



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

DEFINISI DAN KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
	Ekonomi & Bisnis	Akuntansi	01	W311700011	Eri Marlapa S.E.M..M.M

Abstract

Definisi dan Konsep Manajemen Perubahan

Kompetensi

Setelah mengikuti perkuliahan ini Mahasiswa mampu memahami definisi dan konsep manajemen perubahan (M1, C2, A2)

A. Manajemen

Manajemen adalah perbuatan yang menggerakkan sumber daya manusia dan segala fasilitas yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Manajemen juga merupakan proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai proses pendayagunaan sumber daya organisasional melalui keefektifan kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Perencanaan (*planning*) sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan awal yang sangat menentukan dalam pemilihan pola-pola yang akan dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan. Demikian juga dengan pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian merupakan alat untuk mempermudah pencapaian tujuan dengan mempertimbangkan legitimasi (*legitimacy*), efisiensi (*efficiency*), keefektifan (*effectiveness*) dan keunggulan (*excellence*). Penggerakan (*actuating*) adalah usaha membujuk, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas sebagaimana ditentukan dalam pencapaian tujuan. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan sesuatu dalam pencapaian tujuan akan terlihat dari sejauhmana lembaga itu mampu meningkatkan hubungan kerja, membina kerjasama, member motivasi kerja maupun menggerakkan sumber daya lembaga.

Semua pelaksanaan fungsi manajemen perlu diawasi secara seksama sebab dalam pengawasan pada dasarnya telah include dengan tindakan memotivasi dan menuntun usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Walaupun pengawasan tidak sama dengan inspeksi namun diperlukan disiplin. Disiplin itulah yang dijadikan sebagai acuan untuk mengontrol

kerja bawahan pada lembaga sekaligus mengawasi aktivitas para karyawan apakah sesuai atau tidak dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Sebab peningkatan disiplin di lembaga manapun merupakan langkah pertama dan utama dalam mewujudkan cita-cita lembaga.

B. Pengertian Strategi

Istilah strategi pada dasarnya merupakan istilah yang sering digunakan pada saat membicarakan upaya-upaya dalam pencapaian tujuan. Strategi dalam KBBI (1990:859) adalah siasat perang atau ilmu siasat perang. Strategi dapat juga dikatakan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran khusus. Berbicara tentang kata “strategi” pada mulanya hanya berkaitan dengan lingkungan militer yaitu pada saat terjadinya peperangan. Strategi selalu melekat pada seorang komandan dalam menghadapi musuh-musuhnya agar mencapai kemenangan. Namun ada yang berpendapat bahwa strategi adalah seni. Potter (1998) dalam Sagala (2004:227) mengatakan strategi sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), (penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan dimasa mendatang. Beberapa pakar mendefinisikan strategi dengan penekanan-penekanan yang berbeda. Menurut Stuart Wells (1998:53) Strategi adalah ilmu perencanaan dan penugasan operasi militer dalam skala besar, khususnya kekuatan manuver untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan dalam berhadapan dengan musuh. Nanang Fattah & H. Mohammad Ali. (2008:2.37) mendefinisikan strategi sebagai pemikiran secara konseptual, realistis dan komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Chandler dalam J. Salusu (2004:88) menyebutkan strategi sebagai suatu penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kenichi Ohmae. (1982:91) mendefinisikan strategi sebagai

upaya organisasi untuk membedakan dirinya secara positif dari para pesaingnya dengan menggunakan kekuatan organisasi untuk dapat memenuhi pelanggan dengan lebih baik. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth dalam J. Salusu (2004:90) mengangga strategi sebagai pola tujuan, maksud, sasaran, dan kebijaksanaan umum serta rencanarencana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sedangkan J. Salusu (2004:101) mendefinisikan strategi sebagai suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Jenis-jenis Strategi

Menurut David (2004:231) strategi dapat dibedakan atas 5 jenis, yaitu sebagai berikut :

1. Strategi Integrasi.

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

2. Strategi Intensif.

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi.

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif.

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

5. Strategi Umum Michael Porter.

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

C. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris dan di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi “Manajemen”. Terry dalam Dachnel Kamars, (2004:220)

menyebut :”Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and a complish stated objectives by the used of human beings and other resources”. Maksudnya : manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukaqn dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia dan lainnya. Sedangkan Mondy dan Premaux dalam buku yang sama mengatakan, “management is the process of gettings done throught “The effort of other people” maksudnya, manajemen adalah proses sesuatu dikerjakan melalui upaya-upaya orang lain. Selanjutnya, Marry Parker Follet dalam Mamduh M.Hanafi (1997:7) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni untuk mencapai sesuatu yang melalui orang lain (the art of getting things done through the others). Ini berarti manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:3) mendefinisikan manajemen sebagai proses kerjasama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi. Berbeda dengan yang lain Hani Handoko (1984:8) mengatakan, manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Malayu. SP. Hasibuan (2003:1-2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu Prajudi Atmosudirdjo (2004:22) Manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumber daya yang menurut perencanaan, diperlukan

untuk mencapai dan menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu Sagala (2005:26) mendefinisikan manajemen sebagai perbuatan yang menggerakkan orang-orang dan menggerakkan segala fasilitas agar tujuan usaha kerjasama tercapai. Selanjutnya dalam buku yang lain Sagala mendefinisikan manajemen sebagai proses pendayagunaan sumber daya organisasional melalui keefektifan kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selanjutnya Sagala menguraikan bahwa perencanaan (*planning*) sebagai fungsi manajemen sangat menentukan dalam pemilihan pola-pola pengarah dalam rangka pengambilan keputusan. Perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumberdaya secara terpadu sesuai dengan perhitungan dan penentuan yang tepat. Demikian juga dengan pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian yang baik semestinya berorientasi kepada tugas karena tujuan pengorganisasian itu sendiri merupakan alat untuk mempermudah pencapaian tujuan dengan mempertimbangkan legitimasi (*legitimacy*), yaitu pemberian respon dan tuntutan eksternal dengan menampakkan performa institusi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuannya mencapai tujuan; efisiensi (*efficiency*) yaitu pengakuan terhadap institusi pada penggunaan waktu, uang, dan sumber daya yang terbatas; keefektifan (*effectiveness*) yaitu gambaran penepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja dan menentukan personil dalam melaksanakan tugas; dan keunggulan (*excellence*) yaitu penggambaran kemampuan institusi dan pimpinan dalam melaksanakan fungsidan tugasnya sehingga dapat meningkatkan citra dan nama baik institusi. Penggerakan (*actuating*) adalah usaha membujuk, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas sebagaimana ditentukan dalam pencapaian tujuan. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan sesuatu dalam pencapaian tujuan akan terlihat dari sejauhmana lembaga itu mampu meningkat

hubungan kerja, membina kerjasama, member motivasi kerja maupun menggerakkan sumber daya lembaga. Pengawasan adalah tindakan memotivasi dan menuntun usaha pencapaian tujuan yang oleh Antony et.al (1984) dalam Sagala (2004:26-27) mencakup penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan konsepsi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian dan pengawasan pada suatu proses atau tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa lembaga bekerja untuk mencapai tujuannya. Pengawasan tidak sama dengan inspeksi namun merupakan control terhadap kerja lembaga baik dalam hal tugas perorangan maupun dalam hal tugas institusi dengan mengawasi aktivitas para karyawan apakah sesuai atau tidak dengan rencana kerja yang telah ditetapkan.

2. Pengertian Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas. Perubahan dapat dibedakan atas dua macam yaitu perubahan tidak berencana dan perubahan berencana. Perubahan tidak berencana terdiri dari Perubahan karena perkembangan (Developmental Change) dan Perubahan secara tiba-tiba (Accidental Change), sedangkan perubahan berencana :adalah perubahan yang disengaja/ bahkan direkayasa oleh pihak manajemen. Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri. Bahkan kita sering berfikir tentang perubahan padahal justru pada saat itu sedang terjadi perubahan. Menurut Wibowo (2008:9) Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan

pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan dengan factor-faktor sebagai berikut .:

a) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang bersumber dalam masyarakat itu sendiri Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun yang termasuk dalam faktor internal adalah sebagai berikut:

1) Perubahan ukuran dan struktur organisasi

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan downsizing dan outsourcing. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. Outsourcing dimaksudkan untuk menarik tenaga professional guna meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini di maksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau Job description yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.

2) Perubahan dalam sistem administrasi

Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi. Perubahan sistem administrasi dimaksudkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif.

3) Introduksi teknologi baru

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian

pegawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manejer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.

b) Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lembaga/organisasi, yaitu keseluruhan faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi, seperti : ekonomi, politik, hukum, teknologi, kebudayaan, sumber alam, demografi, sosiologi dan sebagainya. Faktor eksternal lainnya antara lain :

1) Lingkungan Alam Fisik yang Ada di Sekitar Manusia

Perubahan dapat disebabkan oleh lingkungan fisik, seperti terjadinya gempa bumi, taufan, banjir besar, dan lain-lain mungkin menyebabkan bahwa masyarakat yang mendiami daerah-daerah tersebut terpaksa harus meninggalkan tempat tinggalnya. Apabila masyarakat tersebut mendiami tempat tinggalnya yang baru, maka mereka harus menyesuaikan diri dengan keadaan alam yang baru tersebut.

2) Peperangan.

Peperangan dengan negara lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan- perubahan yang sangat besar baik pada lembaga/organisasi kemasyarakatan maupun struktur masyarakat.

3) Pengaruh Kebudayaan Masyarakat Lain

Adanya pengaruh kebudayaan masyarakat lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan sosial dan budaya. Hubungan yang dilakukan secara fisik antara dua masyarakat, mempunyai kecenderungan untuk menimbulkan pengaruh timbalbalik, artinya masing-masing masyarakat mempengaruhi masyarakat lainnya, tetapi juga menerima pengaruh dari masyarakat yang lain itu. Menurut Wibowo (2006:53)

3. Pengertian Manajemen

- 1) Perubahan Beberapa ahli, memberi definisi tentang manajemen perubahan sebagai berikut: Menurut Wibowo, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.
- 2) Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.
- 3) Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibatakibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Manajemen perubahan merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orangsisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

A. Teori-teori Manajemen Perubahan

1) Teori Motivasi.

Beckhard dan Harris menyimpulkan perubahan akan berubah bila ada sejumlah syarat, yaitu:

- (a) Manfaat-biaya. maksudnya bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari pada biaya perubahan.
- (b). Persepsi hari esok. Maksudnya manusia dalam organisasi melihat hari esok dipersepsikan lebih baik.

- (c). Ketidakpuasan, bahwa adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang yang diatasi pimpinan.
- (d). Cara yang praktis, bahwa ada praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang. Hal ini menunjukkan pentingnya efisiensi dalam perubahan, agar manfaat yang diperoleh cukup memotivasi perubahan. Oleh karenanya diperlukan upaya – upaya mendiskreditkan keadaan sekarang sebagai keadaan yang buruk, sehingga kita merasa perlu untuk segera bergerak. Agar kita lebih fokus ke hari depan dari pada berbicara tentang masa lalu yang telah memberikan dampak negative pada hari ini.

2) Teori Poses Perubahan Manajerial.

Teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurangi stress dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan. Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal berikut ini:

- (a) Memobilisasi energi para stakeholders untuk mendukung perubahan.
- (b) Mengembangkan visi dan strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
- (c) Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system dan sebagainya.

3) Teori Perubahan Alfa, Beta, dan Gamma

Teori ini merupakan perkembangan dari teori OD (Organization Development) yang dianjurkan oleh Gollembiewski et al. 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.

4) Teori Contingency

Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Shmid pada tahun 1973. Teori ini berpendapat bahwa tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Teori Contingency juga dikenal orang sebagai teori situasional. Mengingat kompleksitas lingkungan-lingkungan dan organisasi-organisasi. Menurut teori ini, strategi yang dipilih guna menghadapi situasi tertentu, tergantung pada tipe situasi yang dihadapi, atau ia bersifat kontingen pada situasi yang ada. Teori ini lebih cocok digunakan oleh seorang pemimpin dalam organisasi – organisasi yang akan mengelola suatu perubahan. Seseorang dapat memilih gaya kepemimpinannya, mulai dari sangat otoritatif hingga partisipatif. Kepemimpinan partisipatif, eksekutif melibatkan karyawannya dalam berbagai hal. Misalnya dalam pengumpulan data, mendiagnosis masalah, mencapai persetujuan, dan sebagainya. sebaliknya, dalam kepemimpinan yang otoriter kita bisa melakukan banyak hal, tetapi membiarkan karyawan berada dalam kegelapan. Masing-masing model atau teori mempunyai pertimbangan dan alasan tersendiri. Untuk implementasinya, model mana yang akan dipakai ini sangat tergantung pada kondisi lingkungan dan masalah yang dihadapi oleh masing-masing organisasi tersebut, Serta tujuan dari perubahan itu sendiri. Jadi hal ini dapat dilakukan dengan memilih salah satu diantara model maupun teori tersebut.

B. Tahapan Dalam Manajemen Perubahan

Hampir semua perubahan terjadi melalui tahap-tahap. Demikian juga dalam manajemen perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- a) Tahap identifikasi perubahan. Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau

kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

- b) Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- c) Tahap implementasi perubahan. Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
- d) Tahap evaluasi dan umpan balik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilaku-kan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap pertama sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

C. Strategi Manajemen Perubahan

Ada beberapa jenis strategi manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan antara lain adalah :

1. *Political strategy* : Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.
2. *Economic Strategy* : Pemahaman dalam memegang posisi pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi kunci dalam proses perubahan berencana.
3. *Academic Strategy* : Pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yg dapat diterima oleh akal sehat (Rasio).

4. *Engineering Strategy* : Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
5. *Military Strategy* : Pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/ paksaan.
6. *Confrontation Strategy* : Pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.
7. *Applied behavioral science Model* : Pemahaman terhadap Ilmu perilaku.
8. *Followship Strategy* : Pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

Daftar Pustaka

Wibowo, 2006 Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan Bandung: AlfaBeta,

Wibowo, 2008 Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan Bandung: Alfabeta,

<http://conflictandchangemanagement.wordpress.com/2012/11/24/konsep-manajemenperubahan/>

<http://derafitria.wordpress.com/2012/10/05/definisi-dan-komponen-manajemen-perubahan/>

<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2258338-pengertian-manajemenperubahan-menurut-beberapa/#ixzz2isyJiSCX>

<http://indeksprestasi.blogspot.co.id/2014/09/jenis-jenis-disiplin.html#sthash.6oPtoczS.dpuf>

<http://rinastkip.wordpress.com/2013/02/21/bahan-kuliah-manajamen-perubahan/>

<http://sbm.binus.ac.id/2013/08/12/manajemen-perubahan-bagian-15-selesai/>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Jenis dan Tingkatan Dalam Manajemen Perubahan

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	02	W311700011	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Jenis dan Tingkatan Dalam
Manajemen Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu
memahami jenis dan tingkatan dalam
manajemen perubahan

Pendidikan dalam mengubah budaya untuk duduk bersama antara orang tua dan guru dalam mendesain program pembelajaran. Perilaku pemimpin dan karyawan (*leader and employe behavior*); perilaku pimpinan dan karyawan dalam membentuk budaya organisasi berupa gaya kepemimpinan dan suasana atau iklim serta karakter setiap personal dalam organisasi yang dibangun sebagai perekat dalam memper-tahankan keberhasilan. Kerangka pikir pemimpin dan personal atau karyawan (*leader and employee mindset*); merupakan inti dari pandangan umum, asumsi -asumsi, kepercayaan berupa mental, model yang menyebabkan setiap personal dalam organisasi harus melakukan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu kita harus mempunyai kerangka pikir, sebab hal ini secara langsung mempengaruhi kepuasan lingkungan kita, dan perbuatan-perbuatan serta hasil yang sering menjawab kondisi awal dalam pembentukan personality dan menstranformasi kapasitas organisasi dalam rangka meraih keberhasilan (Andersen, 2001). Faktor – faktor tersebut diatas telah dipertimbangkan, sebelum adanya perubahan. Dimana mereka dengan baik dapat memanager proses transisi, dari kondisi yang serba kurang, serba tidak optimal, menuju kondisi yang diinginkan.

Faktor yang menghambat terjadinya perubahan

1. Kelambanan struktural dan kelompok kerja;
2. Tantangan keseimbangan kekuatan yang ada;
3. Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil;
4. Terlalu fokus pada perubahan terbatas;
5. Ancaman pada hubungan kekuasaan yang sudah ada;
6. Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah ada.
7. Demografis
8. Persepsi terhadap revolusi informasi
9. Lingkungan dan social.

Karakteristik Perubahan

- a. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang,
- b. Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan,
- c. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan,
- d. Perubahan terjadi setiap saat secara kontinu,
- e. Ada sisi lembut dan sisi perubahan,
- f. Membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan,
- g. Dibutuhkan upaya khusus untuk menyentuh nilai dasar/budaya korporat,
- h. Banyak diwarnai mitos,
- i. Perubahan menimbulkan ekspektasi yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan,
- j. Perubahan selalu menakutkan yang menimbulkan kepanikan

Perkembangan Perubahan Menurut Corner :

1. Introduksi teknologi baru
2. *Total quality management* (TQM)
3. *Business Process Reengineering* (BPR)

Jenis – jenis Perubahan

- a) Perubahan terencana (*planned change*) dan perubahan tidak terencana
- b) Menurut sifatnya yaitu: *incremental change* dan *fundamental change*,
- c) *Tempered radical change*
- d) *Structural change* dan *cyclical change*
- e) *Planned change* dan *emergechange*. (Nasution, 2010)

Typologi Perubahan (Kinicki, 2001) mengelompokkan perubahan ke dalam tiga tipologi, yaitu: *adaptive change*, *innovative change*, dan *radically innovative change* :

a. *Adaptive change* Merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, dan ketidak pastiannya. Perubahan ini menyangkut pelaksanaan perubahan yang sifatnya berulang atau meniru perubahan dari unit kerja yang berbeda, dan karyawan tidak merasakan kekhawatiran atas perubahan.

b. *Innovative change* Memperkenalkan praktik baru dalam organisasi. Perubahan ini berada di tengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya dan ketidakpastiannya. Ketidakbiasaan dalam mengerjakan sesuatu yang baru dan ketidak pastian yang lebih besar akan hasilnya dapat membuat ketakutan terhadap tipe perubahan ini.

c. *Radically Innovative change* Merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan, cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melaksanakan, karena memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan. Perubahan inovatif radikal merupakan perubahan yang bersifat mendasar/fundamental dengan dampak dan resiko yang luas. Resistensi perubahan cenderung meningkat bila perubahan bergerak dari perubahan adaptif, inovatif, dan radikal.

Peran Pemimpin Dalam Perubahan a. Sponsor Individu atau kelompok yang mempunyai kekuasaan member persetujuan perubahan. b. Agent Individu atau kelompok yang mempunyai tanggung jawab membuat perubahan. c. Target Individu atau kelompok yang harus berubah. d. Advocate Individu atau kelompok yang ingin mencapai perubahan tetapi kurang memiliki kekuasaan. (Nasution, 2010)

Peran Pemimpin Dalam Perubahan

- a. Sponsor Individu atau kelompok yang mempunyai kekuasaan member persetujuan perubahan.
- b. Agent Individu atau kelompok yang mempunyai tanggung jawab membuat perubahan.
- c. Target Individu atau kelompok yang harus berubah.
- d. Advocate Individu atau kelompok yang ingin mencapai perubahan tetapi kurang memiliki kekuasaan. (Nasution, 2010)

Fase Komitmen Perubahan

1. Fase ini melakukan komitmen terdiri dari contact dan awareness. Usaha melakukan kontak dalam bentuk rapat, pidato, atau memo untuk mendapatkan kepedulian. Hasil yang mungkin diperoleh dari kepedulian bisa pemahaman atau kebingungan.
2. Penerimaan Penerimaan terdiri atas tahapan pemahaman dan persepsi. Hasil dari pemahaman bisa persepsi positif atau negative. Persepsi positif akan mendukung memulai perubahan.

3. Janji (commitment)
4. Fase ini terdiri dari installation, adoption, institutionalization, dan internalization. Installation merupakan kesempatan pertama dimana tindakan komitmen timbul. Tindakan ini memerlukan konsisten tujuan, investasi sumber daya, dan subordinasi sasaran jangka pendek dengan tujuan jangka panjang. Ada dua kemungkinan hasil dari installation stage, yaitu perubahan digugurkan setelah implementasi awal atau diadopsi untuk pengujian jangka panjang. Installation stage merupakan tes pendahuluan dengan focus pada masalah memulai perubahan, maka adopsi menguji implikasi lebih luas dari perubahan. Adopsi focus pada kepentingan dengan masalah mendalam dan jangka panjang. Tingkat komitmen dipertimbangkan untuk mencapai tahap adopsi, tetapi proyek perubahan pada tahap ini tetap dievaluasi, dengan opsi pada penundaan

Resistensi terhadap perubahan ini tidak bisa disepelekan karena sifatnya yang menular, melumpuhkan, dan merintang sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keberhasilan dari perubahan itu sendiri. Seperti disebutkan di atas, perubahan senantiasa mengandung makna, beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*). Perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga dalam hal demikian tentu perlu diupayakan agar dimungkinkan perubahan diarahkan ke arah hal yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi sebelumnya.

