



**MODUL RENSTRA DAN MANAJEMEN PERUBAHAN  
(MIK730)**

**MODUL SESI 9  
KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN**

**DISUSUN OLEH  
NAURI ANGGITA TEMESVARI, SKM, MKM**

Universitas  
**Esa Unggul**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
2019**

## **SUBTOPIK FAKTOR PENENTU DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN**

### **A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan**

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu menguraikan faktor yang berkaitan dengan manajemen perubahan.

### **B. Uraian**

Menurut Robbins (2006) ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.
- b. Kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kondisi ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan-ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.
- c. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

- d. Tren Sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.
- e. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

Dalam prakteknya, perubahan yang dilakukan oleh satu organisasi sedikit banyak akan menghadapi hambatan. Hambatan itu ialah berupa penolakan terhadap perubahan yang akan dilakukan. Penolakan ini muncul dalam bentuk yang tidak baku. Penolakan dapat muncul secara terang-terangan, langsung, tersirat, atau bahkan tertunda. Bagi manajemen akan terasa lebih mudah menghadapi penolakan langsung dan terang-terangan, karena penyelesaiannya akan secara cepat ditangani terlepas dari berdampak positif atau negatifnya. Sebaliknya, penolakan yang tersirat apalagi tertunda akan menghadirkan tantangan yang tingkat kesulitannya lebih besar untuk diatasi. Adapun sumber-sumber penolakan dalam perubahan organisasi itu terbagi menjadi dua:

#### **a. Individu**

Sumber penolakan perusahaan (Robbins, 2006) yang bersifat individual terletak pada karakteristik manusiawi mendasar, yaitu:

- a. Kebiasaan, ada sebagian individu menolak perubahan karena sudah merasa terbiasa dengan “gaya lama” yang ia jalankan. Mereka akan merasa terancam tersisihkan jika ternyata perubahan yang dilakukan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaannya itu.
- b. Keamanan, orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena akan mengancam perasaan aman mereka.
- c. Faktor-faktor Ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwapubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang. Keith Davis dan John Newstorm (1985) menerangkan bahwa semua jenis pegawai akan cenderung menolak perubahan karena adanya kerugian

batin yang ditimbulkannya. Namun begitu, kecenderungan ini diimbangi dengan keinginan mereka untuk memperoleh pengalaman baru dan imbalan yang menyertai perubahan itu

## **b. Organisasi**

Robbins mengidentifikasi enam faktor sumber penolakan organisasi, yakni:

- a. Kelembaman struktural, jika terjadi perubahan dalam organisasi, kelembaman struktural yang mengandung kestabilan individu-individu yang sudah stabil dalam pembentukan organisasi dengan bentuk lama, akan menjadi resistan terhadap perubahan yang terjadi.
- b. Fokus perubahan terbatas, jika perubahan yang terjadi dilakukan pada subsistem dalam organisasi, maka fokus perubahan secara organisasi tidak akan terwujud secara utuh, hal ini juga akan menghambat proses perubahan.
- c. Kelembaman kelompok, seperti halnya kondisi kelembaman struktural, maka di sektor ini kelembaman kelompok yang sudah mapan terbentuk akan menghambat proses perubahan.
- d. Ancaman terhadap keahlian, perubahan organisasi dapat mengancam keahlian kelompok-kelompok khusus. Misalnya, dengan diperkenalkannya sistem operasi komputer yang baru, maka akan mengancam keberadaan pelaksana sistem sebelumnya yang sulit mengadaptasi kebijakan penggunaan sistem baru tersebut.
- e. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, perubahan organisasi akan dapat mengancam posisi seseorang yang sudah dalam posisi tertentu yang sudah mapan. Seseorang akan tergeser dari jabatannya atau akan terjadi penggantian jabatan untuk mengadaptasi perubahan yang dilakukan.
- f. Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan, beberapa kelompok dalam organisasi yang telah terbiasa mengelola sumber daya, akan merasa terancam kedudukannya akibat dari perubahan alokasi sumber daya yang dilakukan.

Dalam kajian lain tentang perubahan, Davis dan Newstorm mengungkapkan bahwa ada tiga jenis penolakan terhadap perubahan organisasi, yakni:

1. Penolakan “Logis”, berdasarkan alasan nalar dan ilmiah. Penolakan ini timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari.
2. Penolakan “Psikologis”, berdasarkan emosi, sentimen dan sikap. Penolakan ini berkaitan dengan sikap dan perasaan pegawai secara individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai pimpinan/manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam.
3. Penolakan “Sosiologis”, berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok. Penolakan ini berkaitan dengan penilaian kepentingan yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi maka selanjutnya Robbins menerangkan setidaknya ada enam cara, yakni:

- 1) Melalui pendidikan dan komunikasi

Penolakan dapat dikurangi dengan komunikasi yang sehat antara manajemen dengan karyawan untuk membantu mereka melihat logika perubahan. Dengan demikian, karyawan dapat menerima dan memahami mengapa perubahan dilakukan dalam tubuh organisasi.

