**PERTEMUAN 14 : Manajemen Perubahan**

1. Pengertian manajemen perubahan

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

1. Tujuan perubahan

Tujuan perubahan disatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain, mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung. Tujuan suatu perubahan pada umumnya masih bersifat makro dengan jangka waktu relative panjang. Untuk itu, tujuan dijabarkan dalam jangka waktu lebih pendek dengan ukuranyang lebih spesifik, dan konkret dengan menetapkan sasaran perubahan. Sasaran perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, SDM, proses mekanisme kerja dan budaya organisasi.

1. Proses perubahan

Setiap perubahan memiliki tujuan tertentu yang dapat berupa upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan (misalnya selera konsumen berubah, adanya peraturan baru yang diberlakukan pemerintah, kemajuan teknologi, dan lain-lain) dan upaya peningkatan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu.

1. Jenis-jenis perubahan

- perubahan terencana (planned change) dan perubahan tidak terencana

- menurut sifatnya yaitu: increamental change dan fundamental change,

- tempered radical change

- structural change dan cyclical change

- planned change dan emergechange.

1. Factor-aktor yang menyebabkan perubahan

## FAKTOR YANG MENDORONG TERJADINYA PERUBAHAN

* Ketidakamanan ekonomis;
* Ketakutan atas hal yang tidak diketahui;
* Ancaman pada hubungan sosial;
* Kebiasaan;
* Kegagalan kebutuhan untuk berubah;
* Proses informasi selektif;
* Iklim ketidakpercayaan;
* Ketakutan akan kegagalan;
* Konflik pribadi;
* Sistem penghargaan tidak memperkuat.

FAKTOR YANG MENGHAMBAT TERJADINYA PERUBAHAN (Wibowo: 2006)

* Kelambanan struktural dan kelompok kerja;
* Tantangan keseimbangan kekuatan yang ada;
* Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil;
* Terlalu fokus pada perubahan terbatas;
* Ancaman pada hubungan kekuasaan yang sudah ada;
* Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah ada.
* Demografis
* Persepsi terhadap revolusi informasi
* Lingkungan dan social.

1. Tahapan perubahan

Setiap perubahan memiliki tujuan tertentu yang dapat berupa upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan (misalnya selera konsumen berubah, adanya peraturan baru yang diberlakukan pemerintah, kemajuan teknologi, dan lain-lain) dan upaya peningkatan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu.Secara sederhana, tahapan (langkah-langkah) yang harus ditempuh dalam mengadakan perubahan sekolah adalah sebagai berikut:

* Menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan (unfreezing).
* Melaksanakan perubahan/menerapkan sesuatu yang baru(changing).
* Menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan (refreezing).

1. Cara menanggulangi penolakan perubahan

* Edukasi, Komunikasi dan Sosialisasi

Informasi mengenai proses perubahan yang terjadi, dalam praktiknya akan selalu mendapatkan bumbu-bumbu tambahan yang terkadang bisa menyesatkan dan berdampak negatif. Informasi yang beredar menjadi simpang siur. Untuk itu mengkomunikasikan alasan yang logis mengenai diperlukannya perubahan dapat mengurangi penolakan atau resistensi dari karyawan. Pertama, adanya komunikasi yang jelas dapat mengurangi dampak dari informasi yang kurang tepat dan komunikasi yang buruk. Jika karyawan menerima informasi yang menyeluruh dan tepat, resistensi dari karyawan diharapkan akan menurun. Kedua, komunikasi yang baik dapat “menjual” alasan untuk perubahan dengan “mengemas” komunikasi tersebut dengan baik.

* Partisipasi

Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut berpartisipasi dalam proses perubahan tersebut dapat mengurangi tingkat resistensi atau penolakan dari karyawan. Karena tidak mungkin kita menolak keputusan perubahan yang dimana kita ikut serta dalam proses pengambilan keputusannya. Upaya partisipasi ini seperti pedang bermata dua. Disatu sisi, jika karyawan yang dilibatkan dalam proses partisipasi ini memiliki kompetensi, maka akan menghasilkan keputusan yang bermakna, mengurangi tingkat resistensi, mendapatkan komitmen, dan meningkatkan kualitas keputusan untuk sebuah perubahan. Namun pada sisi lain, proses partisipasi ini dapat membuat keputusan yang buruk dan memakan waktu yang lama.

