



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

**MODUL SESI 14
MODEL PERUBAHAN**

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

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

SUBTOPIK REVIEW

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu menguraikan topik pada pertemuan 8-13

B. Uraian

Manajemen perubahan merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas

Tipe perubahan dapat dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu:

1. Perubahan yang bersifat rutin

Perubahan rutin dalam organisasi adalah perubahan cakupan kecil yang sudah direncanakan dan dilakukan secara berkala, misalnya perubahan atau perbaikan dari input dan atau proses yang sudah ada sebelumnya, prosedur pelayanan, perubahan metode pengendalian, perubahan formulir pelayanan dan sebagainya.

2. Perubahan yang bersifat peningkatan

Perubahan ini dikaitkan dengan peningkatan nilai tertentu. Sebagai contoh perubahan untuk meningkatkan nilai kinerja organisasi atau untuk meningkatkan profit perusahaan

3. Perubahan inovatif

Perubahan inovatif adalah perubahan yang bersifat terobosan dengan menerapkan temuan atau inovasi-inovasi tertentu yang belum ada di organisasi sebelumnya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan

secara signifikan. Disebut inovatif karena menerapkan sesuatu yang baru, bersifat terobosan, dan memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan organisasi.

Dari ketiga tipe perubahan tersebut, perubahan inovatif dapat juga mencakup perubahan rutin dan peningkatan. Artinya, perubahan inovatif, dapat juga mengubah proses rutin dan dapat meningkatkan nilai kinerja organisasi. Sedangkan perubahan peningkatan mencakup perubahan rutin

Manfaat manajemen perubahan bagi organisasi yang menerapkan secara baik, konsisten, dan berkelanjutan adalah:

1. Proses perubahan dapat disusun dan dikelola dengan sistematis, sejak diagnosa atau identifikasi permasalahan, perencanaan perubahan, pelaksanaan, hingga evaluasinya
2. Dapat memberikan kejelasan tentang apa, kenapa, diamna, kapan, dan oleh/untuk siapa dan bagaimana melakukan perubahan
3. Mengurangi risiko resistensi atau penolakan dan kegagalan
4. Membantu menyelaraskan sumber daya yang ada dalam organisasi termasuk mengendalikan anggaran perubahan
5. Memungkinkan organisasi untuk menilai dampak keseluruhan dari perubahan
6. Perubahan dapat dilaksanakan dengan hati-hati untuk mengurangi seminimal mungkin dampak negatif terhadap proses bisnis/aktivitas organisasi dan individu sehari-hari
7. Proses manajemen perubahan yang efektif dapat mengurangi risiko yang terkait dengan perubahan
8. Waktu pelaksanaan dan target perubahan lebih jelas dan terukur
9. Manajemen perubahan menyediakan cara atau strategi untuk mengantisipasi tantangan dan hambatan dalam melakukan perubahan
10. Menciptakan peluang untuk pengembangan praktik terbaik (*best practices*) menuju organisasi dengan kinerja tinggi, membangun budaya kerja atau *values* yang lebih baik, pengembangan kepemimpinan, dan pengembangan tim kerja yang solid

Perubahan akan terjadi pada setiap organisasi agar dapat menjaga kelangsungan hidup organisasi maupun untuk menjadikan organisasi lebih baik dan maju. Dalam beberapa literatur menjelaskan tentang manajemen perubahan pada organisasi menyatakan *“Change forms the context within which we exist. Nothing stands still; not only do things change, but everything is changing all the time”*. Pengertian lain menyatakan bahwa *“Organizational change continues to preoccupy managers and is extensively discussed in organizational literature”*. Seperti dibahas pada pertemuan sebelumnya bahwa perubahan terjadi karena beberapa hal, yaitu:

1. Perkembangan teknologi, seperti teknologi yang dapat menggantikan/mempercepat pekerjaan
2. Kondisi-kondisi ekonomi, fluktuasi suku bunga, tingkat tenaga kerja internasional dan regulasi pemerintah
3. Kompetisi global, semakin majunya penerapan informasi kediklatan yang ditawarkan oleh pesaing
4. Perubahan-perubahan sosial dan demografik, perhatian yang meningkat terhadap persoalan-persoalan lingkungan, tingkat edukasi yang meningkat dan kesenjangan taraf hidup
5. Tantangan internal dan masalah perilaku perusahaan seperti keluar masuknya karyawan, pemogokan, etika kerja dan politik organisasi

Target organisasi dalam melakukan perubahan adalah:

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. Oleh 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 berubah 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 sumber 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.

Kepemimpinan dan Kebijakan merupakan 2 (dua) hal yang tidak bisa lepas dari suatu perubahan di organisasi. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan suatu kebijakan dapat dievaluasi apakah dapat berdampak kepada kinerja organisasi dengan mengidentifikasi beberapa pertanyaan operasional untuk menjalankan riset evaluasi, yaitu:

- a. Apakah yang menjadi isi dari tujuan program?
- b. Siapa yang menjadi target program?
- c. Kapan perubahan yang diharapkan terjadi?
- d. Apakah tujuan yang ditetapkan satu atau banyak (unitary or multiple)?
- e. Apakah dampak yang diharapkan besar?
- f. Bagaimanakah tujuan-tujuan tersebut dicapai?

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

Faktor-faktor penolakan perubahan oleh individu sebagai berikut:

- Kebiasaan

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

- Rasa aman

Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

- Faktor ekonomi

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan.

- Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

- Persepsi

Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya.

Faktor-faktor penolakan atas perubahan oleh organisasi yaitu:

- Inersia Struktural

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

- Fokus Perubahan Berdampak Luas

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

- Inersia Kelompok Kerja

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi setuju atas suatu perubahan, jika perubahan tersebut bertentangan dengan norma maka akan sulit.

- Ancaman Terhadap Keahlian

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

- Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

- Ancaman Terhadap Alokasi Sumberdaya

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.

Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Lehman (2005) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks

organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, 1999).

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 & Kooptasif.Paksaan Implisit & Eksplisit

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi, biasanya ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal yang berinteraksi satu sama lain. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Kekuatan eksternal

a. Karakteristik demografis

Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, imigrasi dan lain-lain. Di mana sekarang terdapat komposisi tenaga kerja yang mengalami perubahan dengan kecenderungan semakin beragam. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola kebersamaan itu secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya. Keberagaman tenaga kerja menentukan perlakuan yang semakin beragam pula sesuai dengan ciri kebutuhannya yang semakin berkembang. Kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja, dan organisasi harus dapat mengakomodasi kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

b. Teknologi

Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Perkembangan teknologi baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur dan juga budaya. Sehingga organisasi harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Organisasi manufaktur maupun organisasi jasa sebaiknya semakin meningkatkan penggunaan teknologi yang canggih sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas dan *market competitiveness*.

c. Perubahan pasar

Untuk menjadi organisasi yang competitive, perusahaan harus cepat merespon kebutuhan pasar/ pelanggan, karena pasar selalu berubah secara dinamis dan menginginkan peningkatan, pelayanan yang memuaskan. Manager yang bijak akan selalu berusaha satu langkah di depan pesaing. Dengan demikian organisasi harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan. Perusahaan yang tidak mampu memenuhi selera pasar atau pelanggan akan ditinggalkan.

d. Sosial dan Politik

Tekanan sosial dan politik dapat mempengaruhi perubahan organisasi. Seringkali pengusaha yang kuat dapat menyalurkan tekanan melalui lembaga legislatif. Namun secara umum organisasi sulit memprediksi perubahan politik, sehingga banyak, organisasi yang menyewa konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespon perubahan sosial dan politik.