- 2) Mengundang partisipasi

Dengan berasumsi para individu dalam organisasi mempunyai keahlian dan andil yang sama dalam kemajuan organisasi, maka sepantasnya mereka diajakserta berpartisipasi dalam kebijakan perubahan organisasi. Keterlibatan mereka akan meminimalisasi penolakan-penolakan individu dalam organisasi.

- 3) Memberikan kemudahan dan dukungan

Upaya pengurangan tingkat penolakan juga dapat ditempuh melalui pemberian kemudahan dan dukungan kepada karyawan. Kemudahan dan pemberian dukungan itu dapat berupa: pemberian cuti pendek, pelatihan/pelatihan, sumbangan dana, donasi, subsidi kompensasi, dan lain-lain

dengan maksud agar setiap orang dalam organisasi merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi

#### 4) Perundingan

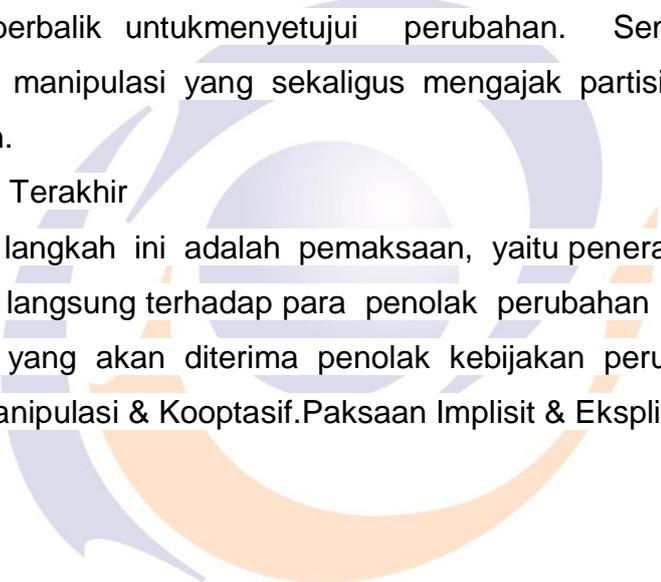
Perundingan dilakukan jika penolakan yang timbul berasal dari kelompok, Perundingan dilakukan untuk melakukan tawar-menawar dengan kelompok penentang perubahan agar terjadi beberapa kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak tanpa mengurungkan perubahan itu sendiri.

#### 5) Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi. Menghasut dan memutar-balik fakta agar tampak menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untuk menyetujui perubahan. Sementara kooptasi merupakan bentuk manipulasi yang sekaligus mengajak partisipasi mereka yang menolak perubahan.

#### 6) Pemaksaan Terakhir

Dalam daftar langkah ini adalah pemaksaan, yaitu penerapan ancaman atau unjuk gigi kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan berikut pemberian sanksi atau resiko yang akan diterima penolak kebijakan perubahan. .Negosiasi & Kesepakatane.Manipulasi & Kooptasi.Paksaan Implisit & Eksplisit



Universitas  
**Esa Unggul**

## SUBTOPIK KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN

### A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu menguraikan jenis kepemimpinan dalam perubahan

### B. Uraian

Kepeimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, telah dijelaskan beberapa gaya atau tipe kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Selain itu, dalam perubahan organisasi saat ini dibutuhkan pula kepemimpinan yang situasional.

Perubahan strategis akan selalu dan tetap sulit sampai dapat digali semakin dalam untuk menemukan dasarnya. Semakin cepat pemimpin memaksakan perubahan, maka akan semakin besar gelombang tekanan resistensi terhadap perubahan sehingga membentuk rintangan yang kuat untuk sukses.

Pemimpin perubahan menghadapi *brain barrier* yang terbentuk dari peta mental yang telah ada sebelumnya. Peta mental yang sangat kuat menunjukkan bagaimana orang melihat dunia kerja, mengarahkan langkah dan perilaku sehari-hari. Pembuat peta perubahan harus memahami, memecahkan dan menggambar ulang peta mental individu satu per satu, orang per orang. Dengan demikian, pekerjaan seorang pemimpin perubahan sangatlah berat dan memerlukan perhatian penuh.

Adanya tantangan untuk memetakan kembali mental individu membawa kita pada rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara berkelanjutan. Untuk itu, *brain barrier* harus dipecahkan dengan mempelajari penyebab kegagalan perubahan.

Salah satu perbedaan paling penting tentang memimpin perubahan strategis adalah dengan menjaga konsep tetap sederhana dan memfokuskan pada yang

mendasar. Kenyataannya, terobosan perubahan memerlukan penguasaan lengkap tentang fundamental perubahan. Dengan menguasai dasar-dasar perubahan, dapat memberikan kunci untuk menerobos rintangan resistensi perubahan.

