



# MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

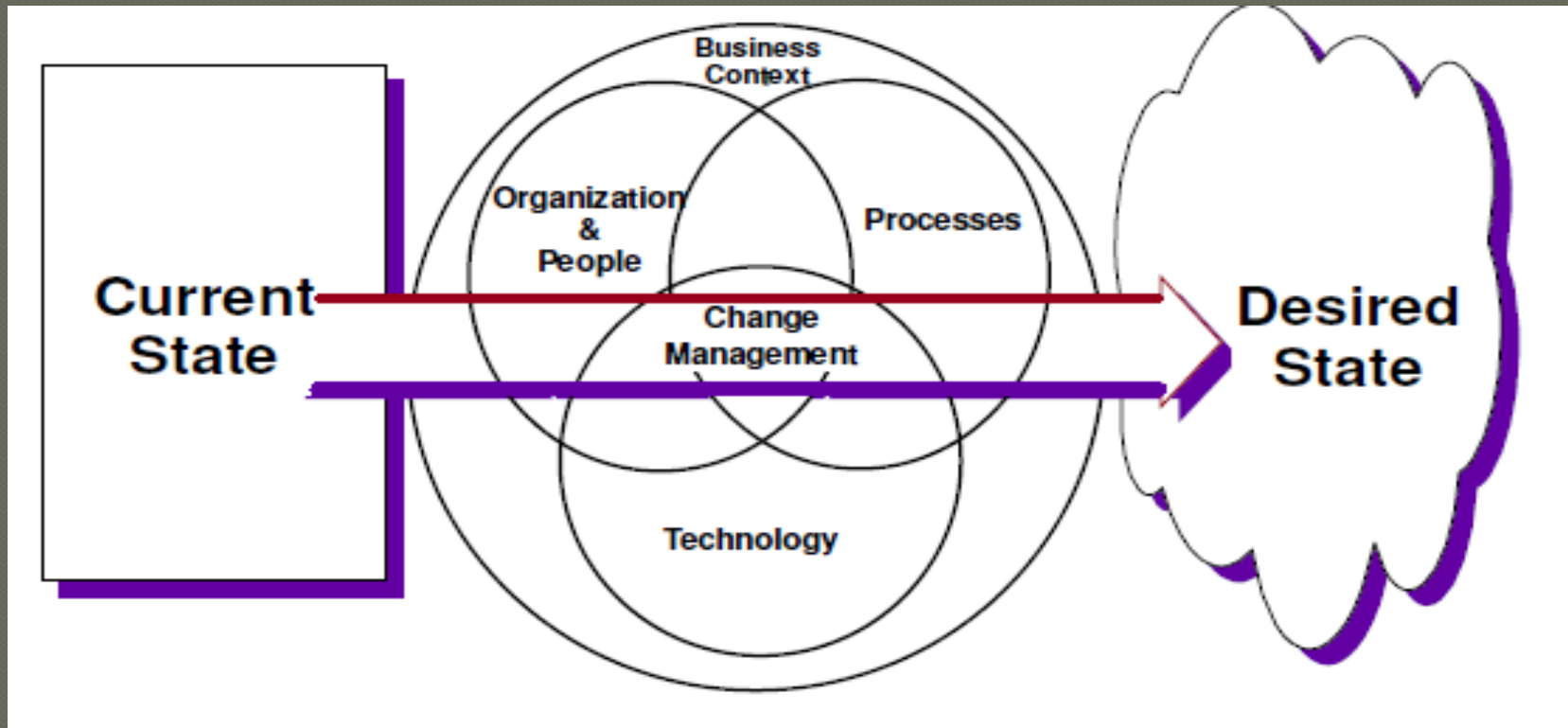
Week 12

By  
Ida Nurnida

# MENGAPA ORGANISASI HARUS BERUBAH ???

Keefektifan organisasi menuntut implementasi perubahan (yang bersifat adaptif)

# ARAH PERUBAHAN ORGANISASI



# PENGUNGKIT (LEVERS) PERUBAHAN INTERNAL

- ◉ Kepemimpinan (*Leadership*)
- ◉ Struktur Organisasi (*Organizational structure*)
- ◉ System (*System*) → HRM, IT, Processes
- ◉ Budaya (*Culture*)

