MANAJEMEN PERUBAHAN (Management Of Change)

Rudika Harminingtyas, SE, MM Dosen Tetap STIE Semarang

Abstraksi

Perubahan dalam semua aspek kehidupan adalah sesuatu keniscayaan yang tidak bisa dihindari, demikian juga dalam kehidupan individu maupun organisasi .Dalam hal perubahan organisasi banyak faktor / variable yang menyebabkan, seperti tehnologi, kondisi ekonomi, sifat angkatan kerja, sifat persaingan. Karena organisasi adalah sekumpulan individu, sehingga perubahan yang terjadi biasanya akan disertai konflik. Yang muncul akibat penolakan individu dan organisasi itu sendiri. Tugas manajemen harus mengupayakan perubahan tersebut berlangsung dalam waktu yang relative cepat dengan kesulitan-kesulitan minimal.

Perubahan dalam organisasi adalah perubahan yang direncanakan, karena ada target yang akan dicapai dan metode-metode tertentu yang akan diterapkan. Sehingga manajemen dapat mengantisipasi penolakan-penolakan, melalui pendidikan dan komunikasi, parsipasi, fasilitas dan bantuan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi. Inti perubahan organisasi adalah beralihnya suatu kondisi yang berlaku kini,menuju kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas.

Kata kunci: manajemen, perubahan

Pendahuluan

Dinamika bisnis, inovasi teknologi, kemajuan ekonomi, pertumbuhan penduduk, dsb telah menempatkan perubahan sebagai sebuah keniscayaan yang akan melanda semua aspek kehidupan individu maupun organisasi kini, maupun yang akan datang AGAR DAPAT BERTAHAN. Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi dan akan terjadi), artinya bahwa manusia perlu senantiasa "BERUBAH" sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri, misalnya:

- 1. Perubahan dalam perilaku
- 2. Perubahan dalam system nilai dan penilaian
- 3. Perubahan dalam metode dan cara bekerja
- 4. Perubahan dalam peralatan yang digunakan

- 5. Perubahan dalam cara berpikir
- 6. Perubahan dalam hal bersikap

"Manusia Perlu Senantiasa Menyesuaikan Diri Dengan Perubahan Dan Tuntutan Perubahan" Inti perubahan, beralihnya keadaan sebelumnya (*The Before Condition*) menjadi keadaan setelahnya (*The After Condition*).

"Diarahkan ke Arah / Hal yang Lebih Baik". Perubahan memerlukan suatu proses transformasi, yang tidak selalu berlangsung lancar. Mengingat seringkali disertai munculnya berbagai macam konflik. Sasaran Manajemen mengupayakan perubahan tersebut berlangsung dalam waktu yang relative cepat dengan kesulitan-kesulitan minimal.

Perubahan Organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektifitas. Hal ini juga mengandung arti bahwa kondisi yang sedang dihadapi kurang memuaskan sehingga diperlukan perubahan untuk mencapai kondisi yang diinginkan. Dengan demikian, terlihat adanya unsure perekayasaan dalam menciptakan kondisi perubahan.

Adanya kekuatan-kekuatan dinamik internal dan eksternal yang turut menyebabkan penciptaan perubahan, karena setiap organisasi senantiasa menghadapi masalah internal. Tetapi karena organisasi juga merupakan system yang terbuka maka setiap organisasi dengan sendirinya menghadapi tekanantekanan atau tuntutan-tuntutan dari lingkungannya untuk menciptakan perubahan. Dan perubahan itu dapat terjadi secara evolusioner, tetapi sering juga muncul dalam wujud revolusioner, tergantung bagaimana manajemen menyikapinya.

Permasalahan

Dalam manajemen perubahan, dapat menimbulkan dampak yang bersifat positif dan bersifat negatif. Hal ini dikarenakan adanya penolakan-penolakan dari individu maupun organisasi itu sendiri. Bagaimana manajemen dapat mengantisipasi resiko negatif yang timbul agar sasaran perubahan menuju ke arah yang lebih baik dapat tercapai dengan tingkat kesulitan yang minimal.

