

# MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

# PERUBAHAN SISTEM YANG LUAS

- Keefektifan organisasi menuntut implementasi perubahan (Perubahan kecil yang adaptif)

# DEFINISI PERUBAHAN

- PERUBAHAN YG DIRENCANAKAN

KARENA ORGANISASI ADALAH SISTEM YANG TERBUKA (TERGANTUNG PADA LINGKUNGANNYA) DAN KARENA LINGKUNGAN TSB DINAMIS MAKA ORGANISASI HARUS MENGEMBANGKAN MEKANISME INTERNAL

PRO AKTIF & BERTUJUAN

- PERUBAHAN STRUKTURAL

1. POLA WEWENANG YANG BERUBAH

2. AKSES TERHADAP INFORMASI

3. ALOKASI IMBALAN

4. TEKNOLOGI

# MODEL UNTUK MENGELOLA PERUBAHAN

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

# 1.DETERMINAN

- *Ada sejumlah 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*

*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

*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. Yang juga termasuk di dalamnya adalah konsultan dari luar yang dibawa ke dalam. Konsultan luar yang menjalankan peran agen perubahan dapat dilihat dari dua perspektif. 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. Sedangkan dilihat 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. Klasifikasi struktur termasuk perubahan yang mempengaruhi distribusi kewenangan, alokasi imbalan, perubahan dalam rantai komando, tingkat formalisasi dan tambahan atau penghapusan posisi departemen dan divisi. Hal ini 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 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.*
- 3. Strategi terakhir memperhatikan perubahan proses organisasi seperti pengambilan keputusan serta pola-pola komunikasi*



# 4.IMPLIKASI

*Keberhasilan perubahan membutuhkan*

- 1. pencairan status quo*
- 2. perpindahan ke keadaan yang baru*
- 3. pembekuan kembali perubahan tersebut agar menjadi permanen.*

*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. 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.*

- a. Kekuatan pendorong, yang mengarahkan perilaku itu menjauh dari status quo, dapat ditingkatkan.*
- b. Kekuatan yang menghambat, yang menghalangi perpindahan dari ekuilibrium yang ada, dapat dikurangi.*
- c. Alternatif yang ketiga adalah kombinasi dari kedua pendekatan pertama.*

# Bagaimana mengatasi penolakan atas **Perubahan** ?

- a. Pendidikan & komunikasi.
- b. Partisipasi.
- c. Fasilitas & dukungan.
- d. Negosiasi.
- e. Manipulasi & kooptasi.
- f. Paksaan.

## a. Pendidikan & komunikasi

Memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak terkait. Komunikasikan dlm berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, bahkan sosialisasi.

## b. Partisipasi

Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan bersama. Leader hanya sebagai fasilitator & motivator, biarkan anggota organisasi yg ambil keputusan.

## c. Fasilitas & dukungan

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

## d. Negosiasi

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

## e. Manipulasi & kooptasi

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

## f. Paksaan

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

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