

## Perubahan struktur organisasi dan jenjang karier sebagai strategi pengembangan organisasi

Febria Indra Hastati, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20342704&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Tulisan ini merupakan suatu bentuk teluah menggunakan pendekatan ilmu psikologi industri organisasi terhadap proses pengembangan organisasi yang terjadi di sebuah perusahaan swasta nasional yang bergcrak di bidang jasa telekomunikasi, yaitu PT X. Melalui tulisan ini dikerengahkan kondisi faktual perusahaan yang telah mengalami berbagai perubahan sejak awal berdirinya hingga kini. Perubahan dimaksud meliputi berbagai tantangan seperti krisis moneter.

Proses restrukturisasi finansial di masa pasca krisis. tuntutan perubahan teknologi hingga kompetisi pasar bebas. Sedangkan peluang yang ada meliputi sumber-sumber daya organisasi dan kesempatan usaha yang perlu dioptimalkan guna mencapai sasaran organisasi secara lebih efisien dan efektif (Gordon, 1987).

Sebagai organisasi, PT X perlu mengembangkan strategi guna mengantisipasi tantangan dan peluang yang dihadapinya, baik yang berasal dari dalam maupun luar (Smither, et al 1996).

Strategi yang dipilih guna menyikapi kebutuhan pengembangan organisasi dapat berupa mengkaji dan mengajukan alternatif perubahan terhadap faktor teknologi, struktur dan manusia (Giegold & Craig, 1976, dalam Certo, 1985). Dalam hal ini, pendekatan yang dipilih adalah melakukan 'intervensi' berupa perubahan struktur organisasi dan penataan ulang jenjang karier, sebagai upaya menyelaraskan kebutuhan perusahaan untuk maju dan kebutuhan individu untuk berkembang sesuai prinsip humanistic psychology (Smither et al, 1996). Sebelum melakukan intervensi, perlu dilakukan terlebih dahulu tahap diagnosa (McGill, 1986).

Melalui pengumpulan data dari dalam dan luar perusahaan serta proses analisa informasi yang relevan berdasarkan asumsi prinsip dasar yang disepakati, disusunlah rekomendasi untuk diajukan pada pihak pimpinan perusahaan. Selaku internal change agent, Divisi SDM yang bekerjasama dengan Manajer terkait dalam perusahaan akan berperan dalam mengimplementasikan perubahan yang diamanatkan oleh Direksi. Perubahan struktur organisasi ditekankan pada penyeimbangan beban kerja dan efisiensi proses kerja. pengalokasian unit kerja yang memiliki kedekatan alur kerja di bawah saw koordinnsi, serta memberikan perhatian pada fungsi penting untuk diakomodir.

Sebagai konsekuensi perubahan struktur organisasi adalah munculnya fungsi baru, peleburan fungsi lama, terciptanya jenjang karier dan posisi baru dalam organisasi (Kubr, 1977). Sejalan dengan hal itu, perubahan struktur organisasi PT X sekaligus membuka peluang bagi penjenjungan karier individu sesuai prinsip untuk membuka kesempatan promotion melalui pemanfaatan internal resources (Certo, 1985). Jenjang karier di PT X ditata ulang menjadi dual career path yaitu jalur struktural dan fungsional (Schein, 1978, dalam Mayo, 1991) serta memiliki lebih banyak jenjang ke atas yang memberikan dampak positif berupa peningkatan moral kerja motivasi kerja dan mempertahankan karyawan potensial dalam organisasi (Foulkes, 1961, dalam Certo, 1985).

Tahap akhir setelah implementasi adalah evaluasi, dan untuk itu diberikan beberapa parameter pengukur keberhasilan, baik yang berskala makro berupa data pencapaian target tahunan perusahaan maupun yang berskala mikro berupa nilai prestasi kerja individu (McGill, 1986). Namun mengingat tulisan ini disusun

pada saat evaluasi masih terus berlangsung. maka pembahasan perihal evaluasi belum dapat disampaikan secara menyeluruh, melainkan akan dicantumkan rencana evaluasi yang akan dilaksanakan.

Secara singkat, dapat disimpulkan bahwa efektivitas perubahan organisasi ditentukan oleh seberapa baik perusahaan merespon terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya (Smilher et al, 1996) dan untuk itu diperlukan perubahan yang terencana (Robbins, 1996). Studi kasus yang dilakukan pada PT X, diharapkan menjadi salah satu contoh yang dapat menjadi acuan bagi proses serupa di organisasi lain. Saran yang diberikan adalah melakukan tambahan intervensi berupa feedback dan coaching individual jika diperlukan, serta program pelatihan team building yang diharapkan memperkuat sikap positif terhadap perubahan yang ditujukan bagi seluruh anggota organisasi. Saran lain adalah melakukan kajian lanjutan menggunakan pendekatan dari Kurt Lewin untuk melihat keseimbangan baru yang tercipta setelah intervensi dilakukan.