

MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN

Pertemuan 4

DR.DRS.SUYATNO,MM

PROGRAM STUDY MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS AISYIYAH YOGJAKARTA

Introduction

- Teori perubahan organisasi mengkaji bagaimana suatu organisasi harus melakukan berbagai langkah untuk dapat berubah dan tumbuh menjadi organisasi yang lebih maju dari waktu ke waktu. Anderson & Anderson (2001) mengkaji mengenai teori perubahan organisasi dari berbagai referensi dan menyimpulkan bahwa model-model perubahan organisasi mengarah pada dua kategori, yaitu model kerangka (framework model) dan model proses (process model).
- https://www.youtube.com/watch?v=Rq4Q_VI_Lf0
- https://www.google.com/search?q=Model+of+change&safe=strict&sa=X&rlz=1C5CHFA_enID909ID909&biw=1282&bih=552&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=31oArWqCgYA2JM%252CI8yDrwFZDxYbLM%252C_%253BEdA-507in-v_PM%252CdwBy6vlc4fwcSM%252C_%253B2i3B9Tq-5ATEYM%252CxMvCQK7H9uhfpM%252C_%253BgLNjoKQJjBDKCM%252C_4RBphNN6KFEzM%252C_%253BRAruTRBTt8EMIM%252CN-JAFhRIfw8dsM%252C_%253B0WIPzGUek2Rp3M%252Cxh9F4OsSIna_mM%252C_%253B3qCujGo6U4b-M%252CI8cyRcORjNerxM%252C_%253BvSmFnpq5C_eo-M%252COqTEmjHXDWIjgM%252C_%253BGSEWj2uZclQxyM%252CN_PZHF_uI5NnkM%252C_%253BbD2hbLBuy_C3zM%252Cxh9F4OsSIna_mM%252C_%253Ba0WBNvV00RTPem%252Cq8_6D9ptq48hIM%252C_%253B-AIv6oN2e7VuJM%252C0aqfs4j4Hw7Y7M%252C_&vet=1&usg=AI4_-kTUikc_t_RZAb9ZNPvddwrIkRCP5A&ved=2ahUKEwifuoSsl-XzAhVCmuYKHTUACFgQ9QF6BAgCEAE

MODEL PERUBAHAN

- Secara umum model kerangka perubahan menawarkan suatu struktur untuk mengorganisasi perubahan manakala seorang pimpinan akan melakukan perubahan organisasinya.
- Kerangka perubahan bahkan dapat menjadi alat teknis untuk melihat/menganalisis apakah perubahan yang akan dilakukan dapat mencapai hasil yang diharapkan atau tidak ?. Jika tidak, pimpinan organisasi memikirkan/ mensimulasikan pemecahan masalah yang harus diambil berdasar kan struktur perubahan yang dibuat.
- Salah satu contoh Model Kerangka Perubahan adalah model yang dikembangkan oleh McKinsey's adalah struktur, systems, strategy, shared values, skills, style, dan staff. Model ini dapat dianalisis dalam bentuk diagram, sebagaimana diagram di bawah ini:

-
- model kerangka perubahan (Diadopsi dari Peters & Waterman dalam Anderson & Anderson, 2001;163)
Model di atas menunjukkan suatu skema yang digunakan untuk menganalisis berbagai faktor yang harus diperhatikan oleh pengelola perubahan supaya perubahan yang diharapkan dapat lebih diorganisir dan dikendalikan.
 - Namun demikian, Model Kerangka Perubahan di atas tidak dapat memberikan kerangka operasional perubahan yang mudah bagi pelaksana perubahan, karena proses perubahan merupakan suatu yang kompleks sebagai hasil interaksi dari berbagai komponen dalam organisasi.
 - Berdasarkan kelemahan model di atas, maka model kedua dikembangkan sebagai suatu model yang lebih memudahkan para pelaku perubahan untuk mengoperasionalkan perubahan yang dimaksud.
 - Model ini dikenal dengan Model Proses Perubahan. Model yang kedua ini adalah model yang lebih menitikberatkan perubahan pada suatu proses yang harus dilalui oleh pengelola organisasi.
 - Model ini dirasakan lebih mudah oleh pelaku perubahan mengenai apa yang harus dilakukan, supaya terjadi transformasi perubahan dari organisasi saat ini menjadi organisasi yang diharapkan.

-
- Model proses perubahan dipandang sebagai model yang menghantarkan pimpinan organisasi dan para warganya dari posisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan dalam tahapan-tahapan kegiatan yang harus dilakukan.
 - Model ini tidak hanya semata-mata melihat pada tahapan untuk sampai ke tujuan perubahan yang diharapkan, tetapi juga diposisikan sebagai suatu alat untuk mendisiplinkan cara berpikir, dalam arti:
 - (1) model proses perubahan yang dimaksud bukan sekedar metodologi dari sebuah manajemen proyek tetapi lebih pada penyesuaian model yang cocok atas suatu transformasi organisasi.
 - (2) bahwa model proses perubahan itu dapat dan harus mensosialisasikan mengenai rancangan pembuatan keputusan, tetapi tidak menentukan keputusan bagi personal (warga) organisasi.
 - (3) model proses harus dapat mengorganisasi rencana untuk perubahan tetapi tidak rigid untuk berubah. dan
 - (4) model proses perubahan ini dapat dan harus menjadi pembimbingan dalam implementasi perubahan, dan bukan memberikan mandat. D

-
- model proses perubahan ini menurut Anderson & Anderson (2001:165) digunakan sebagai suatu proses yang utuh dan terdiri dari tiga kondisi, yaitu: upstream change (penyusunan dasar-dasar untuk kesuksesan), midstream change (rancangan), dan downstream change (implementasi)

MODEL PERUBAHAN

- A. **Model Perubahan Lewin**
- Kurt Lewin (1951) mengembangkan model perubahan terencana yang disebut *force-field model* yang menekankan kekuatan penekanan. Model ini dibagi dalam tiga tahap,
 - a. *Pencairan (Unfreezing)*
 - Pencairan merupakan tahap pertama yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Pencairan merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan status quo
 - b. *Changing atau Moving*
 - Changing atau moving merupakan tahap pembelajaran di mana karyawan diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Tujuannya adalah membantu karyawan dalam mempelajari konsep atau titik pandang baru.
 - c. *Pembekuan kembali (Refreezing)*
 - Refreezing merupakan tahap dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu karyawan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu.

- **B. Model Perubahan Tyagi**

- Tyagi (2001) beranggapan bahwa model Lewin tersebut belum lengkap, karena tidak menyangkut beberapa masalah penting. Pendekatan sistem dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Beberapa komponen sistem dalam proses perubahan dimulai dengan:

- • Adanya kekuasaan untuk melakukan perubahan
- • Mengenal dan mendefinisikan masalah
- • Proses penyelesaian masalah
- • Mengimplimentasikan perubahan
- • Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasilnya.

- **C. Model Perubahan Kreitner dan Kinicki**

- Pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki (2001) merupakan kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- *a) Inputs*

- Merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Di dalamnya terkandung unsur masukan internal dan masukan eksternal yang keduanya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan.

- *b) Target element of change*

- Mencerminkan elemen di dalam organisasi yang dalam proses perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia.

- *c) Outputs*

- Merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategis. Hasil perubahan dapat diukur pada beberapa tujuan baik pada tingkat organisasional, tingkat kelompok maupun tingkat individual.

• D. Model Perubahan Burnes

- Burnes (2001) mengemukakan tiga macam model perubahan organisasional yang dikelompokkan berdasarkan frekuensi dan besaran perubahan, yaitu:
 - a. *The incremental model of change*
 - Model ini berpandangan bahwa perubahan merupakan suatu proses yang berlangsung secara bertahap. Perubahan dapat terjadi secara bergantian pada masing-masing bagian dalam organisasi secara terpisah. Pada saat merespons suatu kondisi lingkungan internal dan eksternal, maka pada saat itu pula terjadi perubahan.
 - b. *The punctuated equilibrium model*
 - Model keseimbangan terpotong terjadi bila aktivitas organisasi menunjukkan stabilitas dalam jangka panjang sehingga disebut periode equilibrium. Situasi tersebut kemudian terpotong oleh gonjangan perubahan fundamental relatif jangka pendek, disebut sebagai periode revolusioner.
 - c. *The continuous transformation model*
 - Model transformasi berkelanjutan merupakan model perubahan yang bertujuan untuk menjaga organisasi agar tetap survive dengan mengembangkan kemampuan untuk mengubah dirinya secara berkelanjutan. Rasionalisasi model ini adalah di mana lingkungan telah berubah dan akan terus berubah dengan cepat, radikal dan tidak dapat diprediksi.

-
- E. Model Perubahan Conner
 - a) Daya tahan (resilience)
 - b) Sifat perubahan (the nature of change)
 - c) Proses perubahan (process of change)

- **F. Model Perubahan Victor Tan**

- Victor Tan (2002) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam proses perubahan organisasi, pemimpin harus dapat menenangkan pikiran dan hati orang. Victor Tan mengintroduksi empat tahapan yang harus dilalui dalam proses perubahan, yaitu sebagai berikut.
 - a. Membuka pikiran
 - b. Menenangkan hati
 - c. Memungkinkan tindakan
 - d. Menghargai prestasi

G. Model Perubahan Bridges dan Mitchell

- Bridges dan Mitchell (dalam Wibowo, 2006) berpendapat, bahwa perubahan memerlukan tahapan transisi reorientasi psikologis yang berlangsung lambat, yaitu melalui tiga proses, sebagai berikut.
- *a. Saying goodbye*
- Mengucapkan selamat tinggal pada cara lama. Di atas kertas adalah logis bergeser ke arah self-managed team, tetapi hal ini mengakibatkan orang tidak percaya lagi pada supervisor untuk membuat keputusan.
- *b. Shifting into neutral*
- Merupakan tahap yang sulit, penuh ketidakpastian dan kebingungan. Tahap sulit selama ini merupakan tahap yang sulit, terutama pada saat merger dan akuisisi, dimana keputusan karier kebijakan dan aturan main ditinggalkan, sedangkan dua kepemimpinan mengerjakan masalah kekuasaan dan pengambilan keputusan.
- *c. Moving forward*
- Merupakan tindakan bergeser ke depan dan berperilaku dengan cara baru. Fase ini memerlukan orang yang memulai berperilaku baru, meletakkan kompetensi dan nilai risiko.

H. Model Perubahan Kotter

- Untuk mengatasi kesalahan, proses perubahan dilakukan melalui delapan tahap, yaitu sebagai berikut.
 - a. Menumbuhkan rasa urgensi,
 - b. Menciptakan koalisi pengarahannya,
 - c. Membangun visi dan strategi,
 - d. Mengkomunikasikan visi baru,
 - e. Melibatkan dan memberdayakan karyawan secara luas,
 - f. Membangkitkan kemenangan jangka pendek,
 - g. Konsolidasi dan menghasilkan perubahan, dan
 - h. Menancapkan pendekatan baru ke dalam budaya.

I. Model Perubahan Pasmore

- Perubahan menurut Pasmore (1994) berlangsung dalam delapan tahap, yaitu sebagai berikut.
- a. *Persiapan*
- b. *Analisis kekuatan dan kelemahan*
- c. *Mendesain sub-unit baru*
- d. *Mendesain proyek*
- e. *Mendesain sistem kerja*
- f. *Mendesain sistem pendukung*
- g. *Mendesain mekanisme integratif*
- h. *Implimentasi perubahan*

J. Model Accounting-Turnaround

- Model ini diperkenalkan oleh Harlan D. Platt (1998) yang sangat kental dengan akuntansi dan hukum. Platt membedakan strategi perubahan ke dalam tiga kelompok, yaitu: transformasi korporat, turnaround, dan manajemen krisis. Ketiga strategi tersebut dijalankan menurut kondisi yang berbeda-beda pada keadaan perusahaan yang sedang menurun.

TEORI PENDUKUNG PERUBAHAN

Teori Motivasi

- Beckhard dan Harris (dalam Kasali, 2006) merumuskan teori-teori motivasi untuk berubah. Perubahan akan terjadi bila ada sejumlah syarat, yaitu:
 - 1. Manfaat-biaya
 - 2. Ketidakpuasan
 - 3. Persepsi hari esok
 - 4. Cara yang praktis

Teori Proses Perubahan Manajerial

- Beer et al (dalam Kasali, 2006) lewat studinya menemukan pentingnya melibatkan sedemikian banyak orang dalam perubahan. Inilah tugas utama dari pemimpin yang intinya adalah bagaimana memperoleh support, konsensus, dan komitmen. Teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurangi stres dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan.

Teori Perubahan Alfa, Beta dan Gamma

- Teori ini merupakan perkembangan dari teori OD yang dianjurkan oleh Gollembski et al (1976). Salah satu bentuk intervensi atau pendekatan yang dilakukan dalam OD adalah team-building yang bertujuan untuk merekatkan nilai-nilai sebuah organisasi, khususnya kepercayaan dan komitmen.
- Perubahan alfa yaitu perubahan kepercayaan yang terjadi antara suatu dimensi waktu yang stabil sebelum dan sesudah team-building dilakukan. Perubahan beta yaitu perubahan yang terjadi dalam cara menilai kepercayaan (trust). Sedangkan perubahan gamma yaitu perubahan yang terjadi karena manusia atau kelompok melihat adanya faktor atau variabel lain yang lebih penting.

Teori Contingency

- Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmid pada tahun 1973 (dalam Kasali, 2006). Keberhasilan menerapkan manajemen perubahan antara lain sangat ditentukan oleh gaya yang diadopsi oleh manajemen. Teori ini berpendapat bahwa tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Gaya dimaksud lebih menyangkut pengambilan keputusan dari implementasinya.
- Vroom & Jago (1988) menemukan bahwa tingkat keberhasilan masing-masing gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan sejumlah kemungkinan (contingencies).



REFERENSI

- <http://makalah-dudi.blogspot.com/2018/04/manajemen-perubahan.html>

