PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA TANJUNGPINANG

RIAU SUJARWANI

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Raja Haji Tanjungpinang

Email : riausujarwani@gmail.com

Abstrak

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada stakeholders. Pertumbuh kembangan, sosial, ekonomi, dan lingkungan menimbulkan permasalahan Situasi yang terjadi menjadikan pembelajaran bahwa permasalahan tidak tumbuh secara linier, dimana banyak sekali hal-hal yang tidak pernah diduga sebelumnya. Meskipun dalam kenyataannya Organisasai pada Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan dis equilibrium (hilangnya keseimbangan moral). Kepala Daerah Kota Tanjungpinang, melaluui Sekreatriat Daerah Kota Tanjungpinang harus lebih konsisten dalam menerapkan Strategi Perubahan dan Pengembangan didalam Organisasi Sekreatriat Daerah Kota Tanjungpinang. Selain itu juga Pembangunan Organisasai pada Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang terus digalakkan dengan tujuan dan harapan terwujudnya peningkatan kapasitas ekonomi masyarakat yang sejahtera/melalui pembangunan di bidang infrastruktur, diantaranya.

Keywords : Perubahan dan Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang

diinginkan kepada stakeholders. Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang "dramatis" yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi.

Organisasi juga sebagai sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Pertumbuh kembangan,sosial,ekonomi,dan lingkungan menimbulkan permasalahan Situasi yang terjadi menjadikan pembelajaran bahwa permasalahan tidak tumbuh secara linier, dimana banyak seklai hal-hal yang tidak pernah diduga sebelumnya.

Meskipun 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.

Perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Karena sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis ingin menganalisis mengenai perubahan dan perkembangan yang terjadi di sebuah instansi pemerintah. Dalam laporan analisis ini, penulis menfokuskan pada perubahan dan perkembangan organisasi di Pemerintah Kota Tanjungpinang pada Sekretariat Dearah Kota Tanjungpinang, yang merupakan Kantor pusat pemerintah kota yang berlokasi di Jalan Marewa, Senggarang Tanjungpinang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perubahan dan pengembangan apa saja yang telah dilakukan instansi Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang.

KAJIAN PUSTAKA

Pengembangan Organisasi

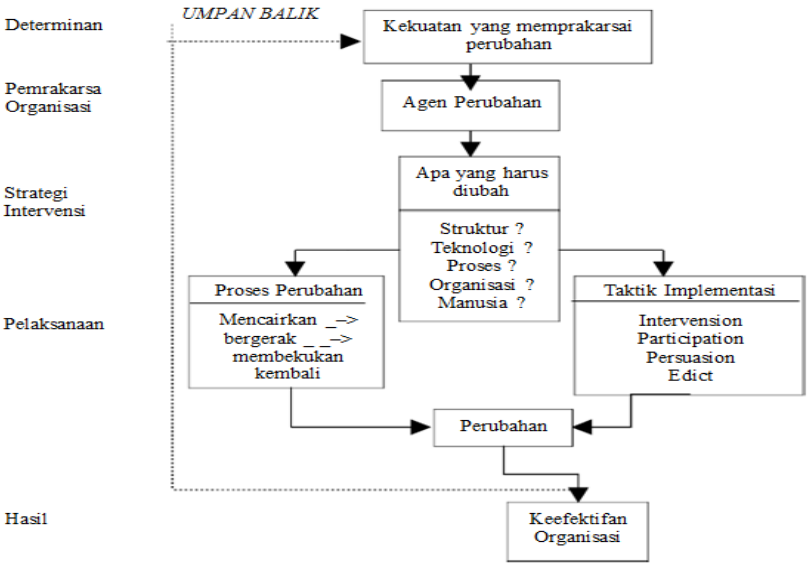
Herbert J. Chruden, pengembangan organisasi berarti hal yang berlainan bagi berbagai ahli dalam bidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan organisasi merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam orang-orang (misalnya dalam gaya, nilai, dan ketrampilan), dalam teknologi (misalnya dalam kesederhanaan yang lebih besar, dalam kompleksitas), dan dalam proses dan struktur organisasi (misalnya dalam hubungan, peranan).

George R. Terry (1993) menurut definisi formal, pengembangan organisasi mencakup usaha-usaha untuk meningkatkan hasil dengan memperoleh yang paling baik dari para pegawai, baik secara individual maupun sebagai anggota kelompok kerja. Sedangkan menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian (2007), pengembangan organisasi, sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural.

Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau prilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Menurut Jeff Davidson (2002) dalam bukunya *Change Management* karangan bahwa manajemen perubahan (*Change Management*) merupakan sebuah proses penyejajaran (*alignmen*t) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada para pesaingnya. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.