Transisi dari kondisi awal hingga kondisi kemudian memerlukan suatu proses transformasi, yang tidak selalu berlangsung dengan lancar, mengingat bahwa perubahan-perubahan seringkali disertai dengan aneka macam konflik yang muncul. Disinilah arti penting dari manajemen pengelolaan, yaitu untuk mengawal agar proses transformasi tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan yang seminimal mungkin. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengarjakan atau berpikir tentang sesuatu. Dengan demikian, perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, SDM dan budaya. (Wibowo, 2006).

Kebanyakan organisasi yang berhasil adalah mereka yang focus pada seluruh aktivitas pekerjaan dalam melakukan perubahan. Organisasi yang sukses dalam mendapatkan,

menanamkan, dan menerapkan pengetahuan yang dapat dipergunakan untuk membantu menerima perubahan dinamakan learning organizational. Perubahan organisasional bukanlah proses sederhana. Perubahan organisasional adalah mengenal perubahan kinerja organisasi. Ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, lebih banyak energy, komitmen, dan kesenangan selama proses perubahan. (kasali, 2006).

Cara Dalam Mengimplementasikan Proses Perubahan

Ada beberapa cara dalam pengimplementasian proses perubahan menurut (Winardi, 2005), Yaitu:

1. Disiplin diri
2. Kerja sama tim
3. Manfaat teknologi
4. Orientasi pada tindakan Strategi dan tindakan sangat penting dalam menciptakan perubahan. Strategi berorientasi pada perubahan yang kontinu dan bersifat terobosan. Strategi tindakan adalah strategi yang inovasi dan dilandasi cara berpikir entrepreneur. Ada beberapa hal yang menjadi pegangan dalam melakukan tindakan perubahan yaitu:

- 1) Jangan abaikan strategi
- 2) Bertindak cerdas dan rajin
- 3) Warnai perubahan dengan mimpi besar
- 4) Tumbuhkan kesadaran bahwa setiap awal pasti sulit
- 5) Berikanlah value
- 6) Berorientasi bisnis
- 7) Menghilangkan pemikiran yang salah
- 8) Kekuatan pendorong SDM yang cerdas
- 9) Mengembangkan potensi
- 10) Memperbaiki keterampilan
- 11) Menjadi lebih efektif
- 12) Mempengaruhi orang lain
- 13) Merencanakan ke depan
- 14) Mengubah Pola Pikir

15) Menciptakan keunggulan

Setiap perubahan yang terjadi pasti ada proses didalamnya untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Pada proses tersebut harus ada komitmen bersama bahwa perubahan yang dilakukan ialah untuk kemajuan bersama demi terciptanya lingkungan organisasi yang lebih baik dan mengikuti setiap perkembangan yang terjadi di dunia luar sehingga organisasi ataupun perusahaan tersebut tidak ketinggalan dalam segala aspek, baik itu aspek sosial ekonomi maupun aspek yang berhubungan dengan teknologi dan alat pendukung kinerja lainnya sehingga dapat bersaing dalam segala hal dengan organisasi maupun perusahaan lain. Dari hasil perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan ataupun organisasi dan tidak menutup kemungkinan dari perubahan ini akan dapat pula memajukan organisasi ataupun perusahaan tersebut ke arah yang lebih maju dan lebih baik lagi dari masa sebelumnya.

Saran Perubahan sangat membutuhkan sekali proses penyesuain di dalamnya untuk tercapainya tujuan perubahan itu sendiri. Adakalanya proses tersebut membutuhkan waktu yang tidak bisa ditentukan, Oleh karena itu dalam masalah perubahan khususnya pada suatu organisasi harus ada pengertian antara ketua dan anggota ataupun antara pimpinan dan bawahannya supaya proses menuju perubahan yang diinginkan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan bersama.

Daftar Pustaka

- Andersen, D. d. (2001). *Beyond Change Manajement*. United States of America: Jossey-Bass/Pfeiffer
A Wiley Company.
- J, W. (2005). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.
- Kasali, R. (2006). *change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kinicki, K. d. (2001). *Manajemen proses perubahan*. Jakarta: EGC.
- Nasution, N. (2010). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- O'toole, J. (2003). *leadership a to z*. jakarta: erlangga.
- Wibowo. (2006). *Managing Change.Pengantar Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabet.
- Winardi, J. (2005). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Analisa SWOT

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	03	W311700011	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Analisa SWOT

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu menggunakan analisa SWOT

Pembahasan

A. Masalah dalam perubahan

Banyak masalah yang akan timbul pada saat perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering muncul dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri” karena merupakan hal yang paling sulit untuk dapat meninggalkan kebiasaan lama yang sudah melekat dengan kuat. Istilah untuk hal ini dalam manajemen dikenal dengan resistensi perubahan (*resistance of change*). Sikap menolak atas perubahan bisa terjadi karena informasi mengenai perlunya dan dampak bila tidak melakukan perubahan sangat kurang. Bentuk dari penolakan atas perubahan tidak selalu tampak secara langsung dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa dengan jelas terlihat (eksplisit) dan segera misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya, atau bisa juga tersirat (implisit) dan lambat laun misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat dan lain-lain. Hal yang lain juga bisa menjadi masalah seperti tidak tersedianya informasi konfigurasi pada infrastruktur yang up to date.

B. Faktor Pendorong

Ada banyak faktor yang bisa membuat dibutuhkan tindakan perubahan. Pakar perilaku di dalam perusahaan, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001) dalam bukunya *Organizational*

Behavior, menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan yaitu:

1. Kekuatan eksternal,

yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik.

2. Kekuatan internal,

yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalahmasalah/prospek Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja, produktifitas, motivasi kerja, dan sebagainya), perilaku dan keputusan manajemen.

C. Resistensi Perubahan

Salah satu penyebab kegagalan yang dialami oleh perusahaan dalam melakukan perubahan menurut Kotter (1996) adalah tidak terbentuknya koalisi yang cukup kuat diantara orang-orang yang mempunyai wewenang dan kemampuan untuk mendorong perubahan. Suatu tindakan perubahan yang dilakukan tanpa dukungan koalisi yang cukup bisa jadi sukses namun tidak akan bertahan lama. Lalu akan muncul perlawanan-perlawanan yang akan membuat usaha dari perubahan menjadi lemah. Menurut John Kotter dalam bukunya *Leading Change*, delapan tingkatan dalam proses perubahan itu sendiri adalah:

1. Membangun rasa urgensi, meliputi
 - Mengkaji realitas pasar dan kompetisi
 - Mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis, atau peluang besar.
2. Menciptakan koalisi penuntun, meliputi:
 - Membentuk sebuah kelompok yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan.
 - Membuat kelompok tersebut bekerja bersama seperti layaknya sebuah tim.
3. Merumuskan visi dan strategi, meliputi:
 - Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan.

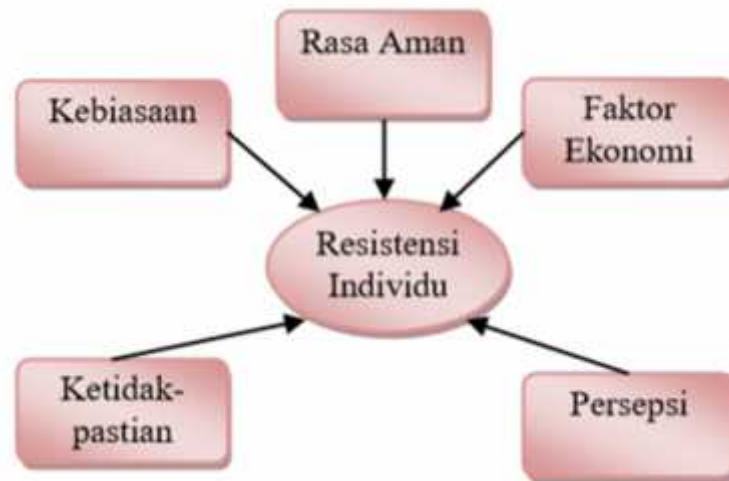
- Merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut.
4. Mengkomunikasikan visi perubahan, meliputi:
 - Menggunakan setiap waktu wahana yang mungkin untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru secara terus menerus.
 - Menjadikan koalisi penuntun sebagai teladan perilaku yang diharapkan dari karyawan.
 5. Memberdayakan tindakan yang menyeluruh, meliputi:
 - Menyingkirkan rintangan.
 - Mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan.
 - Mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas, dan tindakan nontradisional.
 6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek, meliputi:
 - Merencanakan peningkatan kinerja atau kemenangan yang dapat dilihat
 - Menciptakan kemenangan tersebut.
 - Memberikan pengakuan dan ganjaran yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan.
 7. Mengkonsolidasi hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar, meliputi:
 - Menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi.
 - Mengangkat, mempromosikan, dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan.
 - Meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru.
 8. Menambahkan pendekatan baru dalam budaya, meliputi:

- Menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktifitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif.
- Mengartikulasi hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi.
- Mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan suksesi.

Delapan tingkatan itu merupakan satu kesatuan yang berurutan, tetapi jika tingkatan-tingkatan yang awal sudah dilaksanakan maka tidak perlu mengulanginya lagi, namun semua tingkatan harus dijalankan dan masing-masing harus dilaksanakan sepenuhnya. Dampak utama dari kesalahan yang dilakukan dalam mengelola perubahan adalah munculnya resistensi dari para manajer atau para karyawan yang terkait terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

Kreitner dan Kinicki (2001) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai suatu reaksi emosional/tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin. Resistensi terhadap perubahan ini dapat muncul dalam berbagai macam bentuk reaksi. Judson (1991) seperti yang dikutip oleh Kreitner dan Kinicki (2000) menggolongkan bentuk-bentuk resistensi terhadap perubahan kedalam 4 kelompok yang semuanya berada dalam sebuah kontinum, yaitu: resisten aktif (misal: sabotase, memperlambat kerja), resistensi pasif (misal: bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru), reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja hanya berdasarkan perintah, kehilangan minat terhadap pekerjaan) dan penerimaan (misal: mau bekerja sama, antusias). Sumber-sumber penolakan atas perubahan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Resistensi individual karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan.



Gambar 1. Resistensi Individu

2. Resistensi Organisasional, organisasi pada hakatnya memang konservatif. Secara aktif menolak perubahan. Misalnya saja organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah.



Gambar 2. Resistensi Organisasional

D. Pendekatan dalam Manajemen Perubahan

Organisasi Pendekatan klasik teori Kurt Lewin, dalam buku *Resolving social conflicts; and, field in social Science*, 1997. Merupakan model perubahan dalam tiga langkah yang dikenal sebagai *unfreezing-movement-refreezing*, mempelajari tentang *driving forces* dan *restraining forces*. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

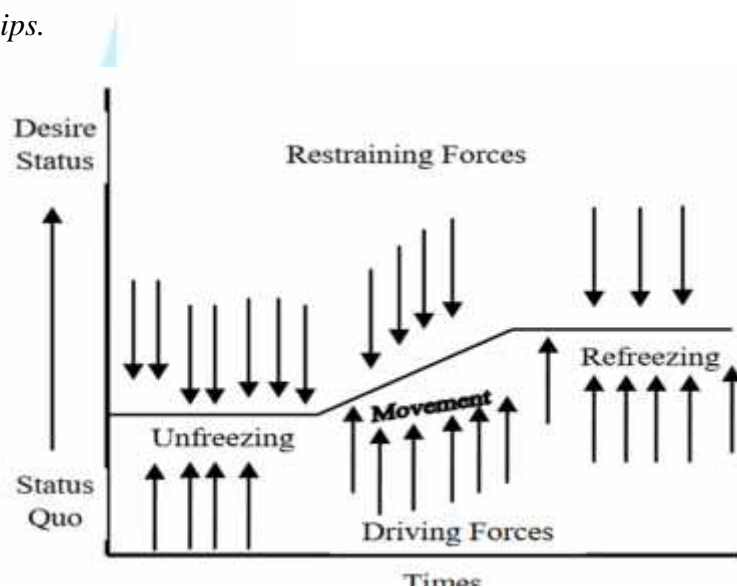
1. Tahapan awal perubahan (*Unfreezing*)

Tahap yang pertama ini dibentuk dengan teori perilaku manusia dan perilaku organisasi, yang terbagi dalam tiga sub proses yang mempunyai relevansi terhadap kesiapan perubahan, yaitu:

- Perlunya kondisi perubahan karena adanya gap yang besar antara tujuan dan kenyataan.
- Adanya *survival anxiety*
- Mempelajari *defensiveness* dan *resistance* dalam organisasi

2. Tahapan proses transisi (*Movement*) menganalisa gap antara *desire status* dengan *status quo*, dan mencermati program-program perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan.

3. Tahapan keberlanjutan (*Refreezing*) Membuat agar perilaku yang baru tetap berjalan dengan mengembangkan *new self-concept & identity* dan *new interpersonal relationships*.



Gambar 3. Teori Kurt Lewin (Kurt Lewin, 1997)

Strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewis dapat membuat kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit.

3. Pemahaman dan Pembahasan Proses perubahan menjadi menarik adalah pada saat masing-masing individu di dalam organisasi

bertanya “Mengapa harus berubah ?” dan “Mengapa harus sekarang berubahnya ?”. Untuk itu, diperlukan suatu usaha untuk memperoleh apa yang dikatakan sebagai *Heart Share* dari mereka yang terlibat proses perubahan.

E. Penelitian dan Tahapan Proses atau Pencapaian Tujuan

Tahap ini adalah tahap untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dan memahami kondisi organisasi, kondisi sistem informasi, dan dokumen master plan sistem informasi dan menganalisa faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi implementasi suatu sistem menganalisa dengan SWOT anilisis sehingga didapat programp-program manajemen perubahan.

		Eksternal	
		Oppurtinities (O)	Threats (T)
Internal	Strenght (S)	SO	ST
	Weakness (W)	WO	WT

Gambar 4. Analisa SWOT (Michael Porter, 1980)

Dalam menganalisa SWOT untuk faktor internal adalah seluruh sumber daya internal yaitu: sumber daya manusia, teknologi, dan investasi baik yang *reisisting forces* dan *driving forces*. Begitu juga untuk eksternal adalah semua pihak di luar proyek seperti *pemakai/users*, *board of director*, *project owner*. Dari faktor eksternal dan internal akan disilangkan antara *Strenght vs Oppurtinities (SO)*, *Weakness vs Oppurtinities (WO)*, *Strenght vs Threats (ST)*, dan *Weakness vs Threats (WT)*, yang menghasilkan program-program strategi manajemen perubahan. Penyeleksian hasil dari analisis SWOT mengenai program-program strategi manajemen perubahan harus dilakukan, dikarenakan banyaknya hasil yang didapatkan dengan menggunakan kriteria kelayakan. Hasil program-program strategi manajemen perubahan terseleksi dikelompokkan dengan menggunakan teori Kurt Lewin dalam tiga kelompok yaitu: *Unfreezing*, *Movement*, dan *Refreezing* selanjutnya dikelompokkan berdasarkan 8 tingkatan teori John Kotter.

F. Implementasi

Analisis SWOT

Pengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk membuat strategi organisasi adalah menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT faktor internal adalah kondisi internal dari organisasi tersebut dan faktor eksternal adalah lingkup di luar organisasi yang memiliki dampak. Proses analisa ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenght*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Albert Humphrey, 1970 analisis SWOT

adalah singkatan dari lingkungan internal Strength dan Weakness serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threats.



Gambar 5. Analisis SWOT (Michael Porter, 1980)

Kuadran 1, merupakan situasi yang sangat menguntungkan, organisasi yang berada di kuadran tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2, walaupun terdapat berbagai ancaman, organisasi yang ada pada kuadran 2 masih memiliki kekuatan dari segi internal, strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk dan jasa.

Kuadran 3, keadaan pada kuadran ini organisasi menghadapi masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4, adalah kuadran yang memberikan situasi yang sangat merugikan organisasi, menghadapi ancaman dan kelemahan internal.

G. Daftar Analisa SWOT

Daftar analisa SWOT merupakan hasil kajian dari data kuesioner dan wawancara dikelompokkan berdasarkan kekuatan, kelemahan, ancaman dan kesempatan dalam mengimplementasikan rencana perubahan organisasi dengan mempertimbangkan kondisi - kondisi organisasi.

1. *Strenght* (Kekuatan) Faktor-faktor kekuatan internal dalam lingkup program pengembangan organisasi
2. *Weakness* (Kelemahan) Faktor-faktor kelemahan Internal dalam lingkup program pengembangan organisasi
3. *Opportunities* (Kesempatan) Kesempatan, faktor-faktor dari luar lingkup program pengembangan organisasi baik didalam organisasi maupun diluar organisasi yang mempengaruhi implementasi program pengembangan.
4. *Threat* (Ancaman) Ancaman, faktor-faktor dari luar lingkup program pengembangan organisasi baik didalam organisasi maupun diluar organisasi yang mempengaruhi implementasi program.

H. Daftar Strategi-strategi hasil dari SWOT

Dari hasil pengelompokan faktor-faktor internal (*strenght* dan *weakness*) dan eksternal (*opportunities* dan *threat*) proyek pengembangan program organisasi didapatkan hasil matrik dari faktor-faktor tersebut.

1. SO (*Strenght-Opportunities*) Penerapan strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (mendukung strategi agresif).

2. ST (*Strenght-Threat*) Penerapan strategi yang harus dilakukan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk dan jasa (mendukung strategi diversifikasi).
3. WO (*Weakness-Opportunities*) Penerapan strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini adalah peluang untuk proses perubahan yang defensif (mendukung strategi defensif).
4. WT (*Weakness- Threat*) Penerapan strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini untuk menghadapi ancaman dan kelemahan internal yang Turnaround (mendukung strategi *Turnaround*).

I. Daftar kelayakan strategi-strategi manajemen perubahan

Hasil matrix analisa SWOT strategi-strategi proyek program pengembangan organisas sebagai faktor untuk menentukan strategi-strategi yang layak diterapkan berdasarkan kriteria kelayakan dari teori keputusan mutlak (*absolute dicision*), artinya adalah seluruh kriteria harus dipenuhi sehingga programprogram atau strategi-strategi layak dipilih atau diimplementasikan.

J. Program-program strategi terseleksi

Dari hasil yang didapat dari daftar kelayakan dengan berdasarkan kriteria kelayakan yaitu: alokasi biaya, kompetensi SDM, meningkatkan efesien dan efektivitas, dukungan manajemen, keterlibatan pemakai (*User involvement*), dan kejelasan tujuan bisnis (*clear business objectives*), maka diambilah strategi-strategi yang layak untuk dilaksanakan. Strategi-strategi manajemen perubahan Setelah dikelompokan menggunakan teori Kurt Lewin dan delapan langkah teori John Kotter didapatkanlah strategi-strategi manajemen perubahan, yang terbagi menjadi:

1. Unfreezing

Tahapan awal manajemen perubahan

2. Movement Tahapan transisi manajemen perubahan

3. Refreezing

Tahapan akhir manajemen perubahan untuk merangkai dan menjaga keberlangsungan proses

Daftar Pustaka

Kotter, John P (1996) “Leading Change”, Harvard Business School Press. Kotter, John P (2002) “The Heart of Change”, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts. Lewin, Kurt (1997) “Resolving social conflicts; and, field theory in social science, American Psychological Association”. M.E Porter (1980) “Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan dan Hubungannya Dengan Pemecahan Masalah Dalam Bisnis

Fakultas

Ekonomi & Bisnis

Program Studi

Manajemen

Pertemuan

04

Kode MK

W311700011

Disusun Oleh

Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Manajemen Perubahan dan Hubungannya Dengan Pemecahan Masalah Dalam Bisnis

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu menganalisa manajemen perubahan dan hubungannya dengan pemecahan masalah dalam bisnis

Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Pengertian Manajemen Perubahan

Definisi Manajemen Perubahan adalah suatu upaya yang dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/ bekerjasama dengan intervensi/ konsultan. Agar organisasi tersebut tetap survive dan bahkan mencapai puncak perkembangannya.

Tujuan dan Manfaat Manajemen Perubahan

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan.

Tipe Perubahan

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah :

1. Perubahan Rutin dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi.
2. Perubahan Peningkatan yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi
3. Perubahan Inovatif yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Penyebab Perubahan

Untuk dapat memahami perubahan penting untuk memahami pemicu atau apa yang menyebabkan sebuah perubahan. Pemahaman ini menjadi penting sebelum perusahaan melakukan perencanaan dan penerapan dari sebuah perubahan (Lientz, et al., 2004).

Hal-hal yang menyebabkan perubahan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perubahan dari manajemen tingkat atas, perubahan perusahaan, penggabungan perusahaan (mergers).
2. Kompetisi.
3. Peraturan.
4. Tuntutan pengguna.
5. Kesalahan dari metode bekerja sehari-hari.
6. Teknologi.

Keenam penyebab perubahan di atas dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan eksternal.

Faktor internal penyebab perubahan adalah sebagai berikut:

1. Perubahan dari manajemen.
2. Perubahan prioritas dari manajemen.
3. Masalah internal dalam bekerja.
4. Keluar masuk karyawan sangat tinggi.
5. Kehilangan karyawan-karyawan penting.
6. Produk dan jasa baru.
7. Penerapan teknologi baru.
8. Penggabungan perusahaan (mergers).

