

MANAJEMEN PERUBAHAN

(Management of Change)



Prof. Dr. J. Winardi, SE.

MANAJEMEN PERUBAHAN

(THE MANAGEMENT OF CHANGE)

No. Klass	658.406 WIN m
No Induk	140869 Tgl 02.04.2016
Hediah/Beli	
Dari	Bapak Winardi

Kutipan Pasal 44, Ayat 1 dan 2, Undang-Undang Republik Indonesia tentang HAK CIPTA:
Tentang Sanksi Pelanggaran Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA,
sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 1987 jo. Undang-Undang
No. 12 Tahun 1997, bahwa:

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau menyebarkan suatu ciptaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1000.000.00.- (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000.- (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000.- (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN PERUBAHAN

(THE MANAGEMENT OF CHANGE)

Prof. Dr. J. Winardi, SE.



658.406

WIN

M

140869 - R/SB - FE

02.04.2016



Prof. Dr. J. Winardi, SE.

MANAJEMEN PERUBAHAN (THE MANAGEMENT OF CHANGE)

© 2005 J. Winardi

Edisi Pertama, Cetakan Ke-2

Kencana 2005.0083

Hak Penerbitan pada Prenada Media Group

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

Desain Cover *Kreasindo*

Percetakan *Fajar Interpretama Offset*

Lay-out *Agus Supriyatna*

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

PROF. DR. J. WINARDI, SE.

Manajemen Perubahan (The Management of Change)

Jakarta: Kencana, 2006

Ed. I. Cet. 2; xvi, 184 hlm; 23cm

ISBN 979-3465-91-3

658.406

Cetakan Ke-2, Juli 2006

Cetakan Ke-1, Mei 2005

K E N C A N A

PRENADA MEDIA GROUP

Jl. Lele I No. 7

Rawamangun - Jakarta 13220

Telp. (021) 472-1251, 7078-6174

Fax. (021) 472-1251

prenada@cbn.net.id

INDONESIA

KATA PENGANTAR

Buku ini yang berjudul *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, kami susun berdasarkan pandangan sejumlah pakar dalam bidang manajemen perubahan dan bidang manajemen konflik. Perubahan merupakan sebuah kejadian yang akan dialami oleh kita semua sebagai manusia. Ada perubahan yang timbul di luar kehendak kita yang lazim dinamakan orang perubahan yang tidak direncanakan *unplanned change*, tetapi ada pula perubahan yang direkayasa oleh kita sendiri, yang dinamakan perubahan yang direncanakan atau *planned change*. Perubahan dapat terjadi secara evolusioner, tetapi ia sering pula muncul dalam wujud revolusioner. Ada pepatah kuno yang mengatakan “Panta Rei” (bahasa Belanda: *Alles Verandert* — yang mengandung arti: segala sesuatu berubah). Maka, mengingat bahwa perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari manusia, berarti bahwa manusia harus senantiasa waspada, dan siap menghadapi perubahan-perubahan.

Perubahan dapat menimbulkan dampak negatif, tetapi ia juga dapat menimbulkan dampak positif bagi manusia. Biasanya perubahan dikaitkan dengan perubahan keorganisasian (*organizational change*) — dalam konteks mana agen-agen perubahan memainkan peranan penting. Dalam hal memperbincangkan perubahan keorganisasian aneka macam faktor/variabel perlu dipertimbangkan seperti misalnya: tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran — kultur — strategi — tugas — teknologi — orang-orang (manusia) — struktur. Perubahan biasanya disertai aneka macam konflik, dan konflik kembali lagi menuntut adanya perubahan. Jadi, dengan demikian dapat kita mengatakan bahwa manajemen perubahan dan manajemen konflik, saling berhadapan, tetapi, mereka juga sering kali saling mengkompensasi satu sama lain.

Mengingat bahwa sebagian besar perubahan muncul dari lingkungan keorganisasian, maka kiranya manajemen strategis, akan sangat membantu manajemen perubahan dan manajemen konflik. Hal tersebut disebabkan oleh karena di samping melihat ke dalam manajemen strategis juga melihat ke “luar” (*inward looking* dan *outward looking approach*). Melalui manajemen strategis, pihak manajemen berupaya untuk memenuhi tuntutan-tuntutan lingkungan terhadap organisasi mereka sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki mereka guna mencapai suatu keserasian strategis (*strategic fit*).