* Memberikan Dukungan dan Komitmen

Dukungan dan komitmen perusahaan kepada karyawan sangatlah penting dalam proses perubahan untuk dapat meminimalisir rasa takut dan kecemasan dari karyawan. Memberikan konsultasi dan terapi, memberikan pelatihan keahlian-keahlian yang baru, adalah beberapa langkah yang menunjukkan dukungan dan komitmen perusahaan untuk mendampingi karyawan dalam proses perubahan ini. Kepada karyawan-karyawan yang menolak perubahan ini dapat dilakukan dengan memberikan pensiun dini ataupun memberikan golden shake hand.

* Membangun Hubungan Yang Positif

Karyawan akan lebih bersedia untuk menerima perubahan apabila karyawan memiliki kepercayaan terhadap manajemen yang menerapkan proses perubahan. Jika manajemen mampu memfasilitasi terciptanya hubungan yang positif, karyawan dapat lebih menerima proses perubahan, bahkan oleh para karyawan yang tidak setuju akan adanya perubahan.

* Menerapkan Perubahan Secara Adil

Yang juga menjadi penting untuk mengurangi atau mengatasi adanya penolakan dari karyawan adalah dengan menerapkan perubahan itu secara adil kepada seluruh karyawan bahkan termasuk kepada jajaran Top Management. Ini menjadi penting karena ekspektasi karyawan terhadap perlakuan yang adil adalah sangat penting. Jika misalnya terjadi pengurangan gaji besar-besaran yang hanya diberlakukan kepada karyawan tingkat paling bawah, menurut anda, apa yang akan terjadi?

* Manipulasi dan Kooptasi

Walaupun manipulasi memiliki konotasi makna yang negatif, manipulasi yang dimaksud disini adalah menyamarkan upaya untuk mempengaruhi proses perubahan untuk mengurangi resistensi karyawan. Manipulasi dapat dilakukan dengan cara “memelintir” pesan untuk mendapatkan kerjasama dari karyawan. Sementara kooptasi adalah metode “buying off” yang mengkombinasikan manipulasi dan partisipasi. Kooptasi dapat dilakukan dengan misalnya memberikan jabatan kepada “pemimpin” dari karyawan yang menolak perubahan. Hal ini dilakukan bukan dengan tujuan untuk mendapatkan solusi atau saran, tetapi lebih kepada untuk mendapatkan dukungan.

* Merekrut Orang Yang Menerima Perubahan

Beberapa orang memiliki sikap yang positif dalam menghadapi perubahan. Orang yang memiliki konsep diri yang positif dan toleransi risiko yang lebih besar lebih dapat menerima perubahan. Selain merekrut orang yang terbuka kepada perubahan, menjadi penting untuk memilih tim yang dapat beradaptasi, dengan tidak hanya mempertimbangkan motivasi indidual karyawan, tetapi juga motivasi kelompok.

* Koersi

Cara terakhir untuk mengurangi tingkat resistensi dari karyawan adalah dengan mengaplikasikan koersi atau mengaplikasikan ancaman secara langsung kepada para karyawan yang menolak adanya perubahan. Namun cara ini juga dapat semakin meningkatkan pertentangan serta dapat meningkatkan turn over ratio.

1. Syarat-syarat perubahan

Perubahan tidak terjadi begitu saja atau dilahirkan tetapi harus direncanakan. Dibutuhkan inisiatif tidak saja dari manajemen tetapi juga dari karyawan baik untuk perubahan inovatif maupun stratejik. Untuk itu diperlukan syarat-syarat keberhasilan suatu perubahan yaitu terdapatnya kerangka perubahan, batasan perubahan yang diinginkan, target hasil, keterkaitan dengan tujuan perusahaan, komit pada kepemimpinan, memahami implikasi perubahan, memilih metode yang benar, melibatkan pemangku kepentingan, menggunakan strategi, dan memantau dan melibatkan :

* Kerangka Perubahan
* Batasan perubahan yang diinginkan
* Target hasil
* Keterkaitan dengan tujuan perusahaan
* Komit pada Kepemimpinan
* Memahami implikasi perubahan
* Memilih metode yang benar
* Melibatkan pemangku kepentingan
* Menggunakan strategi
* Memantau, mengendalikan dan menilai proses