9. Perubahan perusahaan.

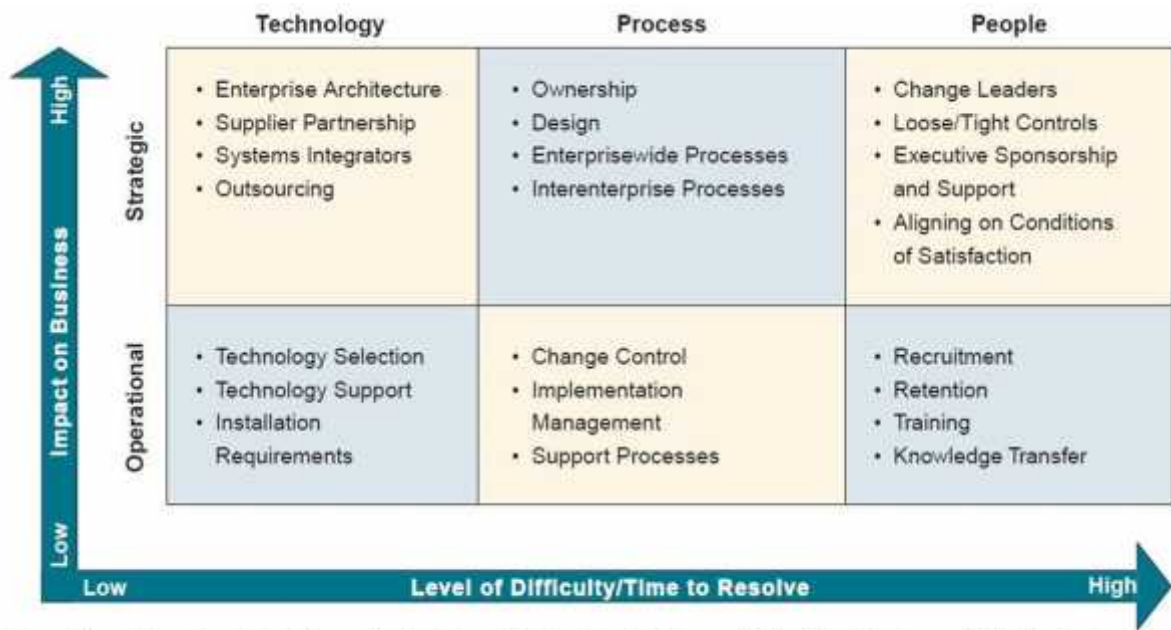
Faktor eksternal penyebab perubahan adalah sebagai berikut:

1. Penjualan meningkat atau menurun.
2. Kompetisi yang sangat ketat, sehingga memerlukan perubahan dalam proses.
3. Teknologi baru muncul dan harus digunakan.
4. Perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah.
5. Perubahan dari pemilik perusahaan
6. Rekomendasi dari konsultan untuk melakukan perubahan.

Dimensi Perubahan

Setelah faktor-faktor penyebab diketahui, selanjutnya dimensi-dimensi dari perubahan yang terjadi di dalam perusahaan (Lientz, et al., 2004). Lientz menyebutkan beberapa dimensi dari perubahan, yaitu:

1. Manajemen (bagaimana pengarahan dari pekerjaan).
2. Pekerjaan itu sendiri (apa yang dikerjakan – lingkup kerja).
3. Prosedur (bagaimana pekerjaan diselesaikan).
4. Sistem dan teknologi (bagaimana pekerjaan diselesaikan).
5. Staf dan perusahaan (siapa melakukan pekerjaan dan supervisi).
6. Kebijakan (bagaimana tata kelola pekerjaan).
7. Fasilitas, lokasi, dan infrastruktur (dimana pekerjaan dilaksanakan).
8. Waktu (kapan pekerjaan diselesaikan).



Source: Adapted from Grant Norris, James Hurley, Kenneth Hartley, John Dunleavy, and John Balls, *E-Business and ERP: Transforming the Enterprise*, p. 120. Copyright © 2000 by John Wiley & Sons, Inc. Reprinted by permission.

Gambar : Dimensi Kunci Perubahan



Gambar di bawah ini berisi kebutuhan dan dampak dari tiap elemen-elemen dari manajemen perubahan .



KERANGKA KERJA MANAJEMEN PERUBAHAN

Terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja manajemen perubahan. Dalam setiap model terdapat serangkaian langkah- langkah yang harus dilakukan dan hasil-hasil yang akan dicapai pada setiap langkah.

1. Enterprise Wide Change (*Haines, 2005*)

Enterprise adalah suatu entitas yang sistemik dan kompleks, yang dapat berbentuk organisasi pribadi maupun organisasi publik baik profit maupun non profit. Organisasi sebagai salah satu bentuk enterprise yang terus berkembang, dimana perkembangan tersebut membutuhkan perubahan. Oleh karena itu perubahan dalam organisasi adalah suatu keniscayaan.

Enterprise Wide Change (EWC) merupakan suatu konsep yang melihat perubahan suatu organisasi tidak secara parsial atau komponen-komponennya saja tetapi secara utuh atau sistemik. Karena pengaruh dari EWC berdampak kepada seluruh komponen dari organisasi (Haines, 2005).

EWC memiliki karakteristik yang membedakannya dengan perubahan yang tidak komprehensif:

1. Memiliki dampak secara struktural dan mendasar kepada seluruh organisasi atau unit dimana perubahan terjadi.
2. Memiliki dampak yang strategis, karena perubahan akan membawa organisasi ke posisi yang lebih baik.
3. Perubahan bersifat kompleks, chaos dan radikal.

4. Berskala besar dan membutuhkan tranformasi organisasi.
5. Membutuhkan jangka waktu yang panjang.
6. Perubahan budaya, karena perubahan akan membawa perubahan norma, kebijakan, nilai dan perilaku.

Dari karakteristik tersebut maka perubahan yang berdampak pada organisasi bukan merupakan sesuatu yang sederhana. Perubahan memerlukan strategi dan perencanaan yang matang. Sehingga dalam manajemen perubahan seluruh komponen organisasi harus menjadi perhatian. Dalam EWC digunakan pendekatan system thinking dalam melakukan perubahan

2. System Thinking Approach (Haines, 2005)

Organisasi dalam era abad 21 memiliki kompleksitas yang sangat tinggi, baik dalam struktur organisasi maupun kegiatannya. Dengan kompleksitas yang tinggi maka dalam melihat suatu perubahan organisasi, kita tidak bisa melihatnya dari salah satu komponen saja dalam suatu organisasi.

System Thinking merupakan suatu pendekatan menyeluruh dalam manajemen perubahan yang terfokus dalam hasil akhir dari suatu perubahan. Kemudian akan ditentukan faktor-faktor yang mempengaruhi dan langkah-langkah apa yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir tersebut. Dalam pendekatan system thinking ada 5 fase yang harus dilalui yaitu :

1. Fase A : Positioning Value/Strategic Position (Menentukan posisi strategis)

Fase ini merupakan tahapan dalam system thinking dimana apa yang menjadi tujuan/posisi strategis organisasi didefinisikan dengan jelas. Posisi inilah yang akan dicapai dengan perubahan organisasi.



2. **Fase B** : Measures Goals (Mengukur Tujuan)
 Dalam fase ini ditentukan ukuran-ukuran dan mekanisme yang digunakan untuk melihat apakah tujuan telah dicapai.
3. **Fase C** : Assesment Strategy (Strategi Assesmen)
 Pada fase ini ditentukan gap (kesenjangan) antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan. Sehingga dapat ditentukan langkah- langkah untul mencapai kondisi yang diingin dengan lebih baik.
4. **Fase D** : Acions Level-level (Aktifitas perubahan)
 Fase ini akan mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi yang akan mengintegrasikan semua proses, aktifitas, hubungan dan perubahan yang dibutuhkan untuk mengurangi gap atau untuk merealisasikan tujuan yang sudah ditentukan pada fase A.
5. **Fase E** : Environment Scan (Identifikasi Lingkungan Eksternal)
 Pada fase ini dilakukan identifikasi lingkungan eksternal yang mempengaruhi perubahan. Identifikasi ini dilakukan dengan menggunakan scanning framework (kerangka kerja identifikasi) SKEPTIC (*Social C(K)ompetition Economic Politics Technology Industri Customer*) Hasil identifikasi ini akan memberikan arah dan seberapa besar perubahan yang akan dilakukan.



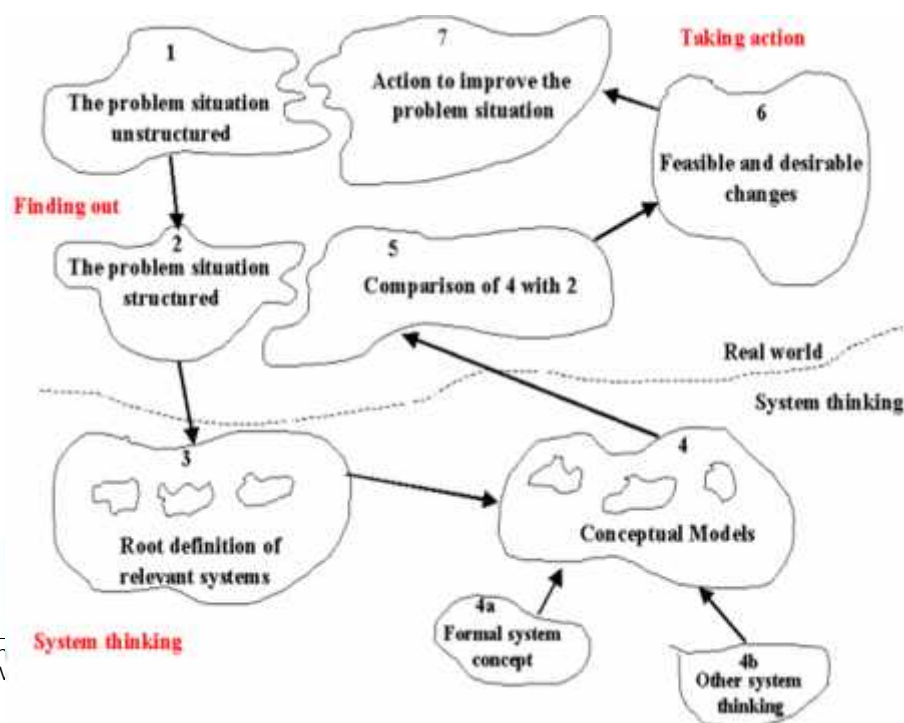
Dari gambar diatas dapat kita lihat bahwa pendekatan ini merupakan siklus dari fase-fase dimana apa yang sudah dihasilkan dalam satu siklus akan menjadi input untuk siklus berikutnya. Pada pendekatan ini reaksi-reaksi yang muncul dari individu-individu yang mengalami perubahan digambarkan dalam *The Rollercoaster of Change*. Pada *The Rollercoaster of Change* menggambarkan ada 6 tahapan dalam menghadapi perubahan yaitu :

1. **Start Smart**, pada tahap ini disebut juga pre-planning atau tahap awal perencanaan perubahan dimana individu-individu bersiap-siap untuk perubahan. Ada proses edukasi dalam tahap ini.
2. **Shock**, pada tahap ini dimulainya perubahan dengan ditandai kickoff oleh change leader (pemimpin perubahan). Pada tahap ini biasanya reaksi yang muncul adalah shock (keterkejutan) dari individu-individu. Keterkejutan ini muncul akibat ketidaksiapan mereka menghadapi perubahan.
3. **Depression/anger**, pada tahap ini perubahan sudah dilakukan dan reaksi-reaksi yang muncul akibat adanya reorganisasi, perubahan pekerjaan dan tanggung jawab karena perubahan mulai nampak dengan jelas dalam bentuk depresi, kemarahan dan perasaan kehilangan dari individu-individu.
4. **Hang In/Persevere**, pada tahap ini reorganisasi dan hubungan kerja yang baru mulai diberlakukan. Dan individu-individu dalam organisasi akan berusaha mempertahankan kondisi yang lama, sehingga pada tahapan ini sering kali perubahan bisa mengalami kegagalan.
5. **Hope/Readjustment**, pada tahap ini dilakukan penyesuaian atau penyelarasan dengan kondisi organisasi yang baru. Dan individu-individu dalam organisasi sudah lebih memahami perubahan sehingga pada tahapan ini arah dan tujuan dari perubahan yang hendak dicapai telah mapan.

6. **Rebuilding**, pada tahap ini kondisi organisasi yang baru telah terbangun secara permanen. Pada tahap ini tim yang solid sudah terbangun dan kegiatan organisasi sudah berjalan dengan baik. Melihat reaksi yang muncul dari perubahan maka strategi manajemen perubahan yang dilakukan harus mampu mengatasi reaksi-reaksi yang muncul sehingga tujuan perubahan dapat tercapai. Oleh karena itu selain mengetahui reaksi yang muncul harus pula diidentifikasi penyebab dari reaksi tersebut (Bolognese, 2002).

3. Soft System Methodology (Checkland, 2000)

Soft System Methodology (SSM) dibangun oleh Peter Checkland dan dipublikasikan pada tahun 1981. SSM merupakan suatu metodologi untuk menganalisis dan pemodelan sistem yang mengintegrasikan teknologi (hard) sistem dan human soft) system. Metodologi ini sering digunakan untuk pemodelan manajemen perubahan dimana faktor teknologi dan manusia merupakan bagian dari perubahan itu. Dalam memahami permasalahan dan menemukan penyelesaian yang mengkompromikan situasi saat ini dengan keadaan ideal yang seharusnya, SSM menekankan pentingnya konteks keseluruhan (sistemik). Hal ini sejalan dengan konsep EWC.



Gambar *Soft System Methodologi* (Checkland, 2000)

Dalam gambar dapat kita lihat SSM memiliki tujuh tahapan sebagai berikut :

1. Identifikasi situasi permasalahan
2. Menggambarkan situasi permasalahan secara terstruktur
3. Membuat definisi awal dari sistem yang bersangkutan
4. Membuat dan menguji model secara konseptual konseptual
5. Membandingkan model yang telah dibuat dengan kenyataan
6. Mengidentifikasi kemungkinan perubahan
7. Melakukan tindakan untuk memperbaiki permasalahan

Dari tahapan diatas diketahui setelah melakukan analisis terhadap situasi riil kemudian dilanjutkan dengan mendefinikan "sistem" atau situasi permasalahan yang dipandang sebagai suatu sistem. "Sistem" disini dinyatakan sebagai root definition (definisi dasar), yaitu merupakan sebuah kalimat yang diekspresikan dalam bahasa alami (natural language), yang mengandung komponen- komponen :

-) **Customers** : pihak-pihak yang memperoleh dampak dari komponen transformation (T)
-) **Actors** : pihak-pihak yang memfasilitasi/melakukan T
-) **Transformation** : proses perubahan dari awal sampai selesai
-) **Weltanschauung** : pandangan secara menyeluruh yang memberi arti pada T
-) **Owner** : pemilik sistem; pihak yang memiliki otoritas untuk menghentikan T
-) **Environment** : elemen-elemen lingkungan yang mempengaruhi sistem

Definisi dasar yang dibuat harus memenuhi konteks "sebuah sistem untuk melakukan X dengan melakukan Y untuk mencapai Z", dimana X adalah hal yang harus dilakukan, Y adalah cara untuk melakukan dan Z adalah alasan melakukan.

Dari definisi dasar yang dibuat maka langkah selanjutnya adalah membuat model konseptual yang menunjukkan hubungan antar aktivitas yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi dalam definisi dasar.

4. Analytic Hierarchy Process (Saaty, 2001)

Dalam pengambilan keputusan sering kali bersifat kompleks dimana banyak faktor, obyektif atau kriteria yang harus dipertimbangkan. Pengambilan Keputusan yang ideal harus mengikut sertakan semua faktor secara simultan dan terintegrasi, serta yang lebih penting lagi mempunyai keterkaitan dengan sasaran (goal) yang ingin dicapai.

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode analisis dan sintesis yang dapat membantu proses pengambilan keputusan. AHP merupakan alat pengambil keputusan yang powerful dan fleksibel, yang dapat membantu dalam menetapkan prioritas-prioritas dan membuat keputusan di mana aspek-aspek kualitatif dan kuantitatif terlibat dan keduanya harus dipertimbangkan. Dengan mereduksi faktor-faktor yang kompleks menjadi bagian-bagian yang lebih terstruktur mulai dari goal (tujuan) ke obyektif lalu menjadi alternatif tindakan dan kemudian mensintesa hasil-hasilnya, maka AHP tidak hanya membantu orang dalam memilih keputusan yang tepat, tetapi juga dapat memberikan pemikiran alasan yang jelas. Pada hakekatnya AHP merupakan suatu model pengambil keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. AHP juga memungkinkan struktur suatu sistem dan lingkungan ke dalam komponen yang saling berinteraksi dan kemudian menyatukan mereka dengan mengukur dampak pada komponen

kesalahan sistem (Saaty, 2001). Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya. *Analytic Hierarchy Process* pada prinsipnya berdasarkan 3 hal yaitu :

1. **Dekomposisi**

Pengambil Keputusan harus memecah (to compose) permasalahan ke dalam elemen-elemen dan menyusunnya ke dalam suatu struktur hirarkis yang menunjukkan hubungan antara sasaran (goal), tujuan/kriteria (objectives), sub tujuan/sub kriteria serta alternatif- alternatif keputusan.

2. **Komparasi Berpasangan (Pairwise Comparison)**

Penilaian secara komparatif berpasangan. Dalam hal ini setiap faktor baik berupa obyektif/kriteria, sub obyektif dan alternatif keputusan ditentukan bobotnya dengan mengadakan perbandingan sepasang- sepasang.

3. **Sintesis**

Pembuatan Sintesis Keputusan, yaitu menentukan bobot prioritas menyeluruh dari elemen-elemen pada tingkat terendah, yaitu alternatif- alternatif keputusan dari struktur hirarki yang bersangkutan.



Gambar *Analytic Hierarchical Process*

Selanjutnya Saaty (2001) menyatakan bahwa proses analitis hirarki (AHP) menyediakan kerangka yang memungkinkan untuk membuat suatu keputusan efektif yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pendukung keputusan. Pada dasarnya AHP adalah suatu metode dalam merintis suatu situasi yang kompleks, yang terstruktur ke dalam suatu komponen-komponennya. Artinya dengan pendekatan AHP dapat memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan.

Menurut Ivancevich (1999) ada beberapa alternatif pendekatan yang dapat digunakan manajer untuk mengelola rencana perubahan (managemen perubahan) yaitu:

1. ***Managing change trough power***, manajer mempunyai power dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manajer.
2. ***Managing change*** , perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu, dan
3. ***Managing Change trough Reeducation***,implikasinya untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasional.

Manajer yang mengimplementasikan program perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organiasional. Hal itu dapat dilakukan dengan prinsip pembelajaran dengan tidak mempelajari perilaku lama dan mempelajari perilaku yang baru.

Prinsip pembelajaran itu meliputi ***unfreezing old learning***: orang yang ingin mempelajari cara-cara baru, ***instill new learning***: memerlukan training, demonstrasi dan ***empowerment and refreeze that new learning***: melalui aplikasi umpan balik dan reinforcement.

Proses mengelola perubahan melalui pendekatan reeducation dapat dipahami secara logika dan melewati beberapa langkah dan disebut model pengelolaan perubahan, yaitu :

-) *forces for change* seperti kekuatan eksternal dan internal organisasi,
-) *diagnosis of the problem* melalui pencarian informasi, menginterpretasikan dan menyajikan data, partisipasi dan agen perubahan,
-) *selection appropriate methode*, sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu pendekatan structural melalui tindakan manajer yang mencoba memperbaiki keefektifan dengan memperkenalkan perubahan melalui kebijakan formal; pendekatan tugas dan teknologi seperti job enlargement, changes in office design etc; dan pendekatan asset manusia seperti program management by objectives yang didesain untuk membantu individu menentukan kinerjanya.
-) *impediment and limiting condition*, seperti leadership climate (kepemimpinan partisipatif), formal organization dan organizational culture (misal isu organisasi pembelajaran)
-) *implementation of method*, penerapan metode yang sudah dipilih dan
-) *program evaluation seperti feedback*, pembuatan revisi jika diperlukan. Manajer harus mengimplementasikan perubahan dan memonitor proses perubahan serta hasilnya. Implementasi model ini bisa saja gagal dan hasilnya jelek tapi aksi responsive dapat memperbaiki situasi ini, dan model ini bukanlah solusi akhir tapi cukup memberi kontribusi sebagai alternative solusi.

Sedangkan menurut Michael Beer (1987) ada tiga kondisi yang harus dikelola dalam transformasi atau perubahan yaitu ketidakpuasan dengan status-quo diantara karyawan, kebutuhan akan visi atau model masa depan yang akan menuntun re-design organisasi, dan kebutuhan akan proses perubahan yang dikelola dengan baik. Tiga kondisi ini harus dikelola untuk melewati penghalang perubahan yang datang dari manajer dan karyawan ketika perubahan budaya terjadi.

Perubahan biasanya diartikan sebagai hilangnya power seperti pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang bergeser: hilangnya reward khususnya status, uang dan bergesernya power: dan hilangnya identitas seperti kehidupan kerja dan alokasi pertanggungjawaban. Dalam proses perubahan organisasional, energi yang keluar dari proses ketidakpuasan harus disalurkan melalui tujuan yang jelas. Manajer puncak bertugas menciptakan filosofi, mendefinisikan strategi dan mendefinisikan proses manajemen untuk menjadi kompetitif.