Tahapan Perubahan Robbins : Apa yang harus dirubah? struktur, teknologi proses? Rancangan perubahan: (1) proses perubahan, (2) taktik-taktik yang akan dipergunakan dalam menyukseskanperubahan, apakah intervensi, partisipasi,persuasi atau perintah (*edict*). Implementasi perubahan dan dilakukanevaluasi dan umpan balik



Gambar **: Model Pengelolaan Perubahan dalam Organisasi menurut Robbins**

Norma Perubahan Organisasi.

Menurut Karl Lewis (dalam Thoha: 1998) norma sangat penting bagi pembaharuan. Dia beranggapan bahwa penolakan terhadap suatu perubahan itu akan sangat kuat jika anggota organisasi dinilai menyimpang dari norma organisasi, akan tetapi jika normanya sendiri dirubah maka penolakan itu tidak bakal ada. Dengan demikian kegiatan orang terhadap norma sangat erat sekali. Sekali norma itu ditaati sekali itu pula sulit dilakukan ajakan untuk tidak menaati akan tetapi jika dirasakan normanya sendiri sudah tidak sesuai lagi atau tidak berfungsi lagi, maka jika diadakan perubahan terhadap norma maka sikap orang-orang tersebut tidak bakal apa-apa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan kualitatif. Moleong (1988:29) menyebutkan "paradigma kualitatif yaitu berusaha menemukan teori yang semuanya berasal dari data." Dengan penelitian bersifat deskriptif ini penulis langsung melakukan observasi di lapangan dan wawancara dengan informan sesuai dengan permasalahan pada penelitian, yaitu Perubahan Dan Pengembangan Organisasai Pada Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang. Penelitian ini dilaksanakan di Kota Tanjungpinang, dengan populasi yaitu seluruh pegawai kantor sekretariat daerah Kota Tanjungpinang. Analisis data dilakukan secara kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Penyebab Perubahan Organisasi :

1. Penyebab internal : (perubahan tujuan, perubahan struktur organisasi, perubahan cara operasional/aktivitas organisasi, dll)
   a. Perubahan internal yang direncanakan (*planned internal change*). Misalnya : sebuah perusahaan melakukan akuisisi perusahaan lain.
   b. Perubahan internal tidak direncanakan (*unplanned internal change*). Misalnya : perubahan karakteristik demografis (jenis kelamin, pendidikan, usia) tenaga kerja pada suatu perusahaan.
1. Penyebab eksternal : (perubahan sistem ekonomi, teknologi baru,dll)
   a. Perubahan eksternal yang direncanakan (*planned external change*). Misalnya : pengenalan teknologi baru
   b. Perubahan eksternal tidak direncanakan (*unplanned external change*). Misalnya, perubahan kebijakan moneter sebagai respon perubahan politik dan ekonomi tiba-tiba.

Perubahan Internal Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang.

Dimasa kepemimpinan Lis-Syahrul, telah terjadi perubahan, Visi dan Misi yang telah dijelaskan diatas, Teknologi, Budaya Kerja, Strategi, Kebijaksanaan,Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), atau struktur organisasi maupun pengembangan Badan dan pemisahan Dinas.Dalam pembahasan ini, penulis menjelaskan tentang perubahan struktur di Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang berdasarkan Peraturan Walikota Tanjungpinang Nomor 21 Tahun 2013. Susunan organisasinya sebagai berikut.

Perubahan Teknologi

Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang, saat ini untuk absen kehadiran menggunakan *fingerprint.* Segala aktivitas kerja yang dilakukan di Instansi Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang juga menggunakan media internet, seperti pengiriman agenda kerja Kepala Daerah melalui email, media sosial, laporan kinerja melalui E-Sakip, SIMDA (sistem informasi manajemen daerah), dll.

Perubahan Kebijaksanaan

Perubahan kebijaksanaan pun dilakukan di intansi Sekretariat Derah Kota Tanjungpinang, terutama mengenai aturan kedisiplinan pegawai. Aturan yang diterapkan adalah pemotongan tunjangan bagi ASN, dan gaji bagi Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang tidak melaksanakan apel padi. Kemudian bagi bagian yang mempunyai tugas di lapangan, seperti Bagian Humas Protokol, Bagian Umum, maupun bagian lainya sesuai tugas pokok dan fungsinya, harus melaporkan surat perintah tugas. Untuk jam dinas disesuaikan dengan keinginan kepala daerah.

Perubahan Budaya Organisasi

Menurut Robbins: Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.