Orang sering lupa bahwa suatu keberhasilan pada dasarnya menjadi awal kegagalan. Setiap perubahan penting berakar dari keberhasilan sebelumnya. Kebutuhan akan perubahan lahir dari keberhasilan sebelumnya. Keberhasilan adalah merupakan ukuran tentang melakukan sesuatu yang benar dan melakukan sesuatu dengan baik (Wibowo, 2006).

Perubahan dimulai dengan terjadinya pergeseran dari sesuatu keadaan yang semula benar sekarang menjadi salah, meskipun masih tetap dilakukan dengan baik. Pergeseran ini merupakan pergeseran dari tahap pertama ke tahap kedua. Pergeseran lingkungan terjadi antara lain karena pesaing baru datang dengan kualitas sama, tetapi dengan harga yang secara signifikan lebih rendah, atau teknologi baru membuat hilangnya keandalan standar produk, atau peraturan pemerintah tidak mengizinkan praktek bisnis yang lalu, atau pelanggan mengganti preferensinya, atau pergeseran lainnya.

Perubahan tahap kedua dimulai dengan mengenal bahwa sesuatu yang benar pada waktu yang lalu, sekarang menjadi salah. Kita kemudian membayangkan bagaimana wujud sesuatu yang baru yang benar menjadi lebih jelas. Akan tetapi, karena sesuatu hal yang benar masih baru, biasanya tidak dilakukan dengan baik. Ini merupakan tantangan pada tahap perubahan ketiga. Setelah menguasai sesuatu baru yang benar dan mulai melakukan dengan baik, kehidupan bisnis sudah menjadi baik, dengan tumbuhnya pendapatan dan keuntungan. Uraian tersebut menunjukkan peta secara keseluruhan untuk menguasai tantangan dalam memimpin perubahan strategis dan menunjukkan bagaimana menerobos barrier.

Terdapat tiga macam taktik untuk menentukan perubahan, yaitu bersifat berikut ini (Wibowo, 2006).

a. *Anticipatory Change* (Perubahan Antisipatif)

*Anticipatory change* merupakan antisipasi terhadap kebutuhan perubahan. Dalam *Anticipatory change* dituntut untuk melihat ke depan lebih dahulu dengan melihat tanda-tanda yang menunjukkan perubahan. Pendekatan ini membantu mengenal lebih dini bahwa peta lama yang benar mungkin segera berubah menjadi

salah. Atas dasar pengenalan ini, tantangan yang dihadapi adalah merumuskan terlebih dahulu bagaimana seharusnya wujud peta baru yang benar. Dengan demikian, dapat direncanakan antisipasi yang diperlukan apabila benar-benar terjadi perubahan.

b. *Reactive Change* (Perubahan Reaktif)

Pendekatan ini berkisar pada memberikan reaksi pada tanda yang jelas dan memberi tanda bahwa perubahan diperlukan. Dengan demikian, reactive change merupakan reaksi karena terlihatnya tanda-tanda bahwa akan terjadi perubahan.

Tanda-tanda ini dapat muncul dari pelanggan, pesaing, pemegang saham, pekerja, stakeholder lain, yang memberikan indikasi bahwa harus berubah sekarang atau mungkin harus membayar harga yang lebih tinggi di kemudian hari apabila tidak segera melakukan reaksi.

c. *Crisis Change* (Perubahan Krisis)

*Crisis Change* dihadapi perusahaan apabila tanda-tanda untuk perubahan sudah sedemikian besar dan intensif, pada suatu tingkatan yang tidak dapat dielakkan lagi. Hal tersebut terjadi karena pesaing kita telah mulai melakukan perubahan, sementara kita masih tenang-tenang saja. Apabila tanda-tanda tersebut diabaikan terlalu lama, maka dapat dihitung konsekuensinya pada kinerja finansial. Perubahan harus segera dilakukan karena kondisinya sudah kritis.

Memahami adanya tiga pendekatan perubahan ini penting karena bersifat langsung secara intuitif. Tidak sulit untuk dapat dipahami tentang elemen penting masing-masing.

*Reactive change* lebih mudah dijalankan daripada *anticipatory change*. *Anticipatory change* lebih sulit, tetapi biayanya lebih murah secara signifikan dalam jangka panjang, dibandingkan dengan harus mengurangi setengah tenaga kerja, membuat pabrik yang mahal menganggur dan merusak reputasi perusahaan di mata pelanggan, rekanan dan masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dasar-dasar memimpin perubahan strategis bekerjasama baiknya dalam reactive change dan crisis change maupun dengan anticipatory change.

*Anticipatory change* merupakan perubahan yang paling sulit dilakukan karena harus memperkirakan antisipasi terhadap perubahan yang mungkin akan terjadi, namun belum tentu benar-benar terjadi, tetapi biaya yang menjadi beban akan paling

mudah. Sebaliknya terjadi pada *crisis change*, masalahnya sudah jelas terjadi sehingga biaya yang timbul sebagai konsekuensinya relatif paling murah. Sementara itu, *reactive change* berada di antara keduanya, tingkat kesulitan maupun biayanya sedang.