Ada sebuah pepatah Perancis yang menyatakan: *Gouverner C'est Prevoir* (memimpin/memanage berarti melihat ke muka). Arti “melihat ke muka” mengandung makna: “siap menghadapi segala macam kemungkinan yang mungkin akan terjadi” (jadi kembali lagi kesiapan untuk menghadapi perubahan-perubahan pada masa yang akan datang).

Hal ini berlaku bagi wilayah manajemen publik, maupun bagi manajemen bisnis.

Semoga isi buku ini bermanfaat kiranya bagi para pembacanya.

Bandung, Awal Januari 2004

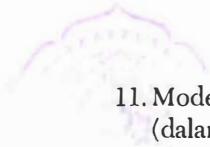
Prof. Dr. J. Winardi, SE.





DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	VII
BAB 1 MASALAH PERUBAHAN	1
1. Pengantar	1
2. Aneka Macam Kekuatan yang Membantu dan yang Menghalangi Perubahan Keorganisasian	2
3. Sifat dari Perubahan Keorganisasian	3
4. Pandangan Stephen P. Robbins tentang Perubahan	6
4.1 Pengantar	6
4.2 Sejumlah Tentangan Terhadap Perubahan	6
4.3 Tentangan Atau Penolakan Individual Terhadap Perubahan	7
4.4 Tentangan Keorganisasian (Organizational Resistance)	7
5. Sejumlah Target Perubahan	8
6. Sejumlah Cara untuk Mengatasi Tentangan Terhadap Perubahan	8
7. Aneka Macam Tipe Perubahan	8
8. Konsep Gemba Kaizen	10
9. Organisasi Pembelajaran (The Learning Organization)	11
10. Kongruensi Lingkungan—Nilai-nilai—Sumber-sumber Daya	12



11. Model Pendekatan Sistem 3 (Tiga) Lingkaran (dalam Konteks Manajemen Perubahan)	17
12. Perubahan dan Pendekatan Kontingensi dalam Manajemen (Contingency Approach in Management)	22
12.1 Pengantar	22
12.2 Pendekatan-pendekatan dalam Manajemen	26
12.3 Teori Kontingensi	26
12.4 Teori Kontingensi (Lanjutan)	27
12.5 Karakteristik-karakteristik Kontingensi	29
12.5.1 Pengantar	29
12.5.2 Sebuah Perspektif Sistem Terbuka	30
12.5.3 Sebuah Orientasi Riset Praktikal	30
12.5.4 Pendekatan Multivariat	30
13. Sejumlah Pelajaran yang Dapat Diperoleh dari Pendekatan Kontingensi	31
14. Pemikiran Sistem dan Pemikiran Kontingensi	32
15. Pendekatan Kontingensi dalam Bidang Organisasi dan Manajemen	34
16. Pendekatan Universal versus Pendekatan Kontingensi	36
16.1 Pengantar	36
16.2 Penerapan-penerapan Teori Kontingensi	37
Daftar Kepustakaan	37

BAB 2 MASALAH PERUBAHAN (LANJUTAN) 39

1. Pengantar	39
2. Faktor-faktor yang Menyebabkan Timbulnya Perubahan	40
2.1 Pengantar	40
2.2 Teknologi	40
2.3 Kondisi-kondisi Ekonomi	41
2.4 Kompetisi Global	41
2.5 Perubahan-perubahan Sosial dan Demografik	41
2.6 Tantangan-tantangan Internal	41



3. Keharusan untuk Menimbulkan Perubahan	41
4. Beberapa Penyebab Timbulnya Perubahan	42
5. Peranan Manajemen Transisi	44
6. Melokasi Perubahan Pada Spektrum Perubahan	46
7. Sejumlah Aspek Perubahan	48
7.1 Lingkungan yang dengan Cepatnya Berubah	48
7.2 Ekspansi Kegiatan Keorganisasian	50
7.3 Perluasan Batas-batas Pada Sektor Publik	51
7.4 Interface Antara Organisasi-organisasi	52
8. Organisasi-organisasi Masa yang Akan Datang yang Dinamik, Serta Fleksibel	54
Daftar Kepustakaan	56