# SUMBER PERUBAHAN

## 1. Perubahan yang Direncanakan

Karena organisasi adalah sistem yang terbuka (tergantung pada lingkungan) dan karena lingkungan dinamis, maka organisasi harus mengembangkan mekanisme internal,

**PROAKTIF & BERTUJUAN**

# SUMBER PERUBAHAN (lanjutan)

## 2. Perubahan Struktural

- ❑ Pola wewenang yang berubah
- ❑ Akses terhadap informasi
- ❑ Alokasi imbalan
- ❑ Teknologi

# TIPE-TIPE PROGRAM PERUBAHAN ORGANISASI

## *1. Structural Change (e.g. a 'machine model of organization'):*

- Organizational parts are sets of functional parts,*
- Driven from the top down,*
- Example: mergers, acquisitions.*

## *2. Cost cutting:*

- Elimination of non-essential activities from operation.*

# TIPE-TIPE PROGRAM PERUBAHAN ORGANISASI

## 3. *Process Change (e.g. Business Process Reengineering)*

- *BPR: focus on how things are done.*

## 4. *Culture Change:*

- *People-sided,*
- *From command-and-control toward participative management,*
- *From product-push to customer orientation.*



# MODEL UNTUK MENGELOLA PERUBAHAN

- Perubahan diprakarsai oleh kekuatan- kekuatan tertentu. Kekuatan tersebut dijalankan di dalam organisasi oleh seorang agen perubahan (**agent of change**).
- Perubahan tentu saja tidak terjadi dalam keadaan vakum.
- Perubahan pada suatu bidang dari organisasi kemungkinan akan mendorong timbulnya kekuatan-kekuatan baru untuk perubahan lainnya.

# ASPEK-ASPEK DALAM MENGELOLA PERUBAHAN

1. Determinan (Penentu),
2. Pemrakarsa Organisasi,
3. Strategi Intervensi,
4. Implikasi

# 1. DETERMINAN (PENENTU)

**Alasan yang dapat dilihat bagi organisasi yang memikirkan untuk membuat perubahan dalam struktur, antara lain :**

1. Perubahan tujuan
2. Pembelian peralatan baru
3. Kelangkaan tenaga kerja
4. Implimentasi dari suatu sistem pemrosesan informasi yang canggih
5. Peraturan pemerintah
6. Ekonomi

# 1. DETERMINAN (PENENTU)

7. Izin masuknya serikat kerja
8. Meningkatnya tekanan dari kelompok lembaga konsumen
9. Penggabungan atau akuisisi
10. Tindakan para pesaing
11. Menurunnya moral para pegawai
12. Meningkatnya turnover
13. Ancaman internal dan eksternal yang mendadak
14. Menurunnya keuntungan

## 2. PEMRAKARSA ORGANISASI

1. Agen perubahan adalah **mereka yang berkuasa** dan mereka yang ingin mengganti atau menghambat mereka yang berkuasa. Biasanya ini mencakup eksekutif senior, manajer unit- unit utama dalam organisasi, spesialis pengembangan staf internal dan pegawai tingkat rendah yang mempunyai kekuasaan besar.
2. Agen perubahan juga termasuk **konsultan dari luar yang dibawa ke dalam**. Konsultan luar yang menjalankan peran agen perubahan dapat dilihat dari dua perspektif:

## 2. PEMRAKARSA ORGANISASI

- a. Dari **sudut pandang rasional**, konsultan luar tersebut membawa objektivitas ke dalam organisasi untuk menganalisis masalah-masalah organisasi itu serta keahlian untuk menawarkan saran yang berguna bagi perubahan, dan
- b. Dari **sudut perspektif pengendalian kekuasaan**, konsultan luar tersebut menjadi tidak lain daripada sebuah senapan yang disewa yang dibawa untuk memperkuat dan mensahkan perubahan yang sebaliknya mungkin akan dianggap hanya untuk menguntungkan diri sendiri.



## 3. STRATEGI INTERVENSI

Strategi cenderung masuk salah satu kategori dari empat kategori yang ada: manusia, struktur, teknologi, dan proses organisasi.