2. Kekuatan Internal

a. Strategi organisasi

Lingkup perusahaan senantiasa selalu berubah secara dinamis, maka organisasi perlu merespon dengan meninjau kembali strategi yang digunakannya. Modifikasi rencana strategi, modifikasi rencana operasional dan modifikasi kebijakan serta prosedur perlu senantiasa dilakukan.

b. Munculnya Peralatan Baru

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru tersebut diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.

c. Sikap Karyawan

Ketidakpuasan pekerja terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja organisasi harus merespon masalah ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam mendesain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas organisasi harus mampu menghargai dan memberikan penghargaan kepada pekerja atas prestasi mereka.

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena

kesiapan individu untuk berubah mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi.

Kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama, yaitu :

1. *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, perubahan manajemen, prosedur kerja, teknologi, atau struktur). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya. Individu tersebut akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya serta untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaannya.

2. *Change process* meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Studi-studi yang dilakukan menunjukkan terdapat kaitan adanya kebutuhan untuk berubah dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan yang sukses dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

3. *Organizational context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti menemukan kesiapan untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan, adanya risiko untuk gagal dalam perubahan, dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan

Model Perubahan Kurt Lewin

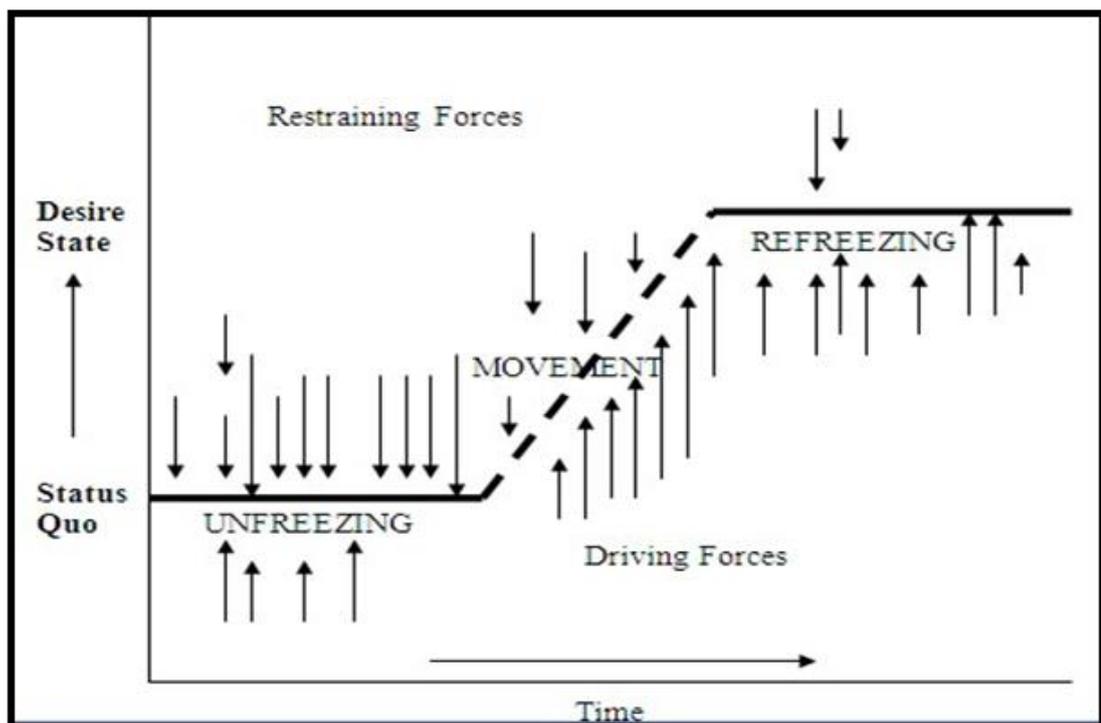
Pendekatan klasik tentang model manajemen perubahan yang diperkenalkan oleh Kurt Lewin seperti mencakup tiga fase, yaitu fase pencairan (*Unfreezing the status quo*), fase perubahan (*Movement to the new state*) dan fase pembentukan kembali (*Refreezing*).