Perubahan yang akan digunakan di masa depan dan harus dilakukan oleh top manajer disebut sebagai Model Manajemen Baru yang meliputi :

1. Organisasi berdasarkan komitmen (“commitment based”organization), organisasi komitmen mendorong individu untuk mengambil risiko dan inisiatif dan menjadi pemimpin. Ini dikarakteristikkan dengan tingkatan tinggi dari kreativitas dan energi pengusaha difokuskan pada pemberian produk terbaik kepada pelanggan dengan biaya termurah.
2. Struktur organisasi adalah desentralisasi atau menciptakan otonomi, serta melakukan penyusutan grup-grup staf organisasi melalui eliminasi atau reorganisasi menjadi unit-unit bisnis.
3. Integrasi lintas fungsi dalam melayani pelanggan dan alokasi pertanggungjawaban yang lebih jelas,
4. Manajemen partisipatif, bawahan mengharapkan seorang pemimpin yang melibatkan mereka dan pihak-pihak lain yang relevan dalam pembuatan keputusan, serta
5. Teamwork, yang terdiri dari beberapa orang dengan keahlian dan ketrampilan yang saling melengkapi untuk secara bersama-sama mencapai visi organisasi (Ambarwati, 2003).

Setiap perubahan yang terjadi pasti ada proses didalamnya untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Pada proses tersebut harus ada komitmen bersama bahwa perubahan yang dilakukan ialah untuk kemajuan bersama demi terciptanya lingkungan organisasi yang lebih baik dan mengikuti setiap perkembangan yang terjadi di dunia luar sehingga organisasi ataupun perusahaan tersebut tidak ketinggalan dalam segala aspek, baik itu aspek sosial ekonomi maupun aspek yang berhubungan dengan teknologi dan alat pendukung kinerja lainnya sehingga dapat bersaing dalam segala hal dengan organisasi maupun perusahaan lain. Dari hasil perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan ataupun organisasi dan tidak menutup kemungkinan dari perubahan ini akan dapat pula memajukan organisasi ataupun perusahaan tersebut ke arah yang lebih maju dan lebih baik lagi dari masa sebelumnya.

Daftar Pustaka

Cheng, Yin Cheong. 1996. *School Effectiveness & School-based Management: A Mechanism For Development*. London: The Falmer Press.

Nadler, D.A. and Thusman, M.L. 2005. *A General Diagnostic Model for Organizational Behavior*. New York: MacGraw Hill.

<https://rinastkip.wordpress.com/2013/02/21/bahan-kuliah-manajamen-perubahan/>

<http://indrawandp.blogspot.com/2013/10/manajemen-perubahan.html>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Tahap Tahap Dalam Manajemen Perubahan

	Fakultas Ekonomi & Bisnis	Program Studi Manajemen	Pertemuan 05	Kode MK W311700011	Disusun Oleh Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Tahap Tahap Dalam Manajemen
Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu menganalisa
tahap tahap dalam manajemen perubahan

Tahapan Pelaksanaan Perubahan

1. Tahap 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.

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan.

Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, yang merupakan *tahap identifikasi perubahan*, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Tahap 2, adalah *tahap perencanaan perubahan*. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai *diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan*. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

Tahap 3, merupakan *tahap implementasi perubahan* dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

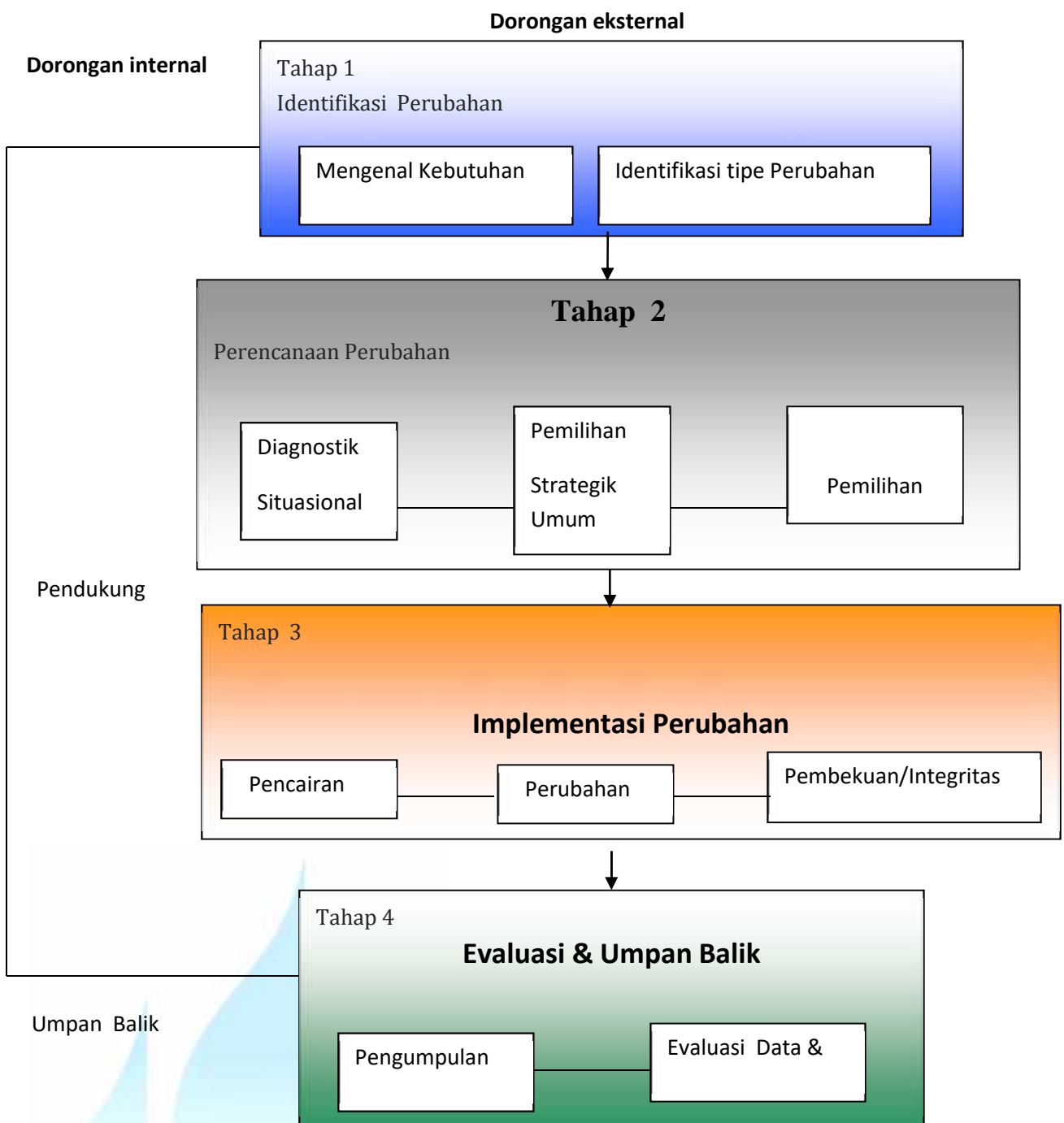
Tahap 4, adalah **tahap evaluasi dan umpan balik**. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan *pengumpulan data dan evaluasi data* tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan. Jika perubahan melibatkan sebagian

besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama.

Jika pimpinan manajemen perubahan mengetahui *emosi normal yang dicapai, ini akan lebih mudah untuk memahami dan menhandel emosi secara benar.*

Gambar berikut ini menunjukkan kejelasan komponen tersebut.



Gambar 2.1 : TAHAP-TAHAP PERUBAHAN

Harold Levitt (Wallace J.M. & A.D. Szilagy: 389) mengemukakan bahwa dalam rangka melaksanakan perubahan organisasi ada empat macam strategi yang dapat dipilih, yaitu :

- a. Perubahan struktur organisasi.
- b. Perubahan teknologi.
- c. Perubahan tugas.
- d. Perubahan manusianya.

Perubahan struktur berkenaan dengan pola hubungan kerja antar anggota. Sebagai contoh perubahan dari pola sentralisasi ke dalam desentralisasi atau sebaliknya, perubahan dari bentuk fungsional ke bentuk matrik, perubahan dari struktur yang memiliki tingkat formalitas tinggi ke tingkat formalitas rendah, dan sebagainya. Perubahan teknologi terutama berkaitan dengan proses dan metode kerja yang digunakan, misalnya penggantian sistem manual dengan mesin, penggunaan komputer, dan penggunaan ICT. Perubahan tugas berkaitan dengan perubahan jenis, macam, maupun jumlah satuan tugas yang dikerjakan anggota. Termasuk dalam kategori ini misalnya mutasi kerja, rotasi kerja, dan penambahan serta pengurangan tugas-tugas yang dibebankan kepada anggota.

Study Kasus

Perubahan yang terjadi pada PT Telkom

) Perubahan struktural

Pada tanggal 11 Mei 2012 dilakukan RUPS (Rapat umum pemegang saham) yang salah satu agendanya adalah melakukan perombakan susunan direksi PT.Telkom Tbk perubahan atau pun perombakan yang dilakukan ini tentunya di berlatar belakang oleh menurunnya kinerja dari karyawan Telkom. Dengan direksi yang baru tentunya akan membawa semangat baru yang mana direktur utamanya dipimpin oleh Arief Yahya.

) Penyesuaian tugas dan fungsi pada beberapa unit strategis

Pada “tahun 2011”, Telkom telah melakukan penyesuaian tugas dan fungsi pada beberapa unit strategis yaitu:

- a. Mengubah nama Direktorat IT, *Solution & Supply* menjadi Direktorat IT, *Solution & Strategic Portfolio*
- b. Penambahan fungsi *supply management* pada Direktorat Compliance & Risk Management
- c. Perubahan struktur organisasi Internal Audit yang diselaraskan dengan kebutuhan proses audit secara komprehensif (*end to end*).

J) Perubahan Logo

Upaya penyegaran yang akan menumbuhkan harapan baru dan motivasi tinggi karyawan PT Telkom dengan perubahan logo baru Telkom untuk menciptakan image baru.

2. Konsep Perubahan

Perubahan, menurut **Lewin**, terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Model yang ditemukan oleh Kurt Lewin ini merupakan suatu analisis kekuatan lapangan atau lingkungan internal dan eksternal organisasi. Ia lebih mengedepankan pertanyaan mengapa individu, kelompok, atau organisasi melakukan perubahan.

Lewin menawarkan tiga langkah untuk melakukan perubahan organisasi, yaitu: Unfreezing, Changing, dan Refreezing.

a. Unfreezing yaitu suatu langkah penyadaran kepada semua pihak dalam organisasi tentang perlunya perubahan. Unfreezing akan dihadapkan dengan dilema atau disconfirmation, individu atau kelompok menjadi sadar akan kebutuhan untuk perubahan. Dalam langkah pertama ini lebih difokuskan pada individu atau kelompok yang menolak perubahan untuk diberikan pengertian dan harapan akan adanya perubahan yang akan dilaksanakan.

b. Changing yaitu suatu langkah nyata untuk memperkuat kekuatan pendorong (*driving force*) dan upaya memperlemah kekuatan penolak (*resistences*). Pada langkah ini diperlukan diagnosa dan model baru perilaku untuk dieksplorasi dan diuji. Pada langkah kedua ini mengandung suatu penawaran pilihan yang lebih jelas bagi kekuatan penolak.

c. Refreezing yaitu suatu langkah penerapan perilaku baru untuk dievaluasi dan jika memperkuat perubahan, maka perlu diadopsi. Langkah ini lebih menekankan adanya proses

pembekuan, yaitu perilaku yang berhasil dirubah perlu didukung oleh adanya sistem reward dan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kelompok kerja.

Adapun tahap perubahan dalam organisasi pada PT Telkom, yaitu :

Tahap unfreezing

Dimana keadaan orang akan menjadi siap sedia untuk memperoleh atau mempelajari perilaku baru. Pada perubahan direksi yang terjadi di PT Telkom, karyawan akan dituntut untuk mempelajari hal baru, aturan yang baru, target-target yang telah ditetapkan pemimpin baru, serta mempelajari sikap dari pemimpin yang baru dalam mengarahkan bawahannya.

Tahap changing :

Terjadi jika orang mulai melakukan percobaan dengan perilaku baru. Setelah karyawan PT Telkom melihat, mempelajari sikap pemimpin mereka yang baru, dan penyegaran mengenai gaya kepemimpinan, mereka menjadi termotivasi untuk melakukan apa yang ditargetkan pemimpin PT Telkom yakni meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

Tahap terakhir refreezing :

Dalam tahap ini berarti Perubahan yang terjadi pada PT Telkom membawa kembali organisasi pada keseimbangan yang baru.

Tanggung jawab terhadap pengelolaan perubahan ini harus *mempertimbangkan perasaan dan emosi* orang-orang yang terlibat di dalamnya. ***Jika hal ini diabaikan atau tim manajemen perubahan tidak sensitif terhadap hal ini, perubahan tidak akan dapat terjadi sesuai rencana yang telah dibuat. Perubahan dapat menjadi sangat resisten dan defensif.*** Seseorang yang memimpin perubahan mungkin harus merubah kinerja perubahan tersebut dengan maksud untuk memberikan dukungan yang lebih efektif.

Dalam proses perubahan, seorang pemimpin harus berupaya untuk melatih perubahan terlebih dahulu pada dirinya sendiri. Sehingga terjadi suatu integritas pada dirinya. Dan perubahan ini akan mempengaruhi terjadinya perubahan kinerja dalam organisasi yang dipimpinya

Di dalam pelaksanaan tugasnya, setiap agen perubahan seringkali terlalu sibuk atau menyibukkan diri dengan kegiatan-kegiatan untuk merancang perubahan, sehingga menjadi lupa terhadap tugas pokoknya untuk menjalin hubungan yang sebaik-baiknya dengan anggota yang lain, serta tugasnya untuk menyiapkan diri agar senantiasa dapat siap membantu mereka dalam merancang dan melaksanakan perubahan-perubahan demi tercapainya mutu kegiatan yang semakin baik atau pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakannya.

Tentang hal tersebut, Kurt Levin (1943) menyimpulkan adanya tiga tahapan yang harus dilakukan, yaitu:

- a) Pencarian diri dengan masyarakat sasaran
- b) Menggerakkan masyarakat untuk melakukan perubahan-perubahan
- c) Pemantaban dan pengembangan hubungan hubungan yang semakin akrab dengan masyarakat sasarnya.

Ketiga peran tersebut, oleh Lippit (1956) kemudian dikembangkan lagi menjadi beberapa peran yang lebih terinci, dan dikelompokkan dalam tiga tahapan kegiatan yaitu:

- a) pengembangan kebutuhan untuk melakukan perubahan,
- b) menggerakkan anggota untuk melakukan perubahan,
- c) memantapkan dan mengembangkan hubungan dengan anggotanya..

Tahapan pengembangan kebutuhan untuk melakukan perubahan.

- a) Diagnosis masalah

Tahapan ini merupakan kegiatan paling awal yang perlu dilakukan oleh setiap agen perubahan sebelum melakukan kegiatan yang langsung melakukan kegiatan apapun, setiap agen perubahan perlu melakukan kajian atau telahan-telahan tentang beragam masalah atau

kebutuhan-kebutuhan nyata (real need) atau yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasinya, agar mereka dapat segera terbebas dari keadaan yang tidak dikehendaki mutu hidupnya.

Di dalam praktek, untuk melakukan diagnosis masalah, para agen perubahan seringkali hanya berkonsultasi atau mengumpulkan informasi dari tokoh-tokoh atau unsur pimpinan dalam organisasinya. Cara ini, seringkali lebih efektif, lebih cepat dan juga tidak banyak membutuhkan pengorbanan waktu dan energi yang lain.

c) Pemilihan obyek perubahan yang tepat

Pada tahap ini, berdasarkan diagnosis yang telah dilakukan, penyuluh berusaha mencari atau menemukan obyek-obyek yang strategis.

Yang dimaksud dengan kegiatan strategis disini adalah: kegiatan-kegiatan sederhana yang memiliki peluang tinggi untuk dapat dilaksanakan, tidak memerlukan biaya/pengorbanan yang terlalu besar, tetapi tidak cukup memberikan manfaat langsung yang mudah diamati dan atau dirasakan.

Di samping itu, kegiatan tersebut disebut strategis, karena akan memberikan dampak ganda (multiplier effect) berupa tumbuh dan berkembangnya kegiatan-kegiatan lanjutan yang lebih besar lagi, baik ragam maupun kualitasnya.

d) Analisis motivasi dan kemampuan untuk melakukan perubahan.

Perubahan, adalah serangkaian kegiatan yang terutama sangat ditentukan oleh kesediaan dan kemampuan anggotanya untuk berpartisipasi, sesuai dengan status dan fungsinya masing-masing.

Karena itu, sebelum agen perubahan menawarkan kegiatan atau upaya perubahan yang akan dilaksanakan, terlebih dahulu harus menganalisis tentang motivasi atau faktor-faktor yang mendorongnya untuk siap melakukan perubahan, serta kemampuan mereka untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diusulkannya.

Mengenai analisis, akan mencakup beberapa hal, yaitu:

1) Analisis “faktor dalam” yang mendorong terjadinya perubahan, yang antara lain berupa:

- Adanya ketidakpuasan atau penderitaan yang dirasakan
 - Adanya kesenjangan yang dirasakan, antara kondisi yang sedang dialami dengan keadaan-keadaan yang diharapkan.
 - Adanya tekanan-tekanan dari luar.
 - Adanya harapan, keinginan, atau kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan
- 2) Analisis faktor-faktor pendukung bagi proses perubahan, yang antara lain dapat berupa:
- Kebutuhan untuk melanjutkan atau menyelesaikan kegiatan atau tugas-tugas yang telah direncanakan/dilaksanakan sebelumnya, tetapi belum terselesaikan atau belum mencapai tujuan yang ditetapkan.
 - Kebutuhan untuk melaksanakan atau melanjutkan tahapan-tahapan perubahan berikutnya.
- 3) Analisis kekuatan-kekuatan penghambat bagi terjadinya perubahan yang berbentuk:
- Ketakutan, keraguan, ketidakpercayaan, atau kekurangyakinan terhadap kemampuan mereka untuk berhasil melaksanakan perubahan-perubahan.
 - Kurangnya pengalaman melaksanakan perubahan, dan atau kurangnya pendidikan maupun ketrampilan untuk melaksanakan perubahan.
 - Adanya kekuatan-kekuatan penghambat yang sengaja dimobilisir oleh pihak-pihak tertentu, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam.
 - Adanya hambatan terhadap pelaksanaan kegiatan pada sebagian atau beberapa bagian kegiatan yang direncanakan, meskipun secara keseluruhan, kegiatan itu dapat diterima.
 - Kemungkinan hilangnya atau berkurangnya kepuasan atau hak-hak istimewa yang biasanya diterima oleh (sebagian) anggota; seperti: vested-interest, kebersamaan, suasana kekeluargaan, kesantiaian, insentif, kemudahan-kemudahan, dll.

4) Analisis sumberdaya yang tersedia dan dapat dimanfaatkan untuk pelaksanaan perubahan yang diperlukan.

Untuk menjamin kredibilitas agen perubahan, maka semua sumberdaya kegiatan yang ditawarkan harus diupayakan dulu agar dapat dilaksanakan dan berhasil mencapai tujuan atau memberikan manfaat bagi anggotanya.

Berkaitan dengan persyaratan ini, terlebih dahulu harus dilakukan analisis terhadap sumberdaya yang tersedia dan memiliki peluang tinggi untuk dapat dimanfaatkan bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang direncanakan.

Yang dimaksud dengan sumberdaya disini, mencakup: sumberdaya alam yang lebih bersifat alami atau given, jumlah dan kualitas sumberdaya manusia yang akan dilibatkan dalam seluruh proses perubahan, tersedianya kelembagaan dan kualitas pelayanan yang dapat dimanfaatkan, serta tersedianya sarana dan prasarana penunjang yang diperlukan.

Analisa sumberdaya ini harus dilaksanakan secermat mungkin, sebab kalau ternyata tidak memenuhi atau tidak mampu mencukupi kebutuhan yang diperlukan, kegiatan yang direncanakan akan terancam gagal atau tidak mencapai tujuan yang ditetapkan. Jika hal ini terjadi, kredibilitas agen perubahan akan hancur, dan anggotanya menjadi frustrasi atau menderita fatalisme yang sangat sulit digerakkan kembali guna melakukan perubahan-perubahan lain dimasa-masa mendatang.

5) Pemilihan peran bantuan yang tepat.

Pada awal Bab ini telah ditegaskan bahwa, kehadiran agen perubahan bukanlah untuk menciptakan ketergantungan masyarakat terhadap pihak lain.

Agen perubahan selain sebagai komunikator, sekaligus juga inovator, motivator, dan fasilitator. Oleh sebab itu, keterlibatan agen perubahan dalam proses perubahan yang akan berlangsung tidak boleh terlalu dominan, sehingga akan dikawatirkan akan menciptakan ketergantungan anggota kepadanya. Selaras dengan itu, dia harus mampu menganalisis dan memilih peran yang paling tepat yang harus dilakukan guna “membantu” anggotanya untuk melakukan perubahan-perubahan yang ditawarkan.