Perubahan Organisasi

Berikut ini ada beberapa hal yang berkaitan dengan timbulnya keharusan untuk berubah bagi organisasi, yaitu :

A. Kekuatan-Kekuatan Penyebab Perubahan

1. Sifat angkatan kerja yang berubah

Masalah – masalah behavioral : keluar / masuknya karyawan yang tinggi, Pemogokan-pemogokan, sabotase

2. Teknologi

Internet, web site, tehnologi informasi, komputer, robot

3. Kondisi-kondisi ekonomi

Resesi, ekspansi, suku bunga, regulasi

4. Trend social yang berubah

Perhatian yang meningkat terhadap persoalan lingkungan

Tingkat edukasi tenaga kerja yang menngkat

5. Politik dunia baru

Merger dan akuisi

Unifikasi Uni Eropa

6. Sifat persaingan yang berubah

Pertentangan dalam hal etika bisnis dan etika sosial

B. Penolakan Terhadap Perubahan

1. Penolakan individual

Sumber penyebabnya adalah tentangan terhadap perubahan karakteristik dasar manusia, seperti : persepsi , kepribadian dan kebutuhan-kebutuhan.

2. Penolakan keorganisasian

Karena sifat dasar organisasi, yang pada umumnya memiliki sifat konservatif: secara aktif menentang perubahan.

C. Alasan-alasan Individu Menentang Perubahan

1. Persepsi selektif

Manusia sering kali mempersepsikan hal yang sama dengan cara yang berbeda – beda. Andaikata perubahan terjadi ,maka para individu cenderung memusatkan perhatian pada persoalan bagaimana mereka akan mendapatkan pengaruhnya secara pribadi,daripada memandang gambaran lebih luas tentang perubahan tersebut bagi organisasai.

2. Kurangnya informasi

Manusia menentang perubahan, karena tidak memiliki cukup banyak informasi tentang apa yang diekspektasi dari perubahan tersebut.Atau mengapa perubahan tersebut penting. Akibatnya muncul tindakan spekulasi, dan mengasumsikan sisi buruk dari pihak yang akan melaksanakan perubahan.

3. Perasaan takut terhadap hal yang tidak diketahui Individu menentang perubahan apabila mereka tidak memiliki kepastian tentang bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi kesejahteraan merek Perasaan takut tentang kemungkinan terjadinya kehilangan jabatan status, atau kekuasaan yang sudah dimiliki. Atau pekerjaan yang kurang menyenangkan akan menjadi lebih sulit.

4. Kebiasaan

Banyak orang mempreferensikan kegiatan dan kejadian – kejadian yang sudah biasa mereka hadapi, sekalipun hal tersebut tidak optimal.Mengubah suatu kebiasaan sangat sulit, karena memerlukan kerja keras dan kadang harus mengorbankan manfaat yang sudah ada.

5. Penolakan terhadap pihak yang menginisiasi perubahan (inisiator) Suatu perubahan yang terkesan tidak masuk akal atau penetapan waktunya dan cara pengimplementasikannya kurang menarik minat, maka akan muncul sikap penolakan dan rasa marah kepada pihak yang memulai (menginiasai) perubahan tersebut.

Antisipasi Manajemen Terhadap Penolakan Perubahan:

A. Sasaran Utama Perubahan

Ada 2 sasaran utama perubahan organisasi, karena organisasi tidak sepenuhnya dapat mengendalikan lingkungan eksternalnya, maka harus secara kontinyu melakukan perubahan internal sehingga dapat menangani secara efektif penolakan-penolakan yang timbul. Sasaran tersebut adalah sebagai berikut :

 Perubahan yang mengharuskan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya.

Tanggapan organisasi terhadap penolakan dibedakan sebagai proses reaktif dan proses proaktif. Proses reaktif yaitu perubahan-perubahann yang dilakukan sebagai reaksi terhadap peristiwa-peristiwa yang tidak diantisipasi. Dan proses proaktif yaitu perubahan-perubahan yang dilakukan sebagai antisipasi terhadap kejadian-kejadian di masa mendatang. Meskipun proses proaktif lebih sulit dilakukan, organisasi harus lebih memahami pentingnya proses tersebut dan menggunakannya untuk mempengaruhi lingkungan, dan tidak hanya bereaksi terhadap peristiwa-peristiwa yang telah terjadi.