BAB 3 MANAJEMEN PERUBAHAN 59

1. Pengantar	59
2. Memanage Perubahan	61
3. Tingkat-tingkat Perubahan Keorganisasian	61
3.1 Pengantar	61
3.2 Perubahan Pada Tingkat Individual	62
3.3 Perubahan Pada Tingkat Kelompok	62
3.4 Tingkat Keorganisasian	63
4. Sejumlah Dasar Atau Fundamen, dalam Kegiatan Mengubah Suatu Organisasi	64
4.1 Pengantar	64
4.2 Sejumlah Sumber yang Menyebabkan Timbulnya Perubahan	65
4.3 Persoalan Lingkungan	65
4.4 Persoalan Tujuan-tujuan Serta Nilai-nilai	65
4.5 Persoalan Teknikal	66
4.6 Persoalan Struktural	66
4.7 Persoalan Psikososial	67
4.8 Persoalan Manajerial	67



5. Apakah Sebabnya Perubahan Sering Kali Ditentang	68
5.1 Pengantar	68
5.2 Sejumlah Alasan Mengapa Individu-individu Menentang Perubahan	69
6. Sejumlah Kekuatan Eksternal yang Menyebabkan Timbulnya Perubahan	71
6.1 Pengantar	71
6.2 Teknologi Komputer	71
6.3 Persaingan Global dan Lokal	72
6.4 Faktor Demografis	72
7. Sejumlah Pertanyaan Guna Menguji Apakah Kita Kiranya Siap untuk Menghadapi dan Melaksanakan Perubahan	73
8. Model Sistem tentang Perubahan	76
9. Mengapa Organisasi-organisasi Menentang Perubahan	77
9.1 Pengantar	77
9.2 Stabilitas Struktural	77
9.3 Suboptimasi Fungsional	77
9.4 Kultur Keorganisasian	78
9.5 Norma-norma Kelompok	78
10. Mengatasi Tentangan Terhadap Perubahan	79
10.1 Pengantar	79
10.2 Pendidikan dan Komunikasi	79
10.3 Partisipasi dan Keterlibatan	79
10.4 Fasilitasi dan Bantuan	79
10.5 Negosiasi dan Persetujuan	80
10.6 Manipulasi dan Kooptasi	80
11. Persoalan Perubahan yang Direncanakan	80
11.1 Pengantar	80
11.2 Sejumlah Pertanyaan yang Dapat Diajukan Guna Menemukan Bidang-bidang yang Memerlukan Perubahan	81
11.3 Perubahan versus Stabilisasi	82
12. Proses Perubahan yang Direncanakan (Planned Change) ...	84



13. Sejumlah Faktor yang Perlu Dipertimbangkan Sewaktu Akan Dilakukan Perubahan Pada Sebuah Organisasi	84
14. Bagaimanakah Cara Para Manajer Mempersiapkan Perubahan yang Direncanakan?	86
14.1 Pengantar	86
14.2 Tujuan-tujuan dari Perubahan yang Direncanakan	87
14.3 Celah-celah Kinerja (Performance Gaps) Antara Kondisi Sekarang dan Kondisi Masa yang Akan Datang yang Diinginkan	87
14.4 Para Agen Perubahan	87
14.5 Target-target dan Proses Perubahan	88
14.6 Mengantisipasi Dampak-dampak Keorganisasian: Pendekatan Sistem	88
15. Bagaimanakah Proses Perubahan yang Direncanakan, Dimanage?	89
15.1 Sejumlah Pertanyaan yang Perlu Diajukan Sehubungan dengan Diagnosis dan Perencanaan Perubahan	89
15.2 Tiga Macam Fase Perubahan yang Direncanakan	89
16. Sejumlah Tipe Perubahan Keorganisasian	92
17. Apa Sajakah yang Perlu Diubah	93
18. Bagaimana Para Manajer Mempersiapkan Diri untuk Perubahan yang Direncanakan	95
18.1 Pengantar	95
18.2 Sejumlah Tujuan Perubahan yang Direncanakan	96
18.3 Celah Kinerja (Performance Gaps) Antara Kondisi yang Berlaku Kini dan Masa Depan yang Diinginkan	96
18.4 Para Agen Perubahan (Change Agents)	96
18.5 Target-target dan Proses Perubahan	97
19. Menghadapi Tentangan Terhadap Perubahan	98
19.1 Pendidikan dan Komunikasi	99
19.2 Partisipasi dan Keterlibatan	99
19.3 Fasilitasi dan Bantuan	99
19.4 Negosiasi dan Persetujuan-persetujuan	99