1. *Unfreezing the status quo*, atau tahapan pencairan. Fase ini mencakup kegiatan membantu orang – orang untuk memahami bahwa diperlukan adanya suatu perubahan dan juga meningkatkan bahwa situasi yang ada sudah tidak memadai. Dengan kata lain, pada fase ini status yang ada (*status quo*)

diguncang sehingga orang – orang merasa tidak nyaman dan menuntut perubahan. Tahap *unfreezing* mungkin merupakan salah satu tahap yang paling penting dalam memahami model perubahan hingga saat ini. Tahap ini membahas tentang persiapan untuk berubah. Atau suatu kesadaran dan pemahaman bahwa perubahan mulai diperlukan, serta bersiap-siap untuk mulai menjauh dari zona kenyamanan yang ada saat ini. Tahap pertama ini sering disebut sebagai tahap persiapan diri baik secara individual maupun kelompok kerja, sebelum suatu perubahan dilakukan, atau menciptakan situasi yang kondusif bagi terjadinya suatu perubahan. Semakin kita merasa bahwa suatu perubahan mendesak diperlukan, maka kita akan semakin termotivasi untuk secepatnya membuat perubahan. Lambat atau cepatnya proses pencairan menuju perubahan ini akan bergantung pada sejauh mana perimbangan kekuatan antara orang yang 'pro' dan 'kontra' dengan ide perubahan. Oleh karena itu Kurt Lewin mengembangkan teori tentang analisis medan kekuatan (*force field analysis*). Dalam hal ini bahwa banyak faktor kekuatan yang berbeda-beda baik yang menentang maupun yang mendukung perubahan yang perlu dianalisis. Jika faktor dukungan untuk melakukan perubahan ternyata lebih besar ketimbang faktor yang menentang, maka kita dapat mulai membuat suatu perubahan. Sebaliknya, jika ide suatu perubahan ternyata banyak menemui tantangan, maka mungkin suatu perubahan dapat dilokalisasi di suatu unit atau departemen organisasi tertentu yang lebih siap menerima suatu perubahan. Dengan demikian *Force Field Analysis* sangat berguna dalam memahami dinamika perilaku proses perubahan dan akan memberikan masukan tentang bagaimana suatu perubahan dapat dilakukan dengan baik.

2. *Movement to the new state*, yaitu perubahan itu sendiri. Pada fase ini secara bertahap tapi pasti perubahan dilakukan, hingga didapatkan suatu kondisi baru. Pada fase ini juga cara – cara baru akan diterapkan. Kurt Lewin menyadari bahwa perubahan bukanlah suatu sensasi spektakuler sesaat, melainkan sebuah proses yang ia sebut sebagai proses transisional. Banyak orang yang mengatakan bahwa fase ini merupakan tahap yang paling sulit karena seringkali orang tidak yakin atau bahkan takut dengan ketidakpastian dari arah perubahan.

3. *Refreezing*, yaitu fase membekukan hasil perubahan yang telah terjadi menjadi permanen. Fase ini mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan sedemikian rupa, hingga cara-cara baru hasil perubahan tersebut menjadi stabil. Pada tahap ini terjadi pemantapan terhadap bentuk perubahan yang diinginkan. Pada tahap ini dorongan terhadap perubahan sudah lebih besar dari hambatannya, sehingga perubahan yang diinginkan telah terjadi dengan sukses.



Gambar 1 Peubahan Menurut Kurt Lewin

Referensi:

- Abrahamson, R. (2000). *Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs*
- Desplaces. (2005). *Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. Organizational behavior journals*
- Greenberg, R.A., & Baron, R.A. 2003. *Behavior in organizations (8th Edition)*.Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Porras & Robertson. (1993). *Organizational change dynamic program. Academy of Management Journal*
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.