2. Perubahan Pola-Pola Perilaku Karyawan.

Perubahan organisasi adalah untuk melakukan modifikasi berbagai pola perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Kemampuan organisasi untuk menanggulangi lingkungannya tergantung pada pola hubungan diantara para anggotanya dan hubungan mereka dengan pekerjaannya. Karena organisasi bukan dijalankan oleh mesin tetapi oleh manusia. Jadi perubahan organisasi melalui desain structural baru atau program latihan, tujuannya untuk membuat para karyawan mempergunakan pola-pola perilaku baru dan mentaati peraturan-peraturan di bidang pekerjaannya.

B. Konsep Perubahan

Dalam perubahan organisasi, dibedakan dalam dua konsep sbb:

1. Tidak Direncanakan

Terjadi secara spontan/acak, dan diluar kendali manajemen.

Dan cenderung BERSIFAT MERUSAK

2. Direncanakan

Merupakan reaksi langsung terhadap persepsi tentang adanya suatu celah kinerja.(Gap antara keadaan nyata dan yang diinginkan).

Ada target keorganisasian yang dapat diubah dan metode-metode untuk menghadapinya. Dan konsep ini yang seharusya dipergunakan oleh manajemen..

C. Fase Perubahan

Berkaitan dengan perubahan yang direncanakan terdapat 3 fase sebagai berikut:

1. Fase pencairan

Merupakan tahapan mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan.

2. Fase perubahan

Mencakup tindakan modifikasi aktual dalam manusia, tugas-tugas, struktur dan teknologi.

3. Fase pembekuan kembali

Merupakan tahapan final dari proses perubahan. Didesain untuk memelihara momentum perubahan dimana secara positif "dibekukan" hasil-hasil yang diinginkan.

Model Fase Perubahan Menurut Kurt Lewin

Fase I:	Fase II:	Fase III:
Pencairan	Mengubah	Pembekuan kembali
Menciptakan	Mengubah orang-	Memperkuat hasil-
kebutuhan akan	orang (individu-	hasil.
perubahan.	individu dan	Mengevaluasi hasil-
Meminimasi	kelompok-	hasil.
tentangan terhadap	kelompok): tugas-	Membuat modifikasi-
perubahan.	tugas struktur;	modifikasi
	teknologi.	konstruktif.

D. Cara Mengatasi Perubahan

1. Pendidikan dan komunikasi

Diupayakan agar supaya pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan memahami adanya perubahan tersebut,bagaimana bentuknya dan bagaimana dampak yang dapat timbul.

2. Partisipasi

Kegiatan partisipasi akan meningkatkan pemahaman dan membantu perasaan pengendalian, mengurangi ketidakpastian,sehingga akan membantu menciptakan dan mendorong perubahan tersebut.

3. fasilitas dan bantuan

Berilah dorongan, bantuan,pelatihan, konseling dan sumber-sumber daya Kepada semua pihak yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut guna membantu mereka menyesuaikan diri terhadap tuntutan –tuntutan baru yang muncul.

4. Negosiasi

Tawaran – tawaran untuk menyediakan insentif – insentif sebagai imba lan untuk persetujuan menerima perubahan..Taktik ini, kadang dipergu nakan untuk menghadapi pihak yang menentang perubahan dengan kuatnya.

5. Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi berarti mengatur dan secara selektif memanfaatkan informasi dan insentif – insentif yang terimplikasi guna memaksimalkan kemungkinan penerimaan. Kooptasi berarti mempengaruhi pihak – pihak yang menentang guna turut membantu perubahan yang direncanakan.

Penutup

Perubahan organisasi merupakan sesuatu hal yang pasti terjadi, karena organisasi merupakan sistem terbuka yang menghadapi tekanan-tekanan lingkungan baik secara internal maupun eksternal. Perubahan organisasi adalah perubahan yang direncanakan, karena ada target yang ingin dicapai dan metode-

metode untuk melakukannya. Tugas manajemen adalah mengupayakan suatu perubahan yang dapat berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan tingkat kesulitan kesulitan yang minimal. Termasuk cara mengantisipasi penolakan penolakan dari individu maupun organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Sonny Sumarsono, 2003, Manajemen Koperasi Teori dan Praktek, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 1987, Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Perilaku, BPFE, Yogyakarta.
- Winardi J., 2010, Manajemen Perubahan (Management of Change), Kencana Prenada Media Group, Jakarta