Berkaitan dengan ragam peran bantuan yang dapat dipilih dan dilakukan oleh penyuluh dalam kegiatan pembangunan adalah:

- Menciptakan wadah, wahana, atau media yang merangsang terjalinnya hubungan yang intim dengan masyarakat, sekaligus yang memungkinkan mereka untuk belajar, memperoleh pengalaman, dan menemukan kesadaran diri untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan-perubahan yang diciptakannya sendiri.
- Menunjukkan keahliannya di dalam memilih teknologi (cara dan metode kerja) yang lebih baik di dalam organisasi yang sudah ada, menawarkan prosedur baru yang lebih efektif, termasuk cara-cara pengambilan keputusan yang tegas (meskipun seringkali menyakitkan) dengan tetap menumbuhkan dan mengembangkan partisipasi masyarakat.
- Menciptakan ikatan-ikatan yang kuat di dalam anggotanya.
- Menumbuhkan lingkungan khusus, yang memungkinkan setiap anggota dapat mempelajari sesuatu yang baru atau yang masih “asing” bagi mereka, sekaligus merupakan wahana yang memungkinkan mereka untuk (dengan atau tanpa bantuan penyuluh) dapat menemukan dan menguji sesuatu yang “baru” yang dapat digunakan untuk mendukung perubahan-perubahan yang ingin dilakukan.

Bentuk wadah yang dimaksudkan di sini dapat berupa kelompok-kelompok diskusi, petak-petak pengalaman, atau kelompok minat tertentu.

- Memberikan dukungan, dorongan, dan rangsangan kearah berlangsung-nya proses perubahan, melalui:
 - Pemberian dukungan dan pengakuan (legitimasi) terhadap upaya perubahan yang disepakati oleh anggotanya. .
 - Melakukan kajian dan pengujian terhadap upaya perubahan yang akan dilakukan

Tahapan menggerakkan anggota untuk melakukan perubahan

Pada tahapan ini, merupakan tahapan yang dilakukan agen perubahan setelah masa orientasi selesai, dan merupakan kegiatan awal dimana agen perubahan mulai menjalin hubungan dengan anggotanya.

Pada tahapan ini, kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan adalah:

- a) Melakukan kontak-kontak pribadi
- b) Menunjukkan dan meyakinkan kepada anggotanya tentang adanya masalah-masalah dan kebutuhan-kebutuhan yang belum dirasakan oleh masyarakat yang bersangkutan.

Dalam hal ini, penyuluh harus benar-benar melakukan analisis yang cermat tentang: kebutuhan nyata (real need) dan kebutuhan yang dirasakan (felt need), atau dengan bahasa yang berbeda, harus dapat membedakan antara kebutuhan dan keinginan. Atau antara masalah dan yang bukannya masalah.

- c) Menyampaikan alternatif-alternatif perubahan yang perlu dilakukan untuk memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- d) Bersama-sama anggotanya, menentukan prioritas kegiatan yang segera dilak-

kan, sekaligus mobilisasi sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan yang terpilih

Tahapan Pemantapan Hubungan Dengan Anggota

Upaya pemantapan dan pemeliharaan hubungan, dapat dilakukan melalui beragam cara, seperti:

- a) Terus meningkatkan kerjasama dengan anggota
- b) Pemantapan dan Pengembangan Tahapan Perubahan.
- c) Pemilihan teknik dan perilaku yang tepat.

Daftar Pustaka

Cheng, Yin Cheong. 1996. *School Effectiveness & School-based Management: A Mechanism For Development*. London: The Falmer Press.

Nadler, D.A. and Thusman, M.L. 2005. *A General Diagnostic Model for Organizational Behavior*. New York: MacGraw Hill.

<https://rinastkip.wordpress.com/2013/02/21/bahan-kuliah-manajemen-perubahan/>

<http://indrawandp.blogspot.com/2013/10/manajemen-perubahan.html>





MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Implementasi Dalam Perubahan

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	06	W311700011	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Implementasi Dalam Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu memahami implementasi dalam perubahan

Implementasi perubahan jarang berjalan lancar walaupun sumber daya manusia maupun organisasi telah siap untuk berubah. Implementasi tidak dapat dilakukan sesuai langkah langkah yang direncanakan. Kemungkinan dapat timbul gangguan baik dari dalam maupun dari luar organisasi

A. Masalah Implementasi Perubahan

Harvard business essentials (2003:52) mengindikasikan masalah implementasi perubahan pada 93 perusahaan, dengan temuan sebagai berikut :

1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada yang telah dialokasikan (76%).
2. Masalah utama dihadapi selama implementasi tidak diidentifikasi sebelumnya (74) .
3. Koordinasi aktifitas implementasi tidak cukup efektif (66%).
4. Aktifitas yang bersaing dan krisis menarik perhatian dari implementasi keputusan strategis ini (64%).
5. Kapabilitas (keterampilan dan kemampuan) pekerja yang terlibat dengan implementasi tidak mencukupi (63%)
6. Pelatihan dan instruksi yang diuberikan pada pekerja tingkat bawah tidak cukup (62%).
7. Faktor tidak terkendali dari lingkungan eksternal mempunyai dampak merugikan pada implementasi (60%).

B. Melaksanakan Perubahan

Selain itu, masih terdapat masalah implementasi lain seperti kurangnya dukungan untuk perubahan dan ketidakjelasan tujuan. Pelaksanaan perubahan memang kadang-kadang menghadapi tantangan yang tidak terduga.

Langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keberhasilan implementasi menurut Harvard Business Essentials (2003:53) adalah dengan

1. *Enlisting the support and involvement of key people* (mendapatkan dukungan dan pelibatan orang kunci)

Implementasi akan berjalan lebih lancar apabila didukung oleh orang kunci, bukan hanya CEO dan lingkungannya. Juga penting mendapatkan manajer dan pekerja yang dihargai orang lain, individu dengan keterampilan teknis, orang dengan akses ke sumber daya penting, dan informal leaders yang diminta arah dan sasaran nya.

2. *Craft A Solid Plan* (Menyusun Rencana yang kuat)

Sementara visi membimbing dan menginspirasi tim selama prosesn perubahan, organisasi juga perlu rencana apa yang dilakukan, kapan dan bagaimana melakukan nya. Rencana ini harus memetakan usaha, memperincin semua hal dari mana pertemuan pertama harus dilakukan, sampai pada tanggal kapan perusahaan mengharapkan mencapai tujuan perubahannya.

3. *Support the plan with consistent behaviors* (Mendukung Rencana denga Perilaku Konsisten)

Apabila kebutuhan perubahan telah diartikulasi secara meyakinkan dan dukungan luas telah diperoleh, dukungan harus dipelihara melalui serangkaian perilaku dan pesan yang konsisten. Ketidakkosistenan dalam menyampaikan pesan yang buruk, menunjukkan bahwa manajemen tidak serius dalam implementasi perubahan atai tidak ingin melakukan bagian nya.

Sebagai contoh ditunjukkan pada waktun perusahaan otomotif melakukan restrukturisi, setiap orang diminta pengorbanan untuk dihentikan tunjangan hari ini dengan maksud untuk mencapai daya saing yang lebih besar dan kemakmuran besok pagi. Ratusan manajer menengah dan pekerja diberhentikan kenaikan upah dan tunjangan.

4. *Develop Enabling structures*

Enabling Structures adalah aktifitas dan program yang menopang keberhasilan implementasi dan menjadi bagian yang kritis dari keseluruhan rencana. Struktur ini menyangkut pilot program, training dan system reward.



5. *Celebrate Milestone Successes*

Inisiatif perubahan dapat berlangsung lama dan menyebabkan frustrasi. Tetapi kita tidak dapat menjaga semangat dan energy apabila mengidentifikasi tanda keberhasilan walaupun kecil dan merayakannya apabila tercapai. Merayakan short-term wins, kemenangan jangka pendek dapat: (a) menetralkan sikap skeptis terhadap usaha perubahan (b) menunjukkan kenyataan bahwa pengorbanan dan kerja keras orang terbayar, (c) membantu memelihara dukungan manajemen senior; (d) menjaga momentum; dan (c) meningkatkan moral.

6. *Communicate Relentlessly*

Komunikasi adalah alat paling efektif untuk memotivasi pekerja, untuk mengatasi resistensi menjadi inisiatif. Komunikasi yang efektif dapat menetapkan nada program perubahan dan sangat penting dalam implementasi sejak dimulai.

C. Tindakan Meneruskan Perubahan

Implementasi perubahan yang sukses perlu dirayakan sebagai penghargaan pada semua pelaku perubahan. Namun suatu keberhasilan dapat menjadi awal dari kegagalan dimasa depan apabila tidak disikapi dengan kewaspadaan, Keberhasilan perubahan perlu dijaga keberlanjutannya.

1. *Redesign Roles*

Rancang ulang peran organisasional adalah hasil umum dari banyak perubahan organisasional. Tetapi perubahan peran merupakan elemen kritis proses perubahan, bukan hanya produk perubahan. Kebanyakan program perubahan banyak tidak berjalan, karena dibimbing oleh teori perubahan yang secara fundamental rusak.

2. *Redesign Reward System*



Pada dasarnya, tidak ada perubahan fundamental dalam organisasi yang tidak melibatkan perubahan antara reward. Reward termasuk rekognisi public atas perilaku mereka yang konsisten dengan perubahan yang diharapkan, yang memperkuat perilaku individu dan mengirim sinyal yang kuat kepada lain nya.

3. *Link Selection decision to Change Objectives*

Seleksi staf merupakan cara potensial asumsi budaya ditanamkan dan diabadikan. Siapa yang ditunjuk mendapat posisi kunci dapat mempunyai peran simbolik kunci dalam memberi signal apakah organisasi benar benar mendukung perubahan

4. *Art Consistently With Advocated Actions.*

Anggota organisasi sering menunggu signal dari manajemen senior. Dalam hali ini yang diperlukan adalah tindakan, bukan kata-kata. Tidak ada yang lebih merusak kredibilitas program perubahan daripada tindakan advokasi perubahan yang tidak konsisten dengan apa yang mereka dukung.

5. *Encourage Valuntary Acts Of Initiative*

Manajer senior paling aktif memberikan arah umum perubahan, kearah mana mereka mengharapkan perusahaan bergerak, Tetapi sering kali mereka kurang dalam menjelaskan secara spesifik tindakan yang perlu dilakukan.

6. *Measure Progress*

Memfokus pada pengukuran adalah penting karena sebagai alat monitoring progress perubahan, dan apa yang diukur mungkin mempunyai dampak tentang bagaimana orang bertindak mendapatkan ukuran yang tepat adalah penting, antara lain ukuran kinerja kuantitatif, survei sikap, kelompok focus, dan wawancara individual.

7. *Celebrate En Route*

Hasil program perubahan mungkin baru tampak dalam beberapa tahun untuk benar benar manifestasi penuh. Hal ini mentes kesabaran anggota organisasi dan meningkatnya skeptisme atas efektifitas program.



8. *Fine-Tune*

Dapat dipastikan tidak mungkin untuk menyatakan sejak awal bahwa program perubahan akan berjalan baik, sehingga tidak perlu modifikasi, Eksekutif cerdas bertindak atas dasar keputusan yang mereka pertimbangkan sangat benar daripada menunggu seluruhnya benar.

D. Kewaspadaan

Namun demikian, Untuk untuk menjaga agar perubahan dapat berjalan seperti diharapkan, Ian palmer, Richard Dunford, Dan Gib Akin (2009;367) menganjurkan untuk memberi perhatian terhadap masalah seperti berikut :

1. *Expect some Unanticipated Outcomes*

Manajemen perubahan mungkin dilakukan dengan sangat mekanistik, dimana hubungan antara tindakan dan hasil sangat terkontrol dan dapat diprediksi. Namun dalam kebanyakan program perubahan, banyak konsekuensi yang tidak diantisipasi konsekuensi yang tidak diantisipasi mungkin memperkuat hasil konsisten dengan arah perubahan yang diinginkan designer,

2. *Be Alert To Measurement Limitations*

Mengukur keberhasilan praktik inovatif merupakan tantangan yang sangat kompleks dan ambigu. Karena nya tidak mungkin dengan menggunakan pengukuran tradisional. Pengukuran secara premature merupakan masalah lain. Mengukur pengaruh perubahan harus dihubungkan dengan kerangka waktu, meskipun quick-wins penting.

3. *Don't Declare victory Too Soon*

Menanamkan perubahan ke dalam budaya organisasi mungkin memerlukan waktu bertahun-tahun. Menurut kotter, merayakan kemenangan adalah baik, tetapi jangan menyatakan kemenangan adalah baik, tetapi jangan menyatakan kemenangan sampai perubahan betul betul ditanamkan dalam budaya organisasi.

4. *Beware Escalation of commitment*

Adalah penting untuk berhati-hati tidak terlalu cepat menyatakan bahwa perubahan berpotensi tidak berhasil. Tetapi juga penting untuk mengetahui bahwa tidak semua perubahan yang diinginkan merupakan gagasan yang baik.

Ada 4 faktor determinan yang mengakibatkan eskalasi komitmen yaitu :

- a. *Project determinants.*
- b. *Psychological determinants*
- c. *Social determinants*
- d. *Organizational determinants*

5. *Recognize Productive Failure*

Kegagalan dari perubahan yang diinginkan tidak selalu menjadi masalah karena bukan merupakan perubahan yang tepat. Penekannya harus pada kapasitas organisasi untuk belajar dari pengalaman.

E. *True Change*

Melakukan perubahan adalah mudah, orang dapat melakukan setiap saat. Telah banyak tulisan tentang manajemen perubahan dan bagaimana mengatasi resistensi perubahan, membangun visi yang mungkin, dan mendapatkan perubahan yang diinginkan.

1. **Konsep Dasar**

Mengidentifikasi tantangan spesifik yang mereka hadapi sebagai peluang menarik perspektif dari luar. Ketiga, diperlukan sejumlah besar outsider pada insider untuk memengaruhi perubahan sistematis, satu orang tidak dapat melakukannya.

2. *Pushing Change dan Pulling Change*

Pulling change mengandung pengertian bahwa gagasan terjadi hanya apabila terdapat tantangan, dimana dasar pengetahuan dari pengalaman yang tidak cukup tersedia. Apabila

tidak ada tantangan, baik yang nyata maupun yang dirasakan, mendorong perubahan hanya memboroskan usaha saja, Penerimaan perubahan terus mengenal kebutuhan pendekatan yang berbeda dari apa yang sedang dipergunakan.

3. *Outsider-insiders* di Semua Tingkatan Organisasi

Senior executives yang menguasai konsep atau strategi adalah outsider-insiders. Sudut pandang nya adalah strategik dan focus mereka pada system kebijakan dan prosedur. Mereka dapat mengusahakan dukungan dan perlindungan untuk perspektif baru. Tetapi posisi mereka dalam organisasi biasanya mencegah berhubungan dengan perubahan perilaku pada tingkat mikro, aktifitas sehari-hari.

4. Membangun kader Outsider-insiders

Meskipun banyak senior executives mengenal nilai outsider-insiders, tetapi mereka harus melakukan lebih banyak untuk memaksa orang lain yang merupakan asset berharga yang perlu dipelihara dan dihargai. Mereka harus secara sadar mengembangkan dan melaksanakan strategi untuk mengembangkan dan mendukung kader outsider-insiders diseluruh organisasi.

5. Proses pulling change

Apabila tantangan kepentingan dan urgensinya meningkat, orang biasanya menyarankan praktik alternative sebagai solusi potensial untuk mengatasi masalah, dalam banyak hal, ini merupakan pendekatan “kereta dorong” pada pengenalan pendekatan alternative untuk menguasai masalah. Insider jarang melangkah mundur dan menanyakan pandangan mereka tentang apa masalah sebenarnya.

6. Kerangka kerja untuk pulling change

Gagasan sendiri merupakan latihan akademik, merupakan tantangan yang tidak dapat dicapai atau tidak terselesaikan yang menciptakan tarikan untuk gagasan baru. Proses pulling change dimulai dengan identifikasi tantangan dimana asumsi budaya mendapatkan tarikan cara menyelesaikan masalah atau mencapai sasaran. Bagi manajer, tantangan bersifat problematic, tetapi bagi outsider-insiders melihat kesenjangan antara akar masalah tantangan dan asumsi organisasi sebagai apa tantangan dan cara terbaik untuk mendekatinya.



7. Mengidentifikasi peluang pulling change

Yaitu kebanyakan organisasi mempunyai ratusan tantangan urgen yang sayangnya hanya memicu tindakan pemadaman kebakaran. Tetapi pada beberapa titik, organisasi mengakhiri sumber pemadaman kebakaran, dan tantangan akhirnya mejadi penting. Kadang kadang tantangan beersifat sistematis, tetapi sering tantangan sekedar masalah sehari hari yang penting dan urgen bagi orang yang terlibat.

8. Membantu insiders mengidentifikasi kesenjangan asumsi

Peran outsiders-insiders adalah membantu orang lain melihat kegagalan paradigma mereka sendiri. Hal ini sering menyangkut menemukan waktu yang tepat untuk mengajukan pertanyaan atau mengikat insider dalam dialog tentang mengapa orang melakukan sesuatu dengan cara seperti mereka lakukan.

9. Keterbukaan pada alternative

Orang menjadi terbuka pada penjelasan alternative setelah menyadari bahwa sesuatu telah berjalan salah satu hilang. Mereka peduli bahwa mereka perlu berubah, tetapi tidak pasti apa yang seharusnya berubah. Proaktif outsider-insiders sukses menjelaskan sebagai membantu orang yang tidak dapat melihat masa depan.outsider-insiders proaktif sekarang harus siap membantu orang lain mencari gagasan dan pendekatan alternative yang mungkin menuju akar penyebab masalah yang sekarang tampak. Presentasi gagasan baru perlu dilakukan dalam cara bahwa orang melihat bagaimana pendekatan alternative akan membantu mereka mengatasi setiak kekhawatiran yang masih tersisa. Begitu outsiders-insiders cerdas ditemukan, true change hanya akan terjadi apabila orang dapat memvisualisasikan bagaimana pendekatan alternative akan membantu mereka mengatasi masalah yang mereka hadapi.

10. Implementasi pendekatan alternative.

Penarikan perubahan akhirnya terjadi ketika pendekatan alternative diterapkan dalam usaha menyelesaikan masalah. Gagasan atau konsep baru tidak perlu menjadi penemuan. Mereka hanya perlu bagi orang yang menghadapi tantangan. Meskipun pendekatan alternative biasanya disarankan outsiders-insiders proaktif, tetapi harus ada orang yang akhirnya perlu menempatkan gagasan baru dalam praktik yang membuat penemuan untuk mereka. Sekali

insiders mulai hidup dengan pendekatan alternative, banyak orang mulai melihat bagaimana konsep baru harus bekerja lebih baik daripada cara lama melakukan sesuatu

11. Mengatasi Tantangan

Proses penarikan konsep atau gagasan baru adalah lengkap apabila tantangan yang segera diatasi, sekarang menetapkan tahap untuk merekatkan gagasan baru ke dalam budaya organisasi, ini adalah institusionalisasi gagasan baru yang mempunyai kualifikasi sebagai true change. Untuk terjadinya pola perilaku yang baru ditemukan harus menjadi bagian dari prosedur dan rutinitas yang ditanamkan budaya.

12. Memelihara perspektif outsiders-insiders

Menjaga seseorang menjadi outsiders-insiders sepanjang waktu bukan masalah mudah keadaan tersebut secara kontinu perlu diputuskan oleh individu dan organisasi secara sistematis, akhirnya true change terjadi, ketika terdapat komitmen kedua nya untuk bekerja sama. Memelihara perspektif kembar, insider mempunyai wawasan outsider memerlukan individu dapat hidup dalam dua dunia sepanjang waktu.

F. Management innovation

Perusahaan sekarang ini telah dikelola oleh sejumlah akademisi dan praktisyang telah menemukan aturan dan konvensi manajemen modern sejak awal abad ke-20. Teknologi manajemen hanya sedikit bervariasi dari perusahaan yang satu ke perusahaan lainnya. Mereka hamper sama dalam hierarki manajemen, sistem pengawasan, praktik SDM, perencanaan, struktur pelaporan dan sistem review.

1. Manajemen adalah teknologi yang dewasa
2. Tantangan manajemen



3. Pengertian inovasi
4. Proses inovasi
5. Tipe inovasi
 - a. Incremental innovation
 - b. Radical innovation
 - c. Innovation in process
 - d. Service innovations
6. Hierarki inovasi
 - a. Operational innovation
 - b. Product innovation
 - c. Strategy innovation
 - d. Management innovation
7. Pengertian inovasi manajemen

Inovasi manajemen atau management innovation adalah segala sesuatu yang secara substansial mengubah cara pekerjaan manajemen dilakukan, atau secara signifikan memodifikasi bentuk organisasi biasa, dan dengan melakukan demikian menguntungkan organisasi. Management innovation mengubah cara apa yang dilakukan manajer dan melakukannya dengan cara yang meningkatkan kinerja organisasi (Gary Hamel dan Bill Breen, 2009;19)

8. Kekuatan inovasi manajemen

Menurut Gary Hamel dan Bill Green (2009;22), Apa yang mendorong General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota, dan visa mendapat posisi global leadership adalah berjalan nya peran: produk yang baik, pelaksanaan secara disiplin, dan pemimpin yang

berpandangan jauh. Tetapi apabila digali lebih jauh, letaknya adalah pada management innovation. Cara yang ditempuh setiap perusahaan bisa berbeda.

9. Manfaat inovasi manajemen

Inovasi manajemen cenderung membuahkan keunggulan kompetitif apabila didapat satu atau lebih kondisi sebagai berikut: (a) inovasi didasarkan pada prinsip manajemen baru yang menantang cara yang telah lama dipergunakan; (b) inovasi bersifat sistematis mencakup sekumpulan proses dan metode; dan/ atau (c) inovasi adalah bagian dari program sedang berjalan dari penemuan yang cepat dimana program sedang berjalan dari penemuan yang cepat dimana progress bertambah sepanjang waktu.