1. Kerapian Administrasi

Kerapian administrasi yang sekarang lebih ada jenjang administrasinya benar2 diikuti.

2. Pembagian Wewenang Yang Jelas

Hal ini merupakan kunci yang dapat menentukan keberhasilkan akan kinerja dalam perusahaan. Tanpa adanya pembagian wewenang kinerja mungkin para anggota atau karyawan dalam perusahaan tersebut akan kebingungan mana yang dijalankan dan mana yang tidak.

3. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan budaya organisasi yang melekat dimana pun berada. Dimana disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu.

4. Inovasi

Budaya organisasi biasanya akan mendorong anggota team untuk melahirkan suatu ide-ide kreatif dan inovasi baru untuk tujuan organisasi yaitu kemajuan organisasi.

Dari penjelasan diatas, maka dengan adanya perubahan di beberapa struktur organisasi sekretariat daerah kota tanjungpinang, telah merubah efektivitas

pelaksanaan administrasi sesuai tugas pokok dan fungs pada masing-masing bagian. Sehingga budaya kerja berubah secara signifikan, mulai dari administrasi, kedisiplinan, kejelasan wewenang, serta inovasi yang dilakukan antara kepala daerah dan jajarannya dalam berkoordinasi melalui media sosial yakni Line.

Tujuan dilakukan pengembangan organisasi :

1. Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staff anggota organisasi.
2. Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka.
3. Menciptakan keterbukaan dan komunikasi.
4. Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengandalkan diri.

Dalam melakukan pengembangan organisasi tentunya, sebagai pimpinan organisasi melakukan proses dalam pengembangan organisasi, yaitu :

1. Pengenalan masalah
2. Diagnosis Organisasional
3. Pengembangan startegi perubahan
4. Intervensi
5. Pengukuran dan evaluasi

Sedangkan nilai-nilai dalam pengembangan organisasi adalah :

1. Penghargaan akan orang lain
2. Percaya dan mendukung orang lain, sedangkan individu sendiri harus mempunyai tanggungjawab.
3. Pengamanan kekuasaan (mengurangi tekanan dan wewenang)
4. Konfrontasi (masalah yang tidak disembunyikan)
5. Partisipasi (melibatkan orang-orang yang mempunyai potensi dalam pengembangan organisasi).Oleh karena itu, dalam organisasi yang efektif memiliki bebebapa ciri, sebagai berikut :

1. Strategi yang terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

2. Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang terjadi.

3. Menekankan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan dalam organisasi.

4. Mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.

5. Menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi interpendensi antara berbagai satuan kerja sebagai intergal di suasana yang utuh.

6. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Perubahan Ekternal Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang.

Perubahan yang terjadi di Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang, berasal dari adanya perubahan politik, yakni dengan terpilihnya Walikota dan Wakil Walikota periode 2013-2018, dan kemudian terjadilah perubahan-perubahan didalam instansi tersebut, mulai dari, masuknya pejabat dari Provinsi, Kabupaten Bintan, yang membawa pengaruh dalam efektivitas organisasi. Ide-ide yang mereka miliki kemudian dibawa ke dalam instansi pemerintah kota tanjungpinang. Kemudian perubahan kebijakan peraturan ASN pun menjadi perubahan yang mendasar dalam instansi sekretariat daerah kota tanjungpinang dan seluruh jajaran pemerintah kota tanjungpinang.

Norma Eksplisit dan Norma Implisit Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang.

Norma Eksplisit

Didalam organisasi Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang, dilihat dari norma Eksplisitnya, berubah secara signifikan, hal itu dilihat dari aturan pakian yang telah ditentukan, jam kerja yang dimula dari pukul 08.00 Wib hingga 16.00 Wib, bahkan pada bagian tertentu, jam kerja mereka melebihi jam dinas, begitu juga dengan hari kerja. Untuk komunikasi diatara pimpinan dan jajarannya, Kepala

Daerah membuat group Line untuk bisa berkoordinasi dan berkomunikasi dengan bawahannya.

Norma Implisit

Selama diagnosa konultan pengembangan organisasi memusatkan perhatiannya sebagai berikut:

1). Menentukan norma, terutama norma implicit tersebut ke atas permukaan dengan cara memberikan umpan balik kepada orang-orang dalam organisasinya.

2). Mengangkat norma implicit tersebut ke atas permukaan dengan cara memberikan umpan balik kepada orang-orang dalam organisasinya.

3). Menentukan manakah norma-norma tersebut yang di sekitarnya bermanfaat dan bisa membantu mencapai efektifitas organisasi dan mana pula yang menghalangi tercapainya efektifitas tersebut.

