problem* melalui pencarian informasi, menginterpretasikan dan menyajikan data, partisipasi dan agen perubahan,
- c. *selection appropriate methode*, sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu pendekatan structural melalui tindakan manajer yang mencoba memperbaiki keefektifan dengan memperkenalkan perubahan melalui kebijakan formal; pendekatan tugas dan teknologi seperti *job enlargement, changes in office design etc*; dan pendekatan asset manusia seperti program *management by objectives* yang didesain untuk membantu individu menentukan kinerjanya.
- d. *impediment and limiting condition*, seperti *leadership climate* (kepemimpinan partisipatif), *formal organization* dan *organizational culture* (misal isu organisasi pembelajaran)
- e. *implementation of method*, penerapan metode yang sudah dipilih dan
- f. *program evaluation* seperti *feedback*, pembuatan *revisi* jika diperlukan. Manajer harus mengimplementasikan perubahan dan memonitor proses perubahan serta hasilnya. Implementasi model ini bisa saja gagal dan hasilnya jelek tapi aksi *responsive* dapat memperbaiki situasi ini, dan model ini bukanlah solusi akhir tapi cukup memberi kontribusi sebagai alternative solusi.

Sedangkan menurut Michael Beer (1987) ada tiga kondisi yang harus dikelola dalam transformasi atau perubahan yaitu ketidakpuasan dengan *status-quo*

diantara karyawan, kebutuhan akan visi atau model masa depan yang akan menuntun *re-design* organisasi, dan kebutuhan akan proses perubahan yang dikelola dengan baik. Tiga kondisi ini harus dikelola untuk melewati penghalang perubahan yang datang dari manajer dan karyawan ketika perubahan budaya terjadi. Perubahan biasanya diartikan sebagai hilangnya *power* seperti pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang bergeser: hilangnya *reward* khususnya status, uang dan bergesernya *power*: dan hilangnya identitas seperti kehidupan kerja dan alokasi pertanggungjawaban. Dalam proses perubahan organisasional, energi yang keluar dari proses ketidakpuasan harus disalurkan melalui tujuan yang jelas. Manajer puncak bertugas menciptakan filosofi, mendefinisikan strategi dan mendefinisikan proses manajemen untuk menjadi kompetitif. Perubahan yang akan digunakan di masa depan dan harus dilakukan oleh top manajer disebut sebagai *Model Manajemen Baru* yang meliputi :

1. Organisasi berdasarkan komitmen ("*commitment based organization*"), organisasi komitmen mendorong individu untuk mengambil risiko dan inisiatif dan menjadi pemimpin. Ini dikarakteristikkan dengan tingkatan tinggi dari kreativitas dan energi pengusaha difokuskan pada pemberian produk terbaik kepada pelanggan dengan biaya termurah.
2. Struktur organisasi adalah desentralisasi atau menciptakan otonomi, serta melakukan penyusutan grup-grup staf organisasi melalui eliminasi atau reorganisasi menjadi unit-unit bisnis.
3. Integrasi lintas fungsi dalam melayani pelanggan dan alokasi pertanggungjawaban yang lebih jelas,
4. Manajemen partisipatif, bawahan mengharapkan seorang pemimpin yang melibatkan mereka dan pihak-pihak lain yang relevan dalam pembuatan keputusan, serta
5. *Teamwork*, yang terdiri dari beberapa orang dengan keahlian dan ketrampilan yang saling melengkapi untuk secara bersama-sama mencapai visi organisasi (Ambarwati, 2003).