10. Hambatan inovasi manajemen

Inovasi manajemen sangat diperlukan bagi keberhasilan organisasi, namun, untuk menjalankannya tidak mudah dan dihadapi banyak hambatan (Gary Hamel Dan Bill Green, 2009:35)

Pertama kebanyakan manajer tidak melihat dirinya sebagai investor. Tidak seperti ahli teknologi, ahli pemasaran, dan ahli strategi, inovasi tidak menjadi sentral bagi peran rata-rata manajer di kebanyakan perusahaan, manajer diseleksi, dilatih, dan dihargai atas kapasitasnya menyampaikan kelebihan dari sesamanya, lebih efisien, tidak ada expert manager menjadi innovator. Tetapi mereka diharapkan mengubah gagasan orang lain menjadi pertumbuhan atau keuntungan. Perubahan merupakan fenomena yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari, perubahan terjadi karena adanya faktor pendorong eksternal dan secara internal telah tumbuh pula tuntutan akan perlunya melakukan perubahan. Perubahan sudah menjadi kebutuhan. Perubahan bukan hanya ditunjukkan terhadap organisasi tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah melakukan perubahan terhadap SDM. Karena sumber daya manusia yang menjadi advocate sponsor, agen dan target perubahan.

Daftar Pustaka

- Cheng, Yin Cheong. 1996. *School Effectiveness & School-based Management: A Mechanism For Development*. London: The Falmer Press.
- Nadler, D.A. and Thusman, M.L. 2005. *A General Diagnostic Model for Organizational*

Behavior. New York: MacGraw Hill.

<https://rinastkip.wordpress.com/2013/02/21/bahan-kuliah-manajamen-perubahan/>

<http://indrawandp.blogspot.com/2013/10/manajemen-perubahan.html>

<http://www.businessballs.com/changemanagement.htm> 4

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm 3

<http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>

<https://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management> 2





MODUL PERKULIAHAN

DIGITAL MARKETING COMMUNICATION

Simulasi Visual

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh	
	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	07	P311710001	Dra. Yanti Murni, MM	

Abstract

Simulasi Visual Chapter 2
Book simulasi Digital Jilid 2

Kompetensi

CPMK-3: Mahasiswa mampu memahami dan mengetahui bagaimana cara simulasi visual yang baik [C1, C2] Simulasi Visual Chapter 2 Book simulasi Digital Jilid 2

SIMULASI VISUAL

A. Fungsi Simulasi Visual

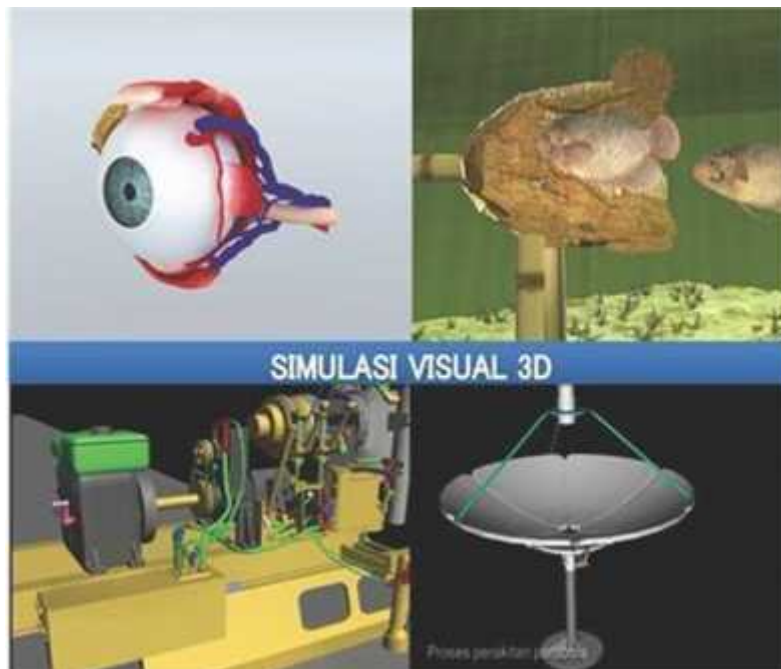
Simulasi Visual berfungsi sebagai media untuk mengomunikasikan gagasan atau konsep dalam bentuk rekaan dengan cara mengamati dan mewujudkannya dalam format digital.

B. Jenis Simulasi Visual

Jenis simulasi visual di sini secara umum dibagi menjadi 2, yaitu simulasi visual 2D dan simulasi visual 3D. Penggunaannya masing masing jenis tergantung pada tujuan dan kebutuhan.

Simulasi visual 2D adalah simulasi dengan dimensi datar, dalam segi teknis simulasi ini dibuat dalam software pengolah grafis 2D animasi, misalnya: *adobe flash, after effect, toonboom* dll.

Simulasi visual 3D merupakan simulasi dengan memiliki dimensi bentuk ruang dan kedalaman pada objek yang di buat. Software pengolah grafis yang dipakai dalam simulasi 3D misalnya *Blender, 3dsmax, Lightwave* dll.



Gambar Contoh Gambar Simulasi Visual

A. Membuat Simulasi Visual

1) Tahap Praproduksi

a. Pencarian Ide

Berdasarkan bidang yang dipelajari, pilih ide terkait dengan produk-produk yang dihasilkan dan yang akan dikomunikasikan melalui simulasi visual. Penentuan ide merupakan langkah awal dalam pembuatan simulasi visual. Oleh karena itu keberhasilan tampilan dan proses pembuatan simulasi visual sangat tergantung kepada penentuan ide terkait dengan produk yang akan ditampilkan. Siswa dianjurkan untuk mengumpulkan referensi dan melakukan riset kecil untuk menjamin kebenaran produk.

b. Pembuatan Premis

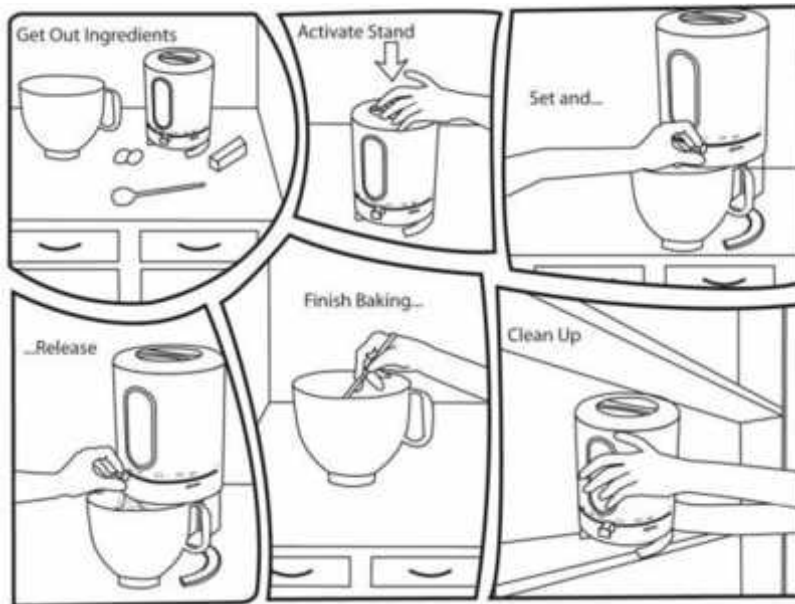
Premis adalah suatu pernyataan yang akan dijadikan sebagai landasan kesimpulan atau kalimat yang dijadikan dasar penarikan kesimpulan dari dalam penalaran yang akan menjadi fokus dari hasil simulasi visual. Jadi setelah melakukan pencarian ide dan konsep, selanjutnya adalah menentukan premis dari konsep dan ide tersebut dengan cara mengambil suatu pernyataan dari ide/konsep untuk dijadikan sebagai landasan atau penarikan kesimpulan sebagai fokus dari hasil simulasi visual yang akan dibuat.

c. Pembuatan Sinopsis

Sinopsis adalah ringkasan dari rangkaian jalan cerita tampilan produk dalam simulasi visual dituangkan dalam bentuk teks yang akan digunakan untuk pedoman membuat simulasi visual. Jadi setelah menentukan premis selanjutnya adalah membuat sinopsis secara urut dan jelas, karena dari sinopsis ini yang akan dijadikan acuan/pedoman untuk hasil dari simulasi visual yang akan dibuat.

d. Pembuatan *Storyboard*

Storyboard adalah sketsa gambar berbentuk *thumbnail* yang disusun berurutan sesuai dengan rangkaian jalan cerita. Dengan *storyboard* siswa dapat mewujudkan sinopsis dalam bentuk gambar kepada orang lain dengan lebih mudah, untuk kepentingan usulan ataupun penjelasan.



Gambar Contoh Gambar Ilustrasi storyboard

Sumber: <http://web.mit.edu/2.009/www/resources/illustrator/crash-course/storyboard.html>

2) Tahap Produksi

a. Pengenalan Blender dan Instalasi Aplikasi

1) Pengenalan Blender

Blender adalah aplikasi grafis 3D yang dirilis sebagai perangkat lunak bebas (*open source*) di bawah *GNU General Public License*. Blender dapat digunakan untuk *modeling, UV unwrapping, texturing, rigging, water simulations, skinning, animating, rendering, particle, dan simulations, non-linear editing, compositing*, dan membuat *interactive 3D applications*, termasuk *games*.

Blender tersedia untuk sejumlah OS antara lain: *Linux, Mac OS X, dan Microsoft Windows*. *Features* yang termasuk dalam software Blender ini di antaranya *advanced simulation tools* seperti *rigid body, fluid, cloth and softbody dynamics, modifier based modeling tools, powerful character animation tools, a node based material and compositing system* dan *Python* untuk *scripting*.

2) Sejarah Blender

Blender tercipta dari komunitas pecinta animasi dari berbagai latar belakang. Mereka beraliansi membuat sebuah *software* yang *free (open source)* dan bebas dikembangkan. Blender di gagas oleh Ton Roosendaal (Belanda). Mulanya Ton Roosendaal mendirikan studio animasi (1988-2002)

kemudian Blender menjadi *software shareware animation* ditahun yang sama Ton Roosendaal mendirikan Blender *institute*.

Sejak periode 2002 sampai sekarang, Blender selalu *update* fitur, *interface* dan performanya, sehingga kemampuan Blender untuk digunakan produksi animasi tidak diragukan, terbukti dengan hasil *open movie* beberapa film keluaran sintel (Blender Institute).

3) Instalasi Aplikasi Blender

-) Langkah pertama, siapkan *installer* Blender (dapat di download dari link <http://www.Blenderindonesia.org/>)
-) Buka aplikasi Blender.
-) Instal aplikasi Blender dan tekan *Next.1*



Gambar Instalasi Blender

-) Pilih / Agree.



Gambar Instalasi Blender

) Centang semua *checkbox* tersebut kemudian tekan *next.1*



Gambar Instalasi Blender

) Keluar tampilan seperti gambar dibawah ini lalu pilih install.)



Gambar Instalasi Blender

) Tunggu proses instalasi sampai selesai lalu tekan finish, tunggu sampai instalasi Blender selesai.)



Gambar Instalasi Blender

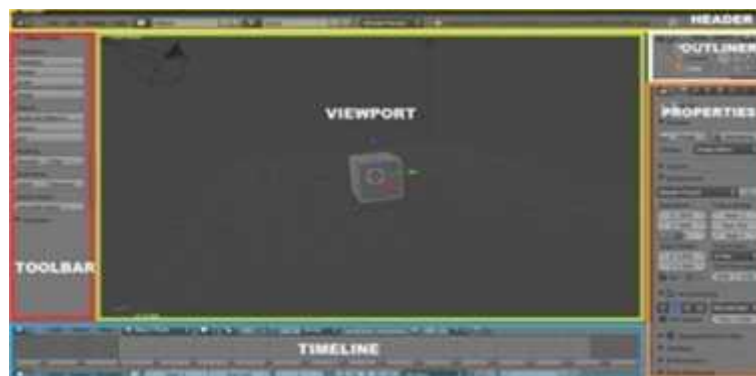
b. Pengenalan Fitur

Secara *default* saat membuka aplikasi Blender, tampilan Blender yang akan muncul adalah seperti berikut.



Gambar Tampilan *default* Blender

Klik kiri pada sembarang tempat untuk menampilkan *factory settings* pada Blender, sehingga akan tampil fitur seperti berikut.



Gambar Tampilan *default* Blender

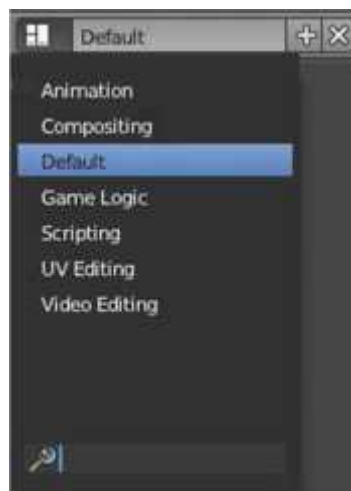
-) *Header* : Menu utama Blender yang terdiri dari *File*, *Add*, *Render*, dan *Help*.
-) *Viewport* : Tampilan yang terdiri dari objek 3D dan objek lainnya.
-) *Toolbar* : Terdiri dari daftar *tools* yang memiliki sifat dinamis menurut objeknya.
-) *Outliner* : Struktur data dari objek pada Blender.
-)

) *Properties* : Panel yang memuat berbagai macam perintah untuk memodifikasi objek atau animasi dan bersifat dinamis mengikuti objek atau *tools* yang sedang aktif.

) *Timeline* : Instruksi yang terkait dengan *frame* animasi atau untuk *sequencer*.

1) *Screen Layouts*

Saat membuka Blender, layar akan menampilkan secara *default* seperti pada gambar sebelumnya. Tampilan tersebut dapat diganti sesuai kebutuhan, misalnya kebutuhan untuk merancang simulasi visual, siswa dapat memilih *layout animation* dan lain-lain. *Tools* ini berada pada pojok kiri atas layar, masih merupakan bagian dari *Main Header*.



Gambar Tampilan pojok kiri atas pada Blender

2) *Splitting Windows*

Splitting windows dalam pembuatan simulasi visual 3D seringkali digunakan, contohnya dalam pemodelan 3D diperlukan lebih dari 1 *windows*.

Splitting windows adalah membagi menjadi 2 *windows* dalam tipe yang sama dan dapat dilakukan secara *horizontal* maupun *vertical*. Berikut cara melakukan *splitting windows*.



Gambar Cara melakukan *splitting windows*

Arahkan kursor pada sudut *windows* yang dilingkari merah, maka kursor akan berubah menjadi (+) tanda plus. Kemudian klik tombol kiri *mouse*, tahan dan geser seperti gambar di atas.

Note : "Untuk *splitting windows* secara *vertical*, sama halnya seperti *splitting windows* secara *horizontal*, namun pada hasil *splitting windows* secara *vertical* akan mendapatkan 2 *windows* atas dan bawah."

3) *Changing the Editor Type*

Ada beberapa jenis "*editor*" yang secara default tidak ditampilkan oleh Blender, siswa dapat mengganti dengan jenis "*editor*" lain.



Gambar Jenis Editor

4) *Shortcut of Numpad*

Bagi para pengguna *netbook* atau laptop disarankan untuk mengaktifkan *Emulate Numpad*, karena berfungsi untuk menggantikan tombol *Numpad*, sehingga bisa menggunakan perintah *Numpad* dengan menekan tombol angka pada *keyboard* bagian atas. Untuk mengaktifkan *Emulate Numpad*, bisa langsung menuju *File > User Preferences* kemudian ikuti langkah seperti pada gambar pada bagian di bawah ini.



Gambar Mengaktifkan *Emulate Numpad*

Berikut ini adalah fungsi angka-angka pada *numpad* sebagai *shortcut*:

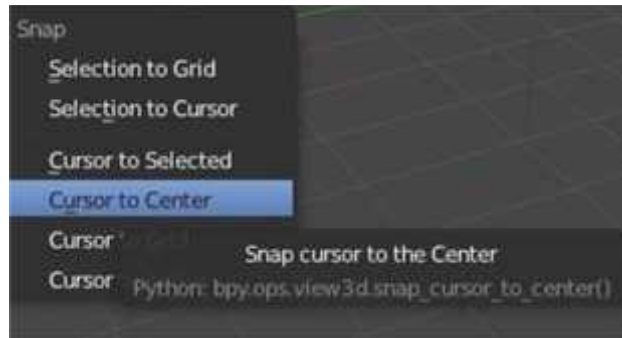


Gambar *Numpad*

-) [1] Tampak Atas
-) [3] Tampak Kanan
-) [7] Tampak Atas
-) [2] Putar bawah 15 derajat
-) [8] Putar atas 15 derajat
-) [4] Putar Kiri "15derajat"
-) [6] Putar Kanan "15derajat"
-) [5] Orthographic atau Perspektif
-) [0] Camera Perspektif
-) [CTRL][2] Menggeser View Objek Ke atas
-) [CTRL][8] Menggeser View Objek Kebawah
-) [CTRL][4] Menggeser Objek Kesamping Kanan
-) [CTRL][6] Menggeser objek kesamping kiri

5) *Snap 3D Cursor*

Pada dasarnya *3D Cursor* digunakan untuk menentukan letak objek, sedangkan *Snap* merupakan sebuah alat bantu dalam menemukan titik acuan. Cara melakukan *snap 3D cursor* adalah dengan menekan SHIFT+S.



Gambar Mengganti *Snap 3D Cursor*

Selain itu, Snap juga bisa digunakan saat mentransformasi objek dengan cara menekan **CTRL** sambil mentransformasi objek, sehingga objek akan bertransformasi dengan skala tertentu.

6) *Adding Object*

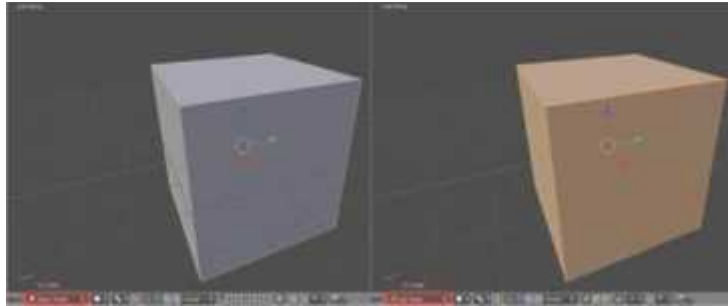
Add merupakan sebuah menu untuk menambahkan objek pada bidang 3D. Lakukan dengan cara menekan **SHIFT+A** atau pilih menu *Add* pada *Header* menu.



Gambar *Adding Object*

Dalam menambahkan objek pada Blender akan menemukan dua jenis mode, yaitu *Object Mode* dan *Edit Mode*.

Kedua modus tersebut memiliki fungsi yang berbeda. *Edit Mode* digunakan untuk melakukan pengeditan pada objek dengan memilih titik tertentu, sedangkan *Object Mode* digunakan untuk pengeditan objek secara keseluruhan. Untuk memilih modus *Object Mode* atau *Edit Mode*, dapat menekan tombol Tab pada *keyboard*. Tampilan kedua Mode tersebut seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar *Object Mode* dan *Edit Mode*

7) *Transformation*

Transformation adalah upaya untuk menggeser atau memutar atau mengubah ukuran objek.

Dasar transformasi dalam Blender, meliputi:

-) *Grab / Move* : menggeser objek dengan menekan tombol [G]
-) *Rotation* : memutar objek dengan menekan tombol [R]
-) *Scale* : menskala (memperbesar atau memperkecil) objek dengan menekan tombol [S]

Untuk mentransformasikan objek berdasarkan sumbu (x, y, z), siswa dapat menggunakan *shortcut keyboard*, misalnya:

Grab / Move [G]

-) [G]+[X] : objek akan geser pada sumbu X.
-) [G]+[Y] : objek akan geser pada sumbu Y.
-) [G]+[Z] : objek akan geser pada sumbu Z.
-) [G]+[Shift]+[X] : objek akan geser pada sumbu Y dan Z karena sumbu X telah dikunci untuk tidak berubah.

c. *Modeling Object*

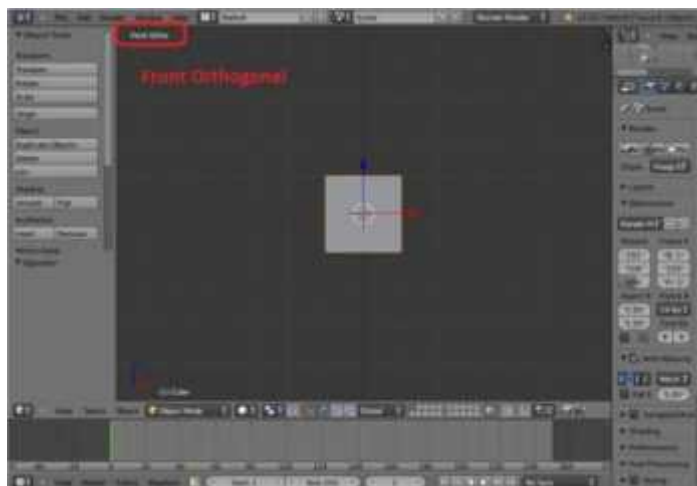
Pemodelan adalah upaya mewujudkan objek sebagai bentuk ide yang akan dikomunikasikan. Dalam buku ini *modeling* di contohkan dalam pembuatan kursi seperti di bawah ini.