4). Mengubah atau mengganti norma-norma yang sudah tidak berfungsi lagi. Kegiatan ini bersifat intervensi daripada diagnosa.

Dengan komitmen yang kuat dan dukungan penuh aparatur, untuk pertama kalinya pada tahun 2015, pemerintah kota tanjungpinang berhasil meraih predikat wajar tanpa pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas penilaian terhadap laporan pelaksanaan APBD tahun anggaran 2014 dan penghargaan dari menteri keuangan republik indonesia atas pencapaian standarisasi tertinggi dalam penyampaian sistem laporan keuangan daerah tahun 2014.

Dalam suatu organisasi sasaran perubahan dalam organisasi sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi. Pada akhirnya, suatu organisasi mengkhususkan kompetensi berdasarkan pada keahlian dan kemampuan dari pegawainya. Karena keahlian dan kemampuan ini memberikan organisasi keuntungan dalam berkompetisi, organisasi harus terus menerus mengawasi strukturnya untuk mencari cara yang paling efektif dalam memotivasi dan mengorganisir sumber daya manusia untuk memperoleh dan menggunakan keahlian mereka.

2. Sumber Daya Fungsional

Suatu organisasi dapat meningkatkan nilai dengan merubah struktur, budaya dan teknologi. Perubahan dari fungsional ke sebuah produk sebagai contoh, mempercepat proses pengembangan produk baru. Perubahan di dalam struktur fungsional dapat membantu menyediakan suatu pengaturan di mana orang-orang termotivasi untuk melaksanakannya.

3. Kemampuan Teknologi

Kemampuan teknologi memberi sebuah organisasi suatu kapasitas yang besar untuk merubah dengan sendirinya dengan tujuan memanfaatkan peluang pasar. Pada tingkat organisasi, sebuah organisasi harus menyediakan konteks yang memungkinkan untuk menerjemahkan kompetensi teknologinya menjadi nilai bagi para stakeholder.

4. Kemampuan Organisasi

Melalui struktur organisasi dan budaya, sebuah organisasi dapat memanfaatkan sumebr daya manusia dan fungsional untuk memanfaatkan peluang teknologi. Perubahan organisasi sering kali melibatkan hubungan antara manusia dan fungsi-fungsi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai.

PENUTUP

Kesimpulan

Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan, karena organisasi juga harus selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan.

Pengembangan organisasi mempunyai dua arti, yaitu pengembangan organisasi sebagai fungsi administrasi dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis atau sebagai suatu teknik manajaemen.

Pada dasarnya pengembangan organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara berencana, terus menerus meliputi organisasi secara keseluruhan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi dengan menerapkan azas-azas dan praktek yang dikenal dalam kegiatan organisasi.

Saran

Kepala Daerah Kota Tanjungpinang, melaluui Sekreatriat Daerah Kota Tanjungpinang harus lebih konsisten dalam menerapkan Strategi Perubahan dan Pengembangan didalam Organisasi Sekreatriat Daerah Kota Tanjungpinang. Selain itu juga Pembangunan Organisasai pada Sekretariat Daerah Kota Tanjungpinang terus digalakkan dengan tujuan dan harapan terwujudnya peningkatan kapasitas ekonomi masyarakat yang sejahtera/melalui pembangunan di bidang infrastruktur, diantaranya. Pemenuhan standar pelayanan perkotaan dengan menjadikan tanjungpinang sebagai kota yang nyaman dan kondusif, kota yang bebas banjir, transportasi yang bebas macet, kota yang bersih dan tersedianya ruang terbuka hijau yang memadai, serta minimnya tindak kriminal.

DAFTAR PUSTAKA

Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain. Harvard Business Review. Vol.78 No.4 pp.75-79

Clarke, L. (1998). Manajemen Perubahan (Terjemahan). Yogyakarta: ANDI.

Davidson, Jeff (2002) The Complete Ideal's Guides: Change Management. First Edition. Alpha Books.

Desplaces. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. Organizational behavior journals, 26 (7), 733-753

Judge Timothy A, Robbins Stephen P. (2008). Perlaku organisasi. Salemba Empat: Jakarta

Siagian, Sondang P. 2007. Teori Pengembangan Organisasi. Jakarta: Bina Aksara

Terry, George R. (1993). Prinsip-prinsip Manajemen, Cet.V. Jakarta: Bumi Aksara

Thoha, Miftah. (1998). Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya, Cet.IX. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wahjono,S.I. (2010). *Perilaku Organisasi*.Yogyakarta: Graha Ilmu