19.5 Manipulasi dan Kooptasi	99
19.6 Pemaksaan Eksplisit dan Implisit	100
20. Dunia Kita yang Berubah	100
20.1 Pengantar	100
20.2 Nilai-nilai Manusia dalam Transisi	101
21. Sepuluh Macam Faktor Pokok dalam Manajemen Perubahan secara Efektif	103
22. Model Adkar untuk Manajemen Perubahan	107
22.1 Pengantar	107
22.2 Dimensi Bisnis Perubahan	109
22.3 Dimensi Manusia Sehubungan dengan Perubahan	109
Daftar Kepustakaan	110

BAB 4 PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN KEORGANISASIAN 113

1. Pengantar	113
2. Sejumlah Definisi tentang Pengembangan Organisasi Atau Pengembangan Keorganisasian	114
3. Sejumlah Ciri Program-program Perubahan yang Efektif ...	118
3.1 Pengantar	118
3.2 Perubahan Menyeluruh Pada Suatu Organisasi	119
3.3 Diagnosis Keorganisasian	120
3.4 Perilaku yang Berubah	122
3.4.1 Pengantar	122
3.4.2 Survey Feedback	122
3.4.3 Pembentukan Tim (Team Building)	122
3.4.4 Konsultasi Proses (Process Consultation)	123
3.4.5 Program-program Kualitas Hidup Kerja (Quality of Work Life—QWL)	124
4. Kultur yang Berubah	124
5. Mengembangkan Kultur Keorganisasian	127
6. Mempertahankan Kultur Keorganisasian	128
7. Mengubah Kultur Keorganisasian	129
8. Apakah yang Dimaksud dengan Kultur Keorganisasian	129



9. Konsep-konsep Dasar Perubahan Keorganisasian	130
10. Tipe-tipe Perubahan	132
11. Memanage Perubahan Melalui Pengembangan Organisasi	132
12. Pengembangan Organisasi: Definisinya dan Ciri-ciri yang Berkaitan dengannya	133
13. Sejumlah Teknik Pengembangan Keorganisasian untuk Memajukan Perubahan.....	135
13.1 Pengantar	135
13.2 Teknik-teknik: Konseling (Counseling)—Pelatihan Kepekaan (Sensitivity Training)—dan Konsultasi Proses (Process Consultation)	135
13.2.1 Persoalan Konseling	135
13.2.2 Pelatihan Kepekaan.....	136
13.2.3 Konsultasi Proses (Process Consultation)	136
13.2.4 Pembentukan Tim (Team Building) dan Pelatihan Antarkelompok (Intergroup Training)	137
13.2.5 Pelatihan Antara Kelompok (Intergroup Training)	138
13.2.6 Pertemuan Konfrontasi Keorganisasian (Organizational Confrontation Meeting)	138
13.2.7 Pencerminan Keorganisasian (Organizational Mirroring)	139
14. Aneka Macam Sifat Pengembangan Keorganisasian	140
14.1 Pengertian	140
14.2 Pengembangan Keorganisasian Mencakup Perubahan yang Mendalam	140
14.3 Pengembangan Keorganisasian Bersifat Sarat Nilai (Value Laden)	141
14.4 Pengembangan Keorganisasian Merupakan Sebuah Siklus Diagnosis/Preskripsi (A Diagnosis/ Prescription Cycles).....	141
14.5 Pengembangan Keorganisasian Berorientasi Pada Proses	142