Gambar Contoh Hasil Pemodelan

Langkah pemodelan adalah sebagai berikut:

1. Buka aplikasi Blender
2. Ubah *viewport* menjadi **Front Ortho** dengan memilih **User > User Preference > Input** kemudian centang **Emulate Numpad > Save As Default** Lalu (tekan 1 = *View Front* dan tekan 5 = *View Orthogonal*).



Gambar Mengubah *Viewport*

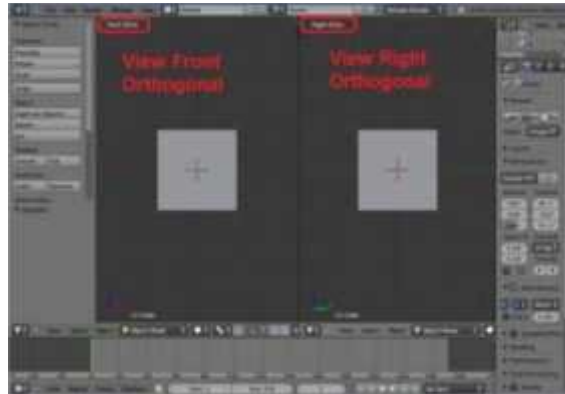
3. Melakukan *Splitting*

Arahkan *cursor mouse* pada sudut *windows* seperti yang ditunjukkan pada tanda lingkaran merah, Kemudian **klik kiri** pada *mouse*, tahan dan geser *viewport* hingga menjadi dua.



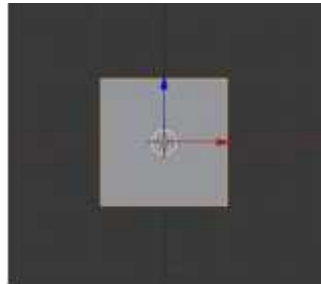
Gambar Cara melakukan *splitting*

4. Ubahlah *viewport* sebelah kanan menjadi **Right Ortho** dengan menekan **3** (*View Right*).



Gambar Mengubah *Viewport*

5. Tekan **A** untuk menghilangkan seleksi pada objek.



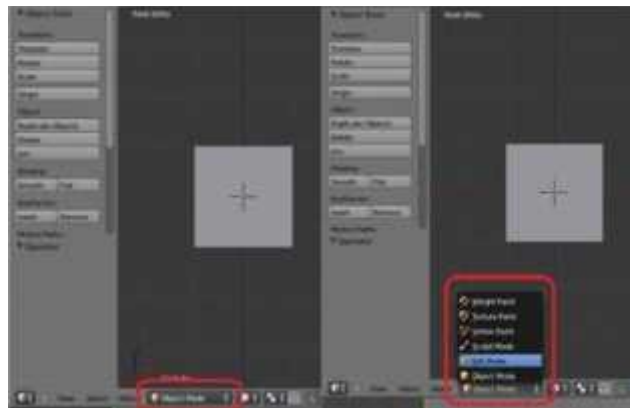
Sebelum menekan A



Setelah menekan A

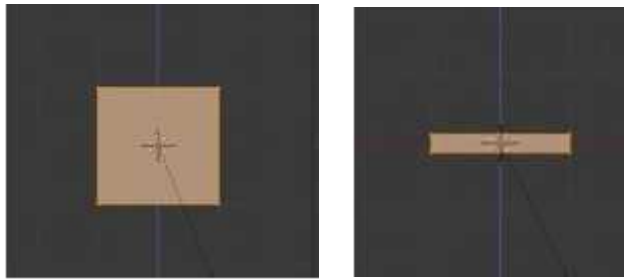
Gambar Sebelum dan Sesudah menseleksi objek

6. Untuk mengedit objek menjadi sebuah kursi, ubahlah mode pilihan **Object Mode** >> **Edit Mode**.



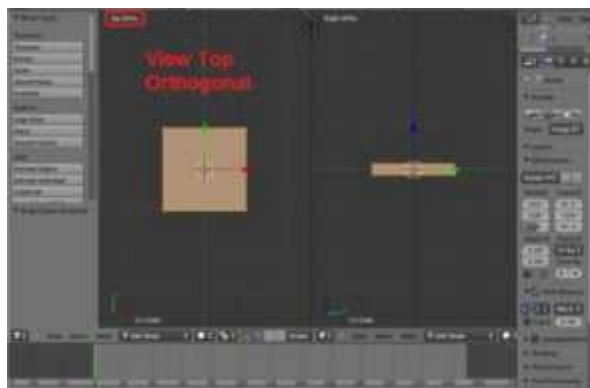
Gambar 4.26 Mengubah *Mode*

7. Selanjutnya buatlah bagian dudukan sebuah kursi dengan mengecilkan objek mengikuti sumbu Z dengan menekan **S** (*Scale*) lalu tekan **Z** (Sumbu Z).



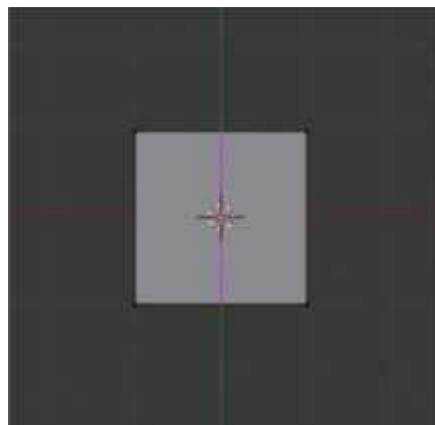
Gambar Tampilan saat menekan **S** dan saat menekan **Z**

8. Selanjutnya ubahlah salah satu *viewport* menjadi view **Top Ortho** dengan menekan angka **7** (*View Top*) pada *keyboard*.



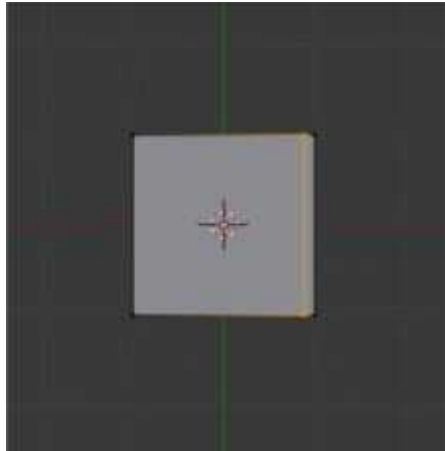
Gambar 4.29 Tampilan *View Top Ortho*

9. Geser *cursor mouse* ke sisi objek, kemudian tambahkan garis baru dengan menekan **CTRL+R**, akan muncul garis baru berwarna ungu seperti gambar di bawah ini.



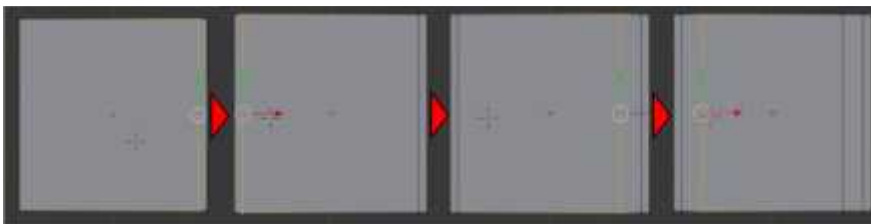
Gambar 4.30 Tampilan saat menekan **CTRL+R**

10. Geser garis berwarna ungu tersebut ke sisi objek seperti gambar di bawah.



Gambar Tampilan saat menggeser garis

11. Lakukan penambahan garis baru lagi dengan menekan **CTRL+R**, geser garis baru tersebut hingga seperti gambar di bawah ini.



Gambar Proses penambahan garis

12. Buatlah garis baru tetapi dengan arah yang berbeda, seperti gambar di bawah ini.



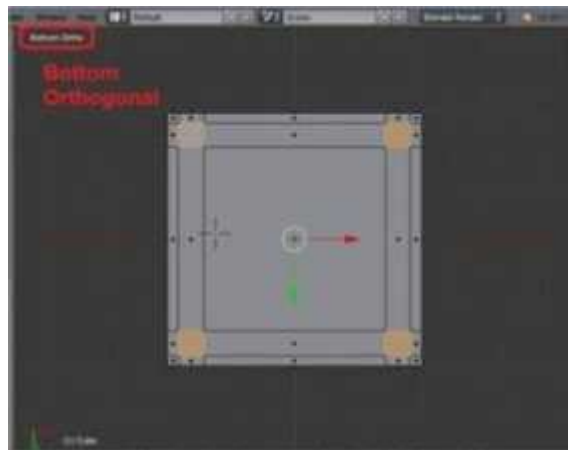
Gambar Proses penambahan garis

13. Ubahlah pilihan menjadi **Face select**.



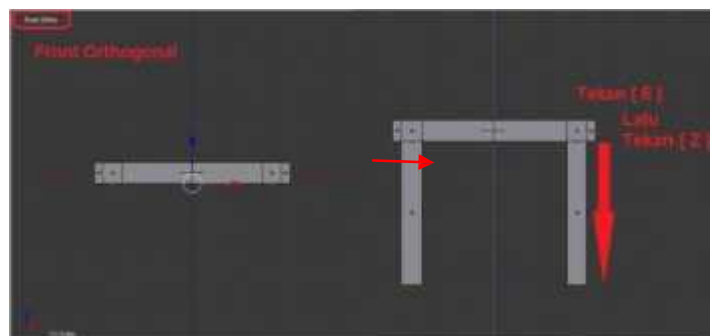
Gambar Mengubah *Face Select*

14. Ubahlah *viewport* menjadi **View Bottom Ortho** dengan menekan **CTRL+7** pada *Keyboard*. Seleksi 4 bagian pada objek untuk membuat kaki kursi dengan menekan **Shift** lalu tahan dan klik **kanan** untuk seleksi 4 bagian tersebut.



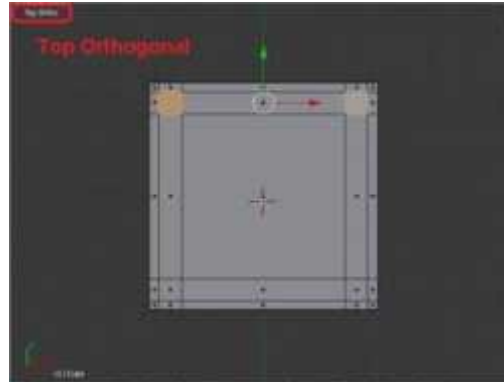
Gambar Seleksi 4 *face*

15. Ubahlah kembali *viewport* menjadi **View Front Ortho** dengan menekan **1** (*View Front*), kemudian *extrude* ke bawah dengan menekan **E** (*Extrude*), tekan **Z** (Sumbu Z) untuk membuat bagian kaki kursi.



Gambar Tampilan saat *extrude object*

16. Ubahlah View menjadi **View Top Ortho** dengan menekan angka **7** (*View Top*) pada *keyboard*, Seleksi 2 bagian atas kursi untuk membuat sandaran kursi dengan menekan **Shift** lalu tahan, kemudian **klik kanan** pada bagian kursi.



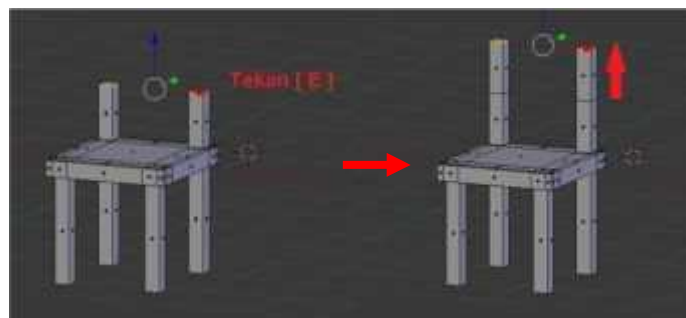
Gambar Seleksi 2 *face* untuk membuat tiang sandaran

17. *Extrude* bagian tersebut keatas dengan menekan **E** (*Extrude*) kemudian tekan **Z** (Sumbu Z).



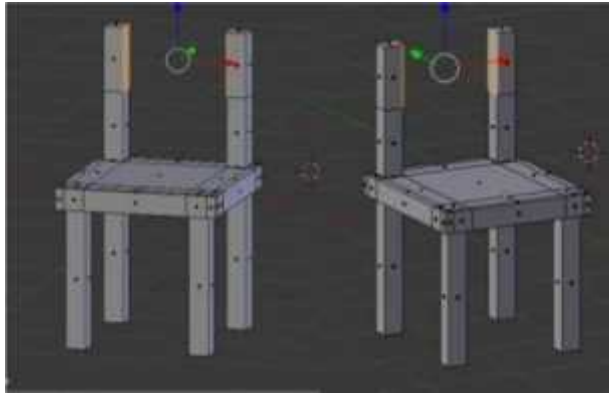
Gambar Tampilan saat meng-*extrude* tiang sandaran kursi

18. *Extrude* kembali 2 bagian tersebut ke atas dengan menekan **E** (*Extrude*) seperti gambar di bawah ini.



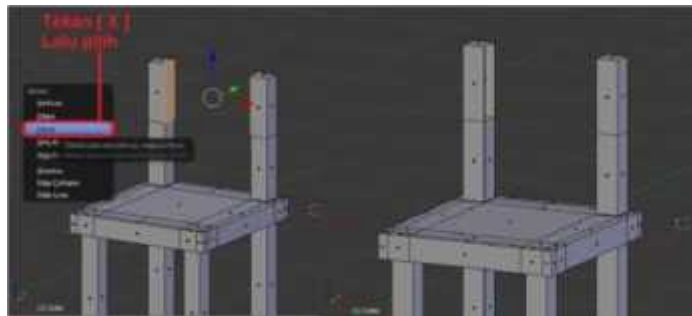
Gambar Tampilan saat meng-*extrude* tiang sandaran kursi

19. Tekan **A** untuk *unselect*. Seleksi 2 bagian kanan dan kiri sandaran dengan menekan **Shift** lalu tahan, kemudian **klik kanan** pada bagian kursi yang lainnya.



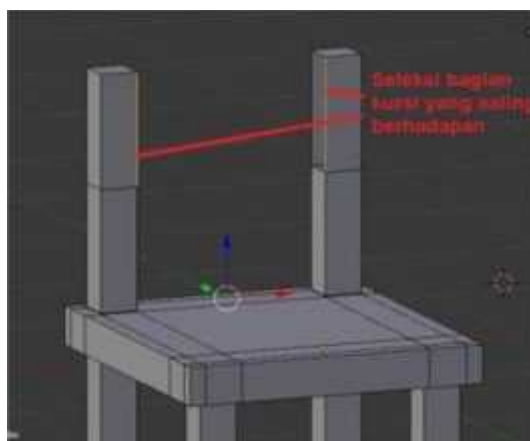
Gambar Tampilan saat meng-*extrude* tiang sandaran kursi

20. Tekan **X** pilih **Face** kemudian hapus bagian yang berhadapan untuk membuat sandaran.



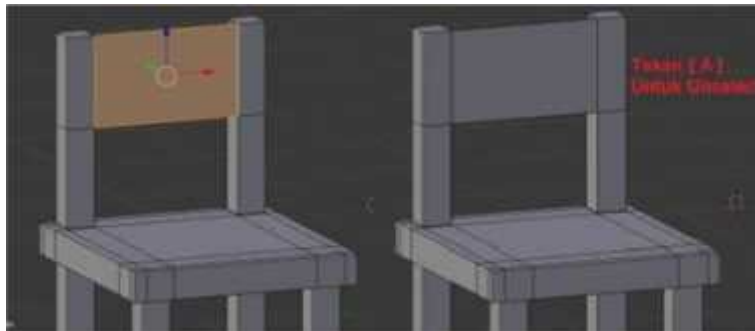
Gambar Menghapus object yang berhadapan

21. Hubungkan bagian kursi yang hilang dengan menyeleksi rusuk bagian kanan dan kiri kursi yang berhadapan dengan mengubah pilihan seleksi menjadi **Edge select**.



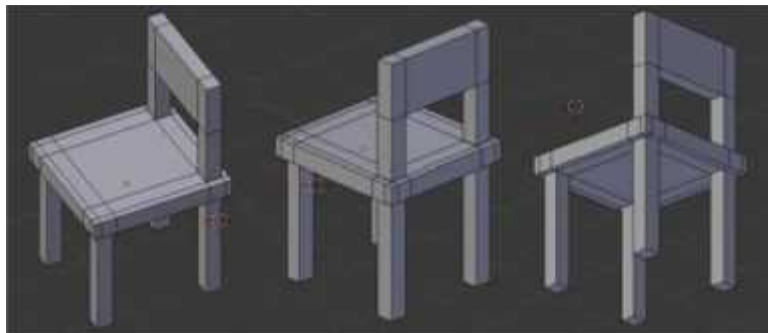
Gambar Menseleksi rusuk

22. Kemudian tekan **F** untuk menggabungkan bagian yang telah terseleksi, seperti gambar di bawah ini.



Gambar Menambahkan face

23. Lakukanlah dengan langkah yang sama untuk menghubungkan bagian-bagian yang belum terhubung hingga semua bidang menutup.



Gambar Menambahkan *face* hingga selesai

24. Tekan **F12** untuk melihat *preview* gambar.



Gambar Hasil *render*

d. *Texturing*

Texturing adalah proses menentukan karakteristik sebuah materi object dari segi permukaan sifat *Texture*. Untuk materi sebuah *object*, bisa diaplikasikan properti tertentu seperti *reflectivity*, *transparency*, dan *refraction*. *Texture* kemudian bisa digunakan untuk menciptakan berbagai variasi warna *pattern*, tingkat kehalusan/kekasaran sebuah lapisan objek secara lebih detail.

Berikut langkah-langkah *texturing* pada *modeling* kursi.

1. Langkah pertama, carilah *file* gambar *Texture* kursi, seperti di bawah ini.



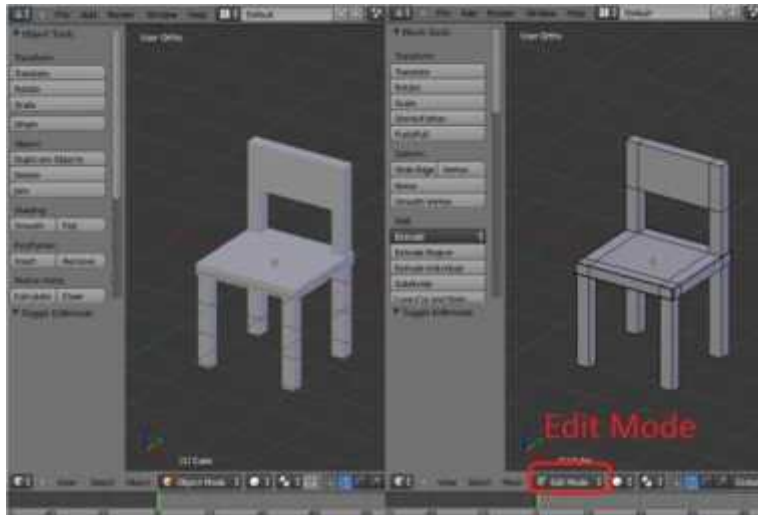
Gambar Contoh *Texture*

2. Selanjutnya buka *file modeling* kursi yang akan diberikan *Texture*.



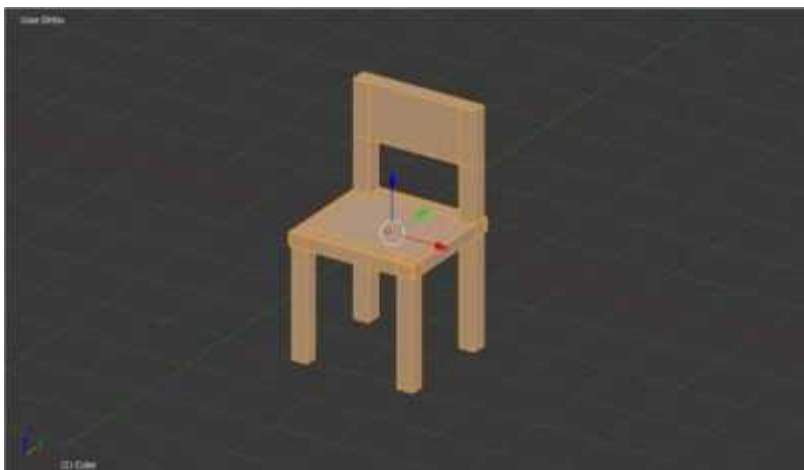
Gambar *Modeling* Kursi

3. Ubahlah pilihan ***Object Mode*** >> ***Edit Mode***.



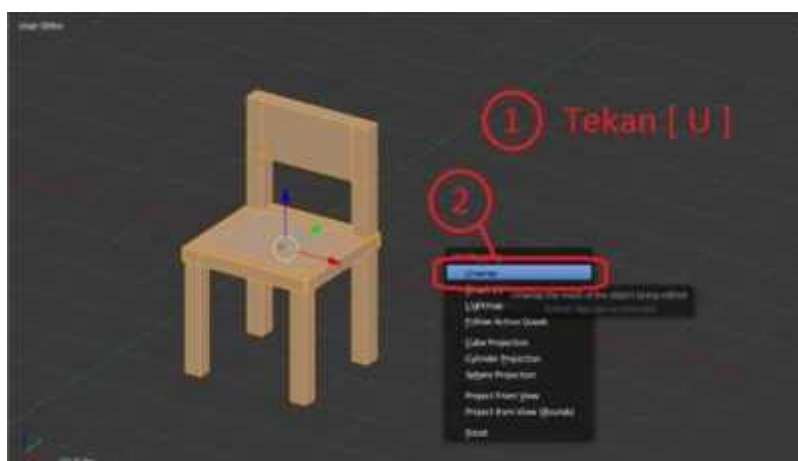
Gambar Merubah *Object Mode* menjadi *Edit Mode*

