



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

**MODUL SESI 13
MODEL PERUBAHAN**

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

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

SUBTOPIK KEBIJAKAN PUBLIK

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu menguraikan teori model perubahan

B. Uraian

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

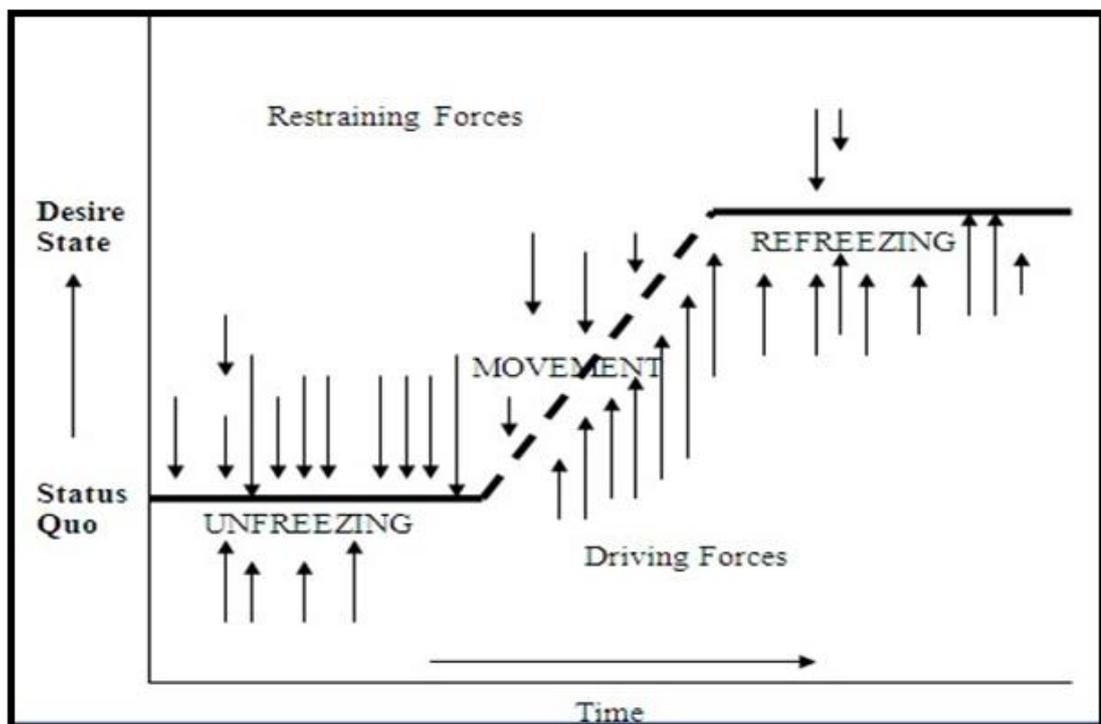
Model Perubahan Kurt Lewin

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 ketidak pastian 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

Force Field Analysis

Selama proses perubahan pasti akan terdapat dua kekuatan yang saling bententangan, yaitu kekuatan yang mendukung dan kekuatan yang menolak. *Force Field Analysis* adalah teknik manajemen yang dikembangkan oleh Kurt Lewin untuk mendiagnosa situasi lingkungan/kekuatan-kekuatan yang ada pada saat dijalankannya perubahan. Kekuatan yang mendukung perubahan (*Driving Forces*) adalah kekuatan-kekuatan yang terus menekan dan mempunyai inisiatif untuk melakukan perubahan. Sedangkan kekuatan yang menolak perubahan (*Restraining Forces*) adalah kekuatan-kekuatan yang menolak adanya perubahan dengan menahan atau mengurangi kekuatan yang mendukung perubahan. Pada saat perubahan terjadi, kekuatan – kekuatan tersebut saling menekan dan pada akhirnya kekuatan yang mendukung akan semakin banyak dan kekuatan yang menolak akan semakin sedikit.

Kotter Eight Stage Change Process

Teori model perubahan yang dikemukakan oleh John P. Kotter ini terdiri dari delapan tahapan proses perubahan, yaitu:

1. *Establishing A Sense of Urgency* (membangun rasa urgensi): Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.

2. *Creating the Guiding Coalition* (menciptakan koalisi penuntun): Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.

3. *Developing A Vision and Strategy* (merumuskan visi dan strategi): Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.

4. *Communicating The Change Vision* (mengkomunikasikan visi perubahan): Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.

5. *Empowering Broad-Based Action* (memberdayakan tindakan yang menyeluruh): Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan nontradisional.

6. *Generating Short Term Wins* (menghasilkan kemenangan jangka pendek): Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.

7. *Consolidating Gains and Producing More Change* (mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar): Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.

8. *Anchoring New Approaches in the Culture* (menambatkan pendekatan baru dalam budaya): Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

Referensi:

Greenberg, R.A., & Baron, R.A. 2003. *Behavior in organizations (8th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.