15. Menciptakan dan Mengimplementasi Perubahan Keorganisasian	143
15.1 Pengantar	143
16. Sifat dari Perubahan Keorganisasian	144
17. Target-target Keorganisasian untuk Perubahan	145
18. Strategi-strategi Perubahan yang Direncanakan	146
18.1 Pengantar	146
18.2 Kekuatan- Pemaksaan dan Perubahan yang Direncanakan	147
18.3 Persuasi Rasional dan Perubahan yang Direncanakan	148
18.4 Berbagi Kekuasaan dan Perubahan yang Direncanakan	148
19. Mengantisipasi Konsekuensi-konsekuensi Keorganisasian (Pendekatan Sistem)	149
20. Apa Sajakah Fase-fase yang Berkaitan dengan Perubahan yang Direncanakan?	149
21. Bagaimanakah Orang Memanage Proses Perubahan yang Direncanakan?	151
21.1 Pengantar	151
21.2 Memahami Kebutuhan Akan Perubahan	151
21.3 Mendiagnosis dan Merencanakan Perubahan	152
21.4 Memanage Transisi	152
21.5 Mengukur Hasil-hasil yang Dicapai dan Upaya Memertahankan Perubahan	153
22. Pengembangan Keorganisasian (Organizational Development—OD) sebagai Bagian dari Perubahan yang Direncanakan	153
22.1 Pengantar	153
22.2 Sifat dari Pengembangan Keorganisasian	154
22.3 Nilai-nilai yang Berkaitan dengan Pengembangan Keorganisasian	155
22.4 Proses-proses Pengembangan Keorganisasian	155
Daftar Kepustakaan	158



BAB 5 PERUBAHAN DAN MANAJEMEN KONFLIK 161

1. Pengantar	161
2. Aneka Macam Pemikiran dalam Persoalan Konflik	162
2.1 Pengantar	162
2.2 Pandangan Tradisional	163
2.3 Pandangan Hubungan Antarmanusia.....	163
2.4 Pandangan Interaksionis.....	163
3. Proses Konflik (Menurut Stephen P. Robbins)	164
4. Kondisi Atau Situasi Tepat untuk Memanfaatkan Kelima Macam Orientasi Penanganan Konflik	168
5. Aspek-aspek Positif dan Aspek-aspek Negatif Konflik	171
5.1 Konflik sebagai Suatu Kekuatan Positif	171
5.2 Konflik sebagai Suatu Kekuatan Negatif	171
6. Tingkatan Konflik	171
7. Proses Perubahan	172
7.1 Pengantar	172
7.2 Kerangka Umum untuk Memahami Perubahan	173
8. Memanage Konflik Antarkelompok	176
8.1 Pengantar	176
8.2 Dampak Persaingan Kelompok	177
8.3 Mencegah Munculnya Konflik Antarkelompok	178
8.4 Model Blake, Shepard, dan Mouton Sehubungan dengan Persoalan Konflik.....	179
9. Sejumlah Renungan tentang Konflik	180
Daftar Kepustakaan	183



BAB 1

MASALAH PERUBAHAN

1. PENGANTAR

Sebagaimana manusia kita hidup dalam dunia penuh perubahan. Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi, dan akan terjadi), hal mana sudah diketahui oleh manusia sejak zaman dahulu, yang diungkapkan mereka melalui kata-kata "Panta Rei" (bahasa Belanda: *alles verandert* — bahasa Inggris: *everything changes*).

Dengan demikian berarti bahwa manusia perlu senantiasa "berubah" sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksud meliputi misalnya perubahan dalam perilaku — perubahan dalam sistem nilai dan penilaian — perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja — perubahan dalam peralatan yang digunakan — perubahan dalam cara berpikir — perubahan dalam hal bersikap.

Singkat kata manusia perlu senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan.

Perubahan dapat terjadi secara evolusioner, tetapi ia pula dapat berlangsung secara revolusioner.

Perlu diingatkan bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, hingga dalam hal demikian tentu perlu diupayakan agar bila dimungkinkan perubahan diarahkan ke arah hal yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya.

Dengan demikian dapat kita mengatakan lagi bahwa perubahan senantiasa mengandung makna, beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).

Transisi dari kondisi awal hingga kondisi kemudian memerlukan suatu proses transformasi, yang tidak selalu berlangsung dengan lancarnya, mengingat bahwa perubahan-perubahan sering kali disertai aneka macam konflik yang muncul.

Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah: “mengupayakan agar proses transformasi tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin”.

Pembahasan perubahan dan proses perubahan, biasanya dilakukan orang melalui fokus perubahan keorganisasian (*organizational change*).