IV. DISKURSUS DAN PERUBAHAN ORGANISASIONAL DALAM LIMA PERSPEKTIF

Luasnya perspektif mengenai perubahan organisasi, menjadikan isu ini menarik untuk dibahas. Ada banyak makna atas perubahan organisasi. Sejumlah komentator menyarankan agar kita melakukan “pemikiran kembali” atau “pengkontualisasi kembali” mengenai berbagai bentuk, proses dan hasil dari perubahan organisasi untuk mendapatkan pemahaman dengan lebih baik. Seseorang dapat secara penuh memahami perubahan organisasi, jika bekerja dengan obyek yang dibangun secara diskursif. Kita mengacu pada diskursus dan kejadian dalam organisasi, kita mengacu pada pembicaraan dan tulisan, representasi visual dan artefak kultur yangmana membawa organisasional dihubungkan dengan obyek melalui produksi, diseminasi dan konsumsi dari teks. Berikut ini adalah pendekatan analisis diskursus untuk memahami perubahan organisasional dalam lima perspektif menurut Grant et al. (2006):

A. Perubahan Organisasi Sebagai Realitas yang Dibangun Secara Sosial

Analisis diskursus memungkinkan peneliti mengidentifikasi dan menganalisis diskursus kunci yang mana perubahan organisasional diformulasikan dan diartikulasikan. Secara lebih spesifik menerima pendekatan analitikal diskursus menunjukkan bahwa anggota organisasi memainkan peran sentral dalam konstruksi social dari realitasnya. Obyek menjadi realitas social dalam membentuk praktek. Sebagai bagian dari proses ini, aturan mengenai diskursus merupakan cara untuk membahas initiative perubahan yang dapat diterima dan mempunyai legitimasi. Sementara yang di luar aturan membatasi cara kita membahas atau melakukan sesuatu dalam hubungannya dengan topic ini atau mengkonstruksi pengetahuan mengenai hal ini. Dalam kesan ini “aksi sebagai kekuatan yang penuh kuasa” dalam konteks mempengaruhi perubahan organisasional.

B. Perubahan Organisasional Sebagai Makna Yang Dinegosiasikan

Analisis diskursus yang kedua memungkinkan peneliti mengetahui bagaimana, melalui berbagai interaksi dan praktek diskursif, diskursus tertentu sampai pada membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku dari anggota organisasi terkait dengan perubahan. Diskursus organisasional dihubungkan ke

perubahan dengan melekatkan kata ‘makna’. Sesuai dengan efek dari konstruktif secara social, makna perubahan organisasional diciptakan, dan didukung melalui interaksi diskursif diantara actor organisasional. Proses konstruktif melibatkan negosiasi dari pemaknaan diantara actor yang berbeda dengan pandangan dan interaksi yang berbeda. Hasilnya adalah makna dominan yang dapat dilihat sebagai diskursus tertentu. Perkembangan dari makna dominan ini terjadi sebagai diskursus alternative yang disubversikan atau dimarginalisasikan dan menunjukkan hubungan kekuasaan yang mungkin berperan. Fairclough menjelaskan bahwa kekuasaan untuk mengendalikan diskursus terlihat sebagai kekuasaan untuk mempertahankan praktek diskursif tertentu dengan investasi ideology tertentu dalam dominasi di atas alternative lain yang berlawanan. Studi analitik diskursus dalam isu special menunjukkan bahwa beberapa diskursus yang berhubungan dengan perubahan mungkin mendominasi yang secara terus menerus direproduksi atau ditransformasikan melalui praktek komunikatif dari hari ke hari. Makna dminasi berkembang dalam konteks seperti yang dinegosiasikan. Ini membawa kontribusi ketiga dari analisis diskursus untuk memahami perubahan organisasional.

C. Perubahan Organisasional Sebagai Sebuah Fenomena Intertekstual

Untuk memahami bagaimana cara diskursus tertentu dan maknanya diproduksi, sebaik efeknya, penting untuk memahami dalam konteks kemunculannya. Ini mengarahkan pada aplikasi analisis intertekstual dari diskursus organisasional. Studi-studi ini mengidentifikasi dan menganalisis contoh-contoh tingkat mikro dan spesifik dari aksi diskursif dan lalu melokasikannya dalam konteks tingkat makro lainnya, diskursus besar atau meta. Observasi Fairclough dan Wodak (1995) menunjukkan bahwa negosiasi dari contoh pemaknaan perubahan organisasional melalui keterkaitan yang kompleks baik secara social maupun historis menghasilkan teks yang terlihat sebagai bagian dari proses yang terus-menerus, berulang dan tidak pernah berhenti. Singkatnya, beberapa teks dilihat sebagai “sebuah hubungan dalam rantai teks, reaksi, menggambarkan dan mentransformasikan teks lain. Nilai dari pendekatan ini adalah pengamatan yang luas dari interaksi verbal dan tertulis memungkinkan kita untuk menghargai pentingnya “siapa yang menggunakan bahasa, bagaimana,

mengapa dan kapan”. Secara lebih spesifik, makna bahwa ketika mempelajari interaksi diskursif tertentu, peneliti perubahan organisasional mungkin mempertimbangkan interaksi diskursif yang beroperasi pada tingkat yang berbeda dan waktu yang berbeda.