1. Strategi pada aspek manusia antara lain dengan mengurangi keterlibatan manajemen puncak dalam aktivitas operasi sehari-hari, menciptakan fleksibilitas yang lebih besar bagi pertumbuhan dan memberikan lebih banyak peluang untuk melatih calon-calon, yang paling besar kemungkinannya menduduki tempat tertinggi dalam perusahaan,
2. Klasifikasi struktur termasuk perubahan yang mempengaruhi distribusi kewenangan, alokasi imbalan, perubahan dalam rantai komando, tingkat formalisasi dan tambahan atau penghapusan departemen dan divisi,

### 3. STRATEGI INTERVENSI

3. Klasifikasi teknologi menyangkut modifikasi peralatan kerja yang digunakan pegawai, saling ketergantungan aktivitas kerja di antara para pegawai, serta perubahan yang mempengaruhi saling hubungan antar pegawai dan tuntutan teknis pekerjaan mereka.
4. Strategi terakhir memperhatikan perubahan proses organisasi seperti pengambilan keputusan serta pola- pola komunikasi



Keberhasilan perubahan membutuhkan:

- ❑ Pencairan status quo (*Unfreezing*)
- ❑ Perpindahan ke keadaan yang baru (*Freezing*)
- ❑ Pembekuan kembali perubahan tersebut agar menjadi permanen (*Refreezing*).

Yang tersirat dari proses perubahan tiga tahap ini adalah pengakuan bahwa pengenalan perubahan saja tidak akan membuat pasti bahwa kondisi sebelum perubahan akan hilang atau pun fakta bahwa perubahan tersebut dapat bertahan. Status quo dapat dianggap sebagai suatu keadaan ekuilibrium.

## 4. IMPLIKASI

Untuk berpindah dari ekuilibrium ini, untuk mengatasi tekanan penolakan individual dan konformitas kelompok maka diperlukan pencairan. Ini dapat dicapai dengan salah satu cara dari tiga cara berikut:

- ❑ Kekuatan pendorong, yang mengarahkan perilaku menjauh dari status quo, dapat ditingkatkan.
- ❑ Kekuatan yang menghambat, yang menghalangi perpindahan dari ekuilibrium yang ada, dapat dikurangi.
- ❑ Alternatif yang ketiga adalah kombinasi dari kedua pendekatan di atas.

# BAGAIMANA MENGATASI PENOLAKAN ATAS **PERUBAHAN** ?

1. Pendidikan & komunikasi,
2. Partisipasi,
3. Fasilitas & dukungan,
4. Negosiasi,
5. Manipulasi & kooptasi,
6. Paksaan.

# I. PENDIDIKAN & KOMUNIKASI

Memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak terkait. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk: ceramah, diskusi, laporan, presentasi, atau sosialisasi.

## 2. PARTISIPASI

Mengajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan bersama. *Leader* hanya sebagai fasilitator & motivator, biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan.

## 3. FASILITAS & DUKUNGAN

Jika anggota organisasi merasa takut atau cemas terhadap perubahan yang diterapkan, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Berikan juga pelatihan-pelatihan, terkait peningkatan kemampuan individual. Tujuannya untuk mengurangi tingkat penolakan terhadap perubahan.

## 4. NEGOSIASI

Melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang memiliki kekuatan yang tidak kecil, misal serikat pekerja yang menentang kebijakan baru dari manajemen perusahaan.



## 5. MANIPULASI & KOOPTASI

- ❑ **Manipulasi** adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misal memelintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, dan
- ❑ **Kooptasi** dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.



## 6. PAKSAAN

Berikan ancaman & jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan organisasi.

sumber : L. Coch & JRP French, Jr. *Overcoming Resistant to Change*. 1948

# PERTANYAAN

1. Apa yang menjadi pendongkrak (*leverage*) terjadinya perubahan internal dalam suatu lembaga? Mengapa? Berikan alasan berdasarkan pendapat Anda!
2. Sumber perubahan ada dua: Perubahan yang direncanakan dan perubahan struktural. Jelaskan!
3. Aspek-aspek apa saja yang perlu anda perhatikan dalam mengelola perubahan suatu lembaga? Jelaskan menurut pendapat Anda!