Keharusan untuk melaksanakan perubahan dewasa ini dalam lingkungan yang penuh turbulensi dan dinamika, merupakan sebuah fakta kehidupan bagi kebanyakan organisasi-organisasi dewasa ini tidak boleh menunggu hingga mereka mengalami proses kemunduran, dan barulah mereka melaksanakan perubahan-perubahan; mereka secara terus-menerus perlu memprediksi dan mengantisipasi kebutuhan akan perubahan.

Ada berbagai macam alasan mengapa organisasi-organisasi berubah, dan banyak terdapat tipe perubahan yang dapat dilaksanakan mereka seperti misalnya perubahan yang timbul karena kegiatan restrukturisasi — *re-engineering* — dan *e-engineering* — inovasi dan TQM (*Total Quality Management*).

2. ANEKA MACAM KEKUATAN YANG MEMBANTU DAN YANG MENGHALANGI PERUBAHAN KEORGANISASIAN. (GEORGE/ JONES, 2002: 645-646)

Perubahan keorganisasian (*organizational change*) merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Apakah sebabnya sesuatu organisasi perlu mengadakan perubahan-perubahan, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatannya?

Lingkungan keorganisasian terus-menerus berubah, dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan – perubahan agar supaya dapat bertahan.

Tabel berikut berisikan sejumlah kekuatan yang membantu dan yang menghalangi proses perubahan.



Tabel 1 : Kekuatan yang Membantu dan yang Menghalangi Proses Perubahan

Kekuatan yang Membantu	Kekuatan yang Menghalangi
Kekuatan-kekuatan kompetitif	Kendala-kendala keorganisasian kekuasaan dan konflik
Kekuatan ekonomi dan politik	Perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional Struktur mekanistik
Kekuatan-kekuatan global	Kultur keorganisasian
Kekuatan-kekuatan demografik dan kekuatan-kekuatan sosial	Kendala-kendala kelompok Norma-norma kelompok Kohektivitas kelompok
Kekuatan-kekuatan etikal	Pemikiran kelompok dan eskalasi komitmen Kendala-kendala individual Ketidakpastian dan perasaan tidak aman Persepsi selektif dan retensi kebiasaan

3. SIFAT DARI PERUBAHAN KEORGANISASIAN (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1991: 494-495)

Dalam proses perubahan kita mengenal, sebuah istilah penting, yakni seorang agen perubahan (*a change agent*). Seorang agen perubahan yaitu seorang atau kelompok yang bertanggung jawab untuk mengubah pola perilaku yang ada pada orang tertentu atau *sistem sosial* tertentu. Dalam hal berbicara tentang perubahan, perlu kita membedakan konsep perubahan yang direncanakan (*Planned Change*) dan perubahan yang tidak direncanakan (*Unplanned Change*).

Perubahan yang tidak direncanakan terjadi secara spontan atau secara acak, dan ia terjadi tanpa perhatian seorang agen perubahan. Perubahan demikian dapat bersifat merusak (*disruptif*). Hal yang mungkin lebih penting bagi sesuatu organisasi yaitu perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan merupakan sebuah reaksi langsung terhadap persepsi seseorang tentang adanya suatu celah kinerja (*a performance gap*) — maksudnya suatu diskrepansi antara keadaan yang diinginkan dan keadaan nyata. Ada sejumlah target keorganisasian yang dapat diubah dan metode-metode untuk menghadapinya.



Tabel 2: Target-target Keorganisasian yang Dapat Diubah, dan Metode-metode untuk Menghadapinya