D. Perspektif Multi-Disiplin dari Perubahan Organisasi.

Analisis ini berasal dari berbagai pendekatan: sosiologi, sosio-psikologi, antropologi, bahasa, filosofi, dan komunikasi. Pemaknaan perubahan dicari dengan pendekatan metodologi seperti analisis metafora, analisis naratif, analisis retorik, dan analisis percakapan. Metodologi yang tersedia bagi peneliti untuk melakukan riset dalam setting organisasional terlihat sebagai virtual. Diskursus memfokuskan riset perubahan organisasi untuk mengamati berbagai isu pada level individual, kelompok dan organisasi. Ini dapat juga berarti bahwa parameter pertanyaan penelitian diturunkan dari metodologi yang tersedia untuk mengujinya. Pilihan yang banyak dalam metodologi membantu analisis berbagai jenis data. Beberapa metodologi yang kuat secara empiris mungkin digunakan untuk meneliti perubahan organisasional yang dihubungkan dengan diskursus.

E. Pendekatan Alternatif untuk Meneliti Berbagai Isu yang Berhubungan Dengan Perubahan Organisasional.

Analisis diskursus terlihat menawarkan pendekatan alternative untuk meneliti isu yang berhubungan dengan perubahan organisasional untuk menghasilkan pandangan baru. Meningkatnya kepentingan dan manfaatnya akan hal ini, pendekatan analitis diskursus mengarahkan penelitian yang dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai keterkaitan antara perubahan dengan fenomena yang luas, misalnya budaya organisasional, teknologi informasi, media baru, *downsizing* dan pembelajaran organisasional. Studi lain melihat peran percakapan dalam produksi perubahan intensional dalam organisasi dan secara diskursif menganalisis peran konsultan dalam proses manajemen perubahan, serta menghubungkan antara strategi dan perubahan.

V. KESIMPULAN

Pemahaman yang luas mengenai perubahan organisasional dapat mengarahkan kita untuk memperkaya penelitian terkait dengan isu tersebut. Salah

satu pendekatan atau metodologi yang menarik untuk digunakan dan sampai sekarang masih relative sedikit peneliti yang memanfaatkan adalah analisis diskusus. Analisis ini menggunakan hasil percakapan, teks dan artefak untuk memahami makna perubahan organisasional. Penggunaan analisis diskusus memungkinkan peneliti melihat perubahan organisasional dalam konteks yang lebih luas. Diantaranya dihubungkan dengan budaya organisasional, teknologi informasi dan pembelajaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Grant et al, 2005, Guest editorial: discourse and organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 6-15
- Nurochim, 2008, Manajemen Perubahan Perguruan Tinggi, UIN Syarif Hidayatulloh, Jakarta
- Nugroho, Baskoro Agung, Perubahan dan Organisasi: Menuju Peningkatan Produktifitas, nugroho_a_a@apindo.ac.id
- Kahar, Irawaty A. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol.4, No.1, Juni 2008
- Kezar, Adrianna J, 2001, Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations, *ASHE-ERIC Higher Education Report* Volume 28, Number 4.
- Palmer , Ian dan Richard Dunford, 2008, Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions, *British Journal of Management*, Vol. 19, S20–S32 (2008)
- Quattrone, Paolo dan Trevor Hopper, 2001, What does organizational change mean?,
Management Accounting Research, pp 403–435
- Sri Dwi Ari Ambarwati, Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan, *Jurnal Siasat Bisnis* No. 8 Vol. 2 Desember 2003.
- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/organizational-change>, 21 Juli 2012