4. Tekan **A** *All Selection* untuk menseleksi keseluruhan objek yang akan diberikan *Texture*.



Gambar *All Selection*

5. Selanjutnya tekan **U** pilih *Unwrap*.



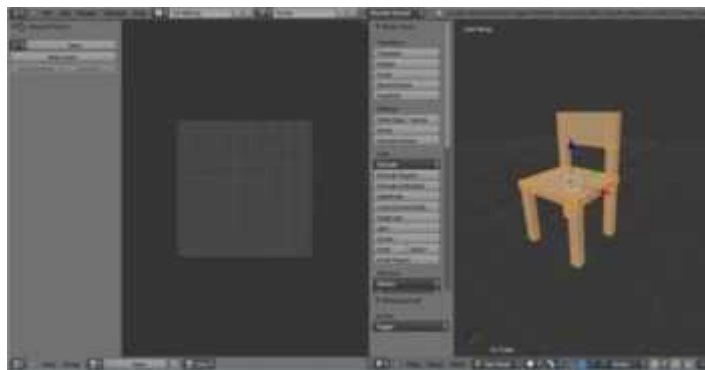
Gambar *Unwrap*

6. Ubahlah menu tampilan **Default** >> **UV Editing**.



Gambar Merubah tampilan *Default* menjadi *UV Editing*

7. Setelah memilih **UV Editing**, tampilan akan berubah menjadi seperti gambar di bawah ini.



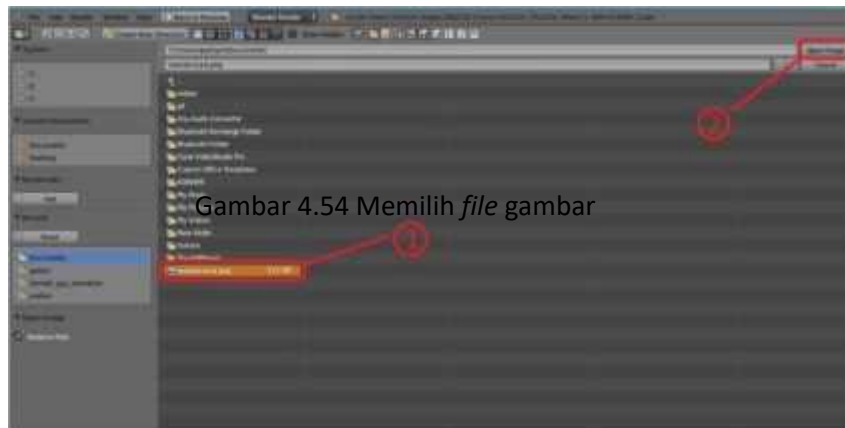
Gambar Tampilan *UV Editing*

8. Masukkan *file* gambar *Texture* kursi pada tampilan **UV Editing** dengan memilih **Image** >> **Open Image**.

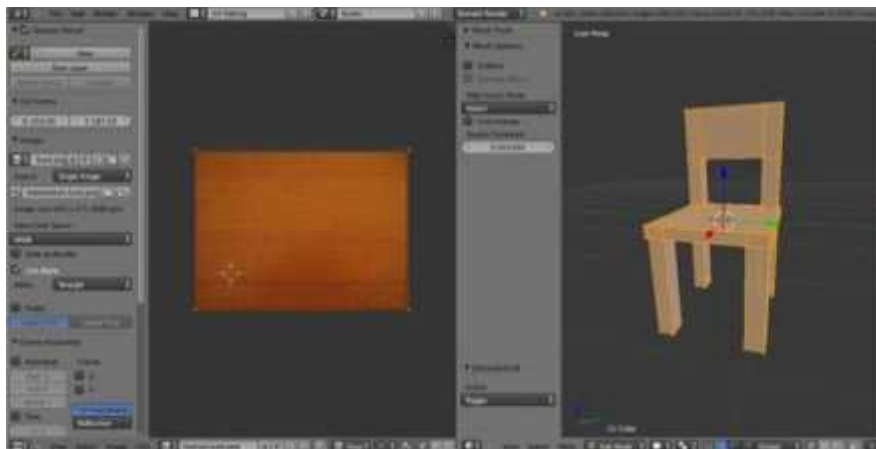


Gambar Memasukan *file* gambar

9. Cari dan pilihlah *file* gambar *Texture* kursi tersebut kemudian pilih ***Open Image***.

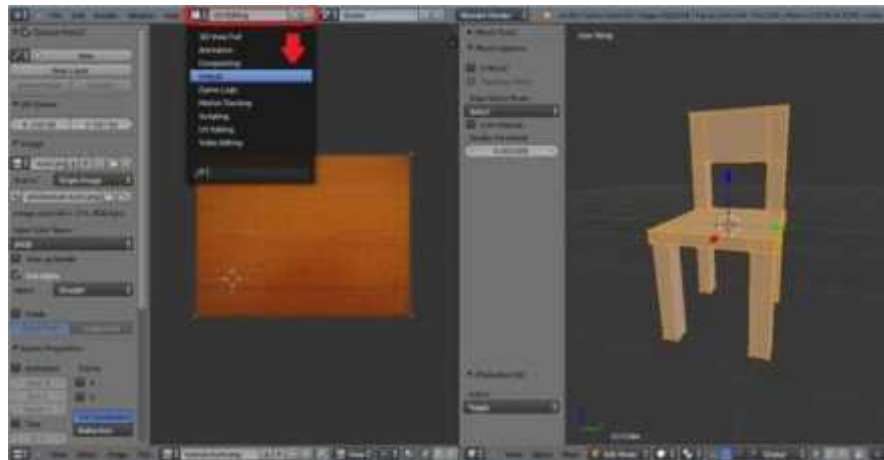


10. *File* gambar tersebut akan muncul pada tampilan ***UV Editing***, seperti gambar di bawah ini.



Gambar Tampilan *Texture* pada *UV Editing*

11. Kemudian ubahlah kembali menu tampilan **UV Editing** menjadi tampilan sebelumnya **Default**.

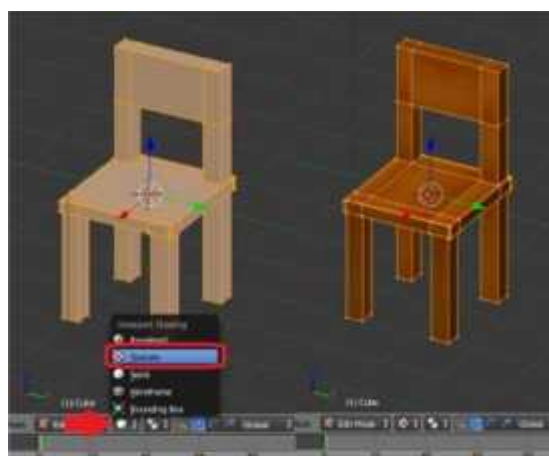


Gambar Mengubah tampilan *UV Editing* ke *Default*



Gambar Tampilan *Default*

12. Selanjutnya ubahlah pilihan **Solid** >> **Texture**.



Gambar Mengubah tampilan *Solid* ke *Texture*

13. Terdapat beberapa tahap yang harus diperhatikan dalam penyelesaian *Texture* dan pemberian *material*. Pilihlah **Menu Texture** pada **Panel Properties**.



Gambar Menu *Texture*

14. Selanjutnya ubahlah pengaturan *Type* pada menu *Texture*, **None** >> **Image or movie**.



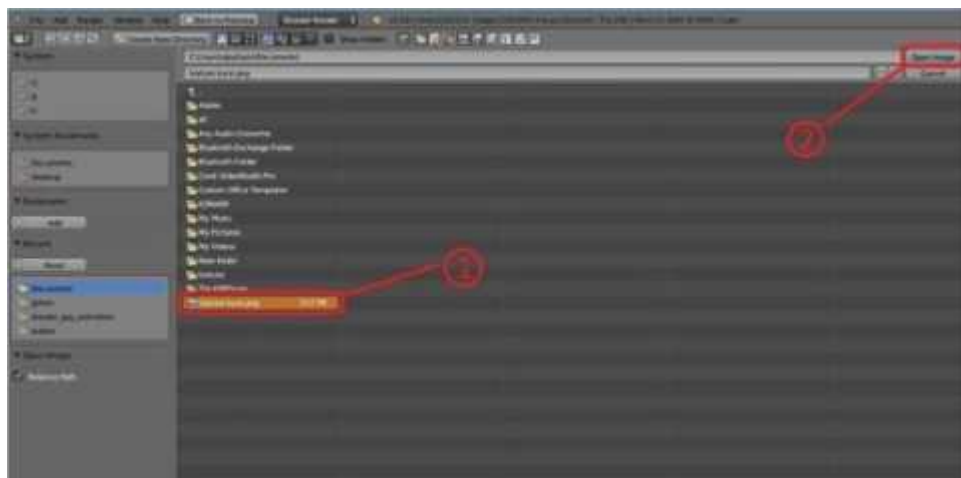
Gambar Pengaturan *Type* pada menu *Texture*

15. Pilih **Open** untuk memasukan *file* gambar *Texture* kursi ke dalam **Menu Texture**.



Gambar Memasukan *Texture* gambar ke dalam *Menu Texture*

16. Cari dan pilihlah kembali *file* gambar *Texture* kursi tersebut.



Gambar Memilih kembali gambar *Texture*

17. Kemudian muncul gambar *Texture* kursi tersebut pada *preview* di menu *Texture*, seperti gambar di bawah ini.



Gambar Tampilan *Texture*

18. Lakukanlah **scroll down** dan ubahlah **Coordinates** dari **Generate** >> **UV**.



Gambar mengubah *Coordinates*

19. Berikutnya, pilihlah **Menu Material** pada **Panel Properties** kemudian pilih **Assign**.



Gambar Menu Matrial

20. Tekan **F12** untuk melihat hasil *render*. Berikut adalah hasil dari *modeling* objek kursi yang telah diberikan *Texture* dan *material*.

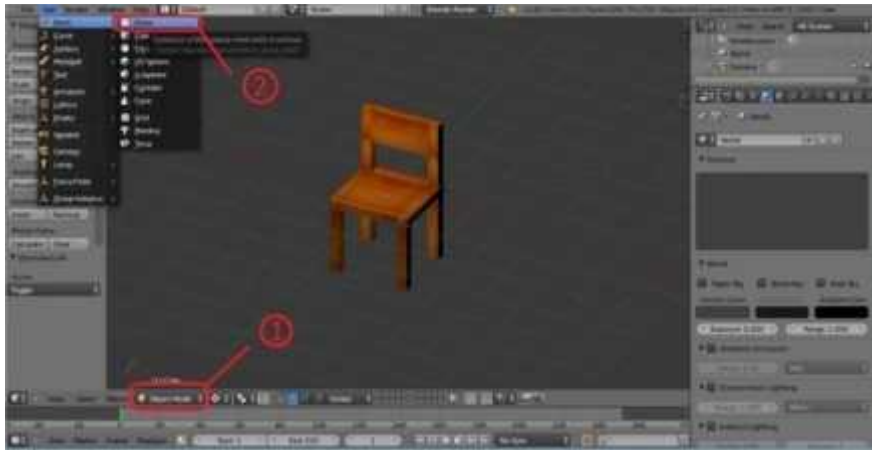


Gambar Hasil *render*

e. Setting Environment

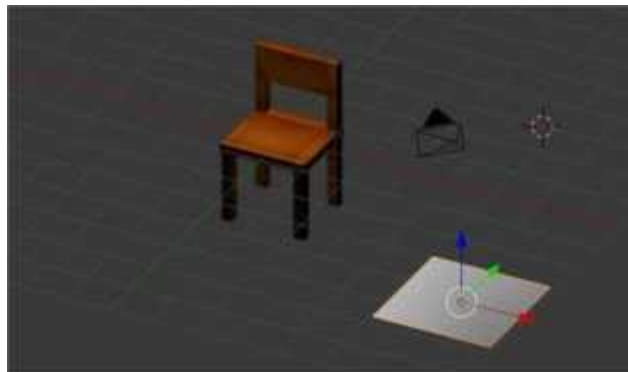
Setting Environment merupakan pengaturan objek pendukung seperti *background* dan pencahayaan.

1. Langkah yang pertama, tambahkanlah objek baru sebagai alas kursi dengan memilih **Add >> Mesh >> Plane**.



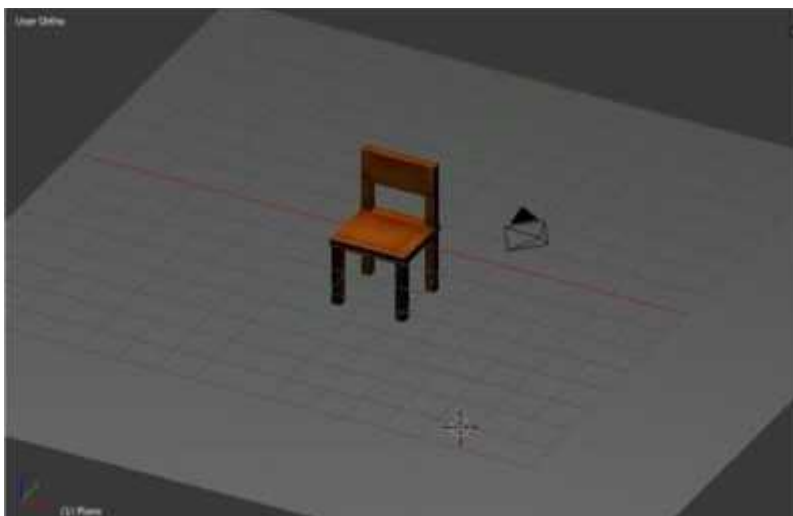
Gambar Menambahkan objek baru

2. Akan muncul objek baru seperti gambar di bawah ini yang berbentuk persegi yang akan dijadikan alas kursi.



Gambar Objek baru yang telah muncul

3. Besarkan objek tersebut dengan menekan **S** (*Scale*), kemudian geser tempatkan posisi persegi tersebut di bawah objek kursi seperti gambar berikut.



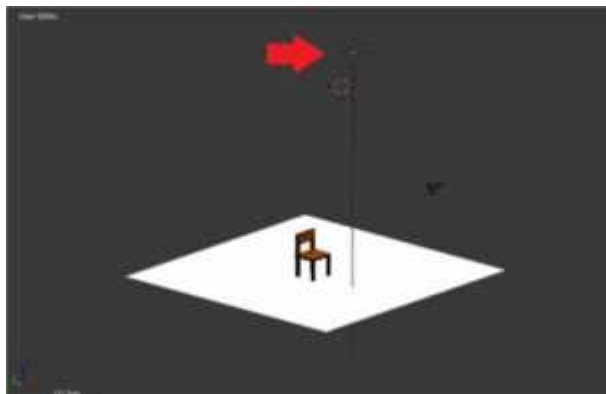
Gambar Membesarkan objek

4. Berikan cahaya dengan memilih **Add >> Lamp >> Sun**.



Gambar Pemberian cahaya

5. Akan muncul cahaya lampu kemudian tempatkan cahaya tersebut di atas objek kursi seperti gambar di bawah ini.



Gambar Penempatan cahaya

6. Berikutnya pilih **World** pada *Menu Properties*.



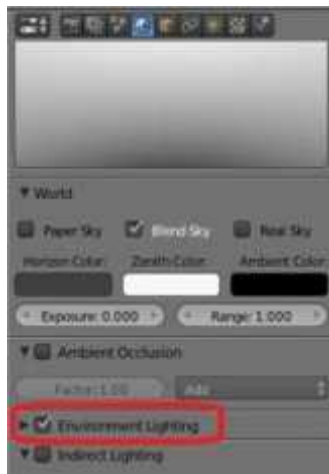
Gambar Tampilan *World* pada *Menu Properties*

7. Centang *Field box Blend Sky* pada panel *World*, kemudian ubahlah warnanya menjadi putih seperti gambar di bawah ini.



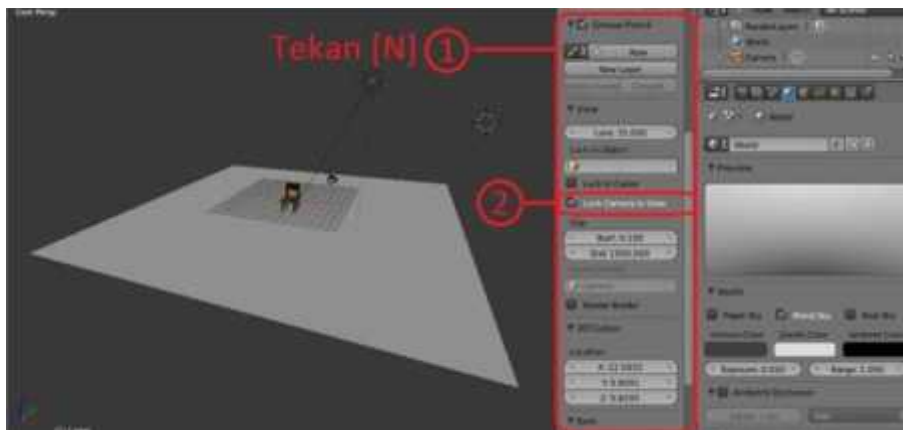
Gambar Mengubah *Blend Sky* pada *World*

8. Centang *Field Box* pada ***Environment Lighting***.



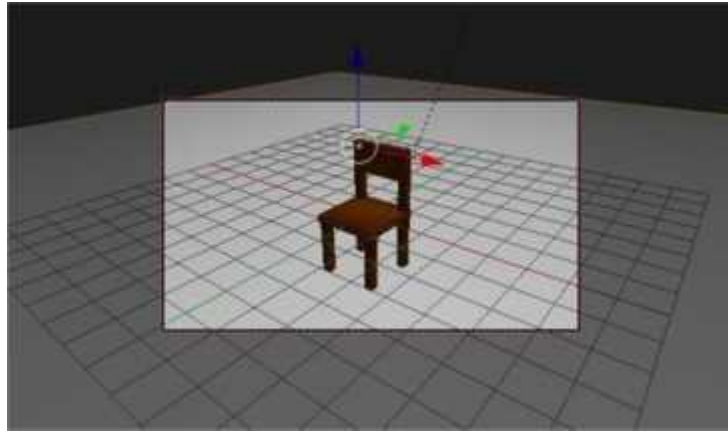
Gambar *Field Box*

9. Berikutnya masuk ke tahap pengambilan gambar, tekan **N** pada *Viewport* kemudian centang *Field Box* ***Lock Camera to View***.



Gambar Pengambilan gambar

10. Klik *Menu View* kemudian pilih **Camera** untuk melihat pengambilan *camera perspective*, kemudian carilah posisi objek yang pas seperti gambar di bawah ini.

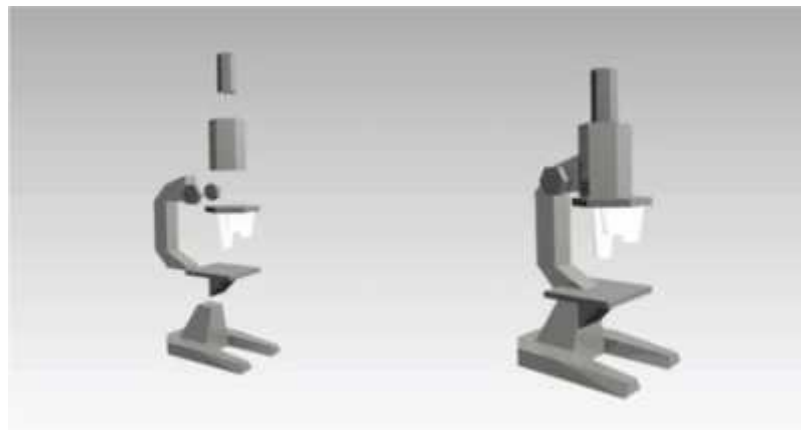


Gambar Pengambilan *xamera perspective*

11. Tekan **F12** untuk melihat hasil *Render Image*.

f. **Menganimasikan**

Menganimasikan adalah proses menggerakkan objek yang telah dibuat sesuai konsep yang direncanakan melalui *storyboard*. Menganimasikan meliputi perubahan skala, rotasi dan atau posisi objek dari *frame per frame* sehingga menimbulkan ilusi gerak.



Gambar Proses Menganimasikan

Dalam mempermudah memahami proses animasi ini, buatlah sebuah objek yang memiliki beberapa bagian yang akan digerakan. Pada kasus *Motion Animation* ini, buatlah bentuk objek yang biasa digabungkan bagian-bagian objek tersebut menjadi kesatuan yang utuh. Pada contoh ini digunakan objek berupa rangkaian *microscope*.

1. Menganimasikan menggunakan **Timeline** sebagai Instruksi terkait dengan *frame animasi* atau disebut juga *sequencer*.



Gambar Tampilan *Timeline*

2. Contoh objek *microscope* yang siap dianimasikan.



Gambar Objek yang akan dianimasikan

3. Pisahkan bagian susunan objek, seperti gambar di bawah ini.