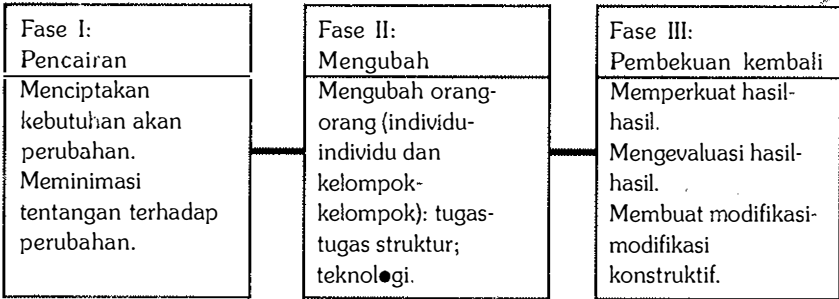
Target	Metode-metode perubahan yang dapat diterapkan
Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran	Jelaskan misi secara keseluruhan; laksanakan modifikasi sasaran-sasaran yang ada; terapkan asas manajemen berdasarkan sasaran-sasaran
Kultur	Laksanakan klarifikasi, modifikasi, dan atau ciptakan keyakinan-keyakinan inti dan nilai-nilai guna membantu membentuk perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok
Strategi	Modifikasi rencana-rencana strategik; modifikasi rencana-rencana operasional; modifikasi kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur
Tugas-tugas	Modifikasi desain pekerjaan; terapkan perkayaan pekerjaan (<i>job enrichment</i>) dan kelompok-kelompok kerja otonomi
Teknologi	Perbaiki peralatan serta fasilitas-fasilitas; perbaiki metode-metode dan arus pekerjaan
Orang-orang	Modifikasi kriteria seleksi; modifikasi praktik-praktik <i>recruiting</i> ; terapkan program-program pelatihan dan pengembangan; klarifikasi peranan dan ekspektasi-ekspektasi
Struktur	Modifikasi uraian pekerjaan; modifikasi desain keorganisasian; sesuaikan mekanisme-mekanisme koordinasi; modifikasi penyebaran otoritas

Selanjutnya akan kita perhatikan sejumlah fase yang berkaitan dengan perubahan yang direncanakan. Seorang yang bernama Kurt Lewin, yang merupakan seorang ahli psikologi terkenal, berpendapat bahwa setiap upaya perubahan dapat dipandang sebagai sebuah proses yang terdiri dari tiga macam fase:

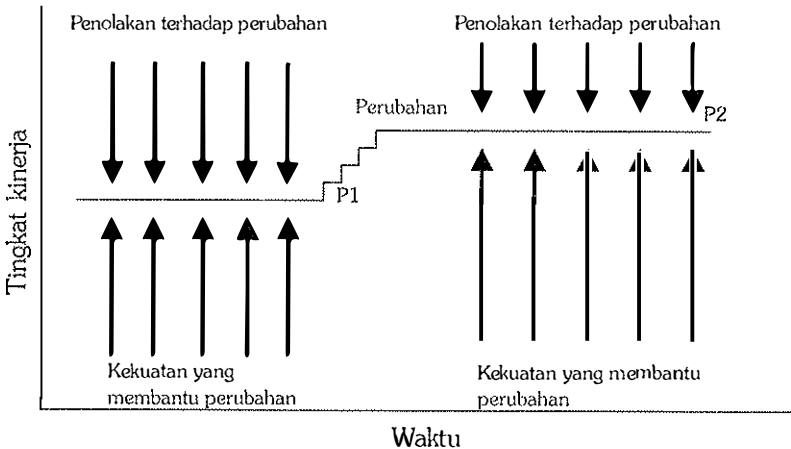
Fase pertama dinamakannya fase “**Pencairan**” (*unfreezing*), fase kedua dinamakannya fase “**Perubahan**” (*changing*) dan fase ketiga merupakan fase “**Pembekuan Kembali**” (*Refreezing*) (Lewin, 1951). Fase pertama “pencairan” merupakan tahapan di mana orang mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan. Tahapan “perubahan” mencakup tindakan modifikasi aktual dalam manusia — tugas-tugas — struktur dan atau teknologi. Fase “pembekuan kembali” merupakan tahapan final dari proses perubahan. Ia didesain untuk memelihara momentum suatu perubahan, di mana secara positif “dibekukan” hasil-hasil yang diinginkan.



Ketiga macam fase proses perubahan dari Kurt Lewin tersebut dapat kita sajikan pula dalam bentuk sebuah model sebagai berikut:



Di samping itu, Kurt Lewin juga menyajikan sebuah model yang dinamakannya teori medan kekuatan yang berkaitan dengan perubahan (*Lewin's Force-Field Theory of Change*).



Gambar 1: Teori Medan Kekuatan yang Dikaitkan dengan Perubahan dari Kurt Lewin

Sejumlah saran untuk para manajer, sehubungan dengan kekuatan yang menunjang dan kekuatan yang menghalangi perubahan.

- Laksanakanlah analisis secara periodik tentang lingkungan keorganisasian, dan identifikasilah kekuatan-kekuatan yang menunjang (proses) perubahan.
- Laksanakanlah analisis tentang bagaimana perubahan dalam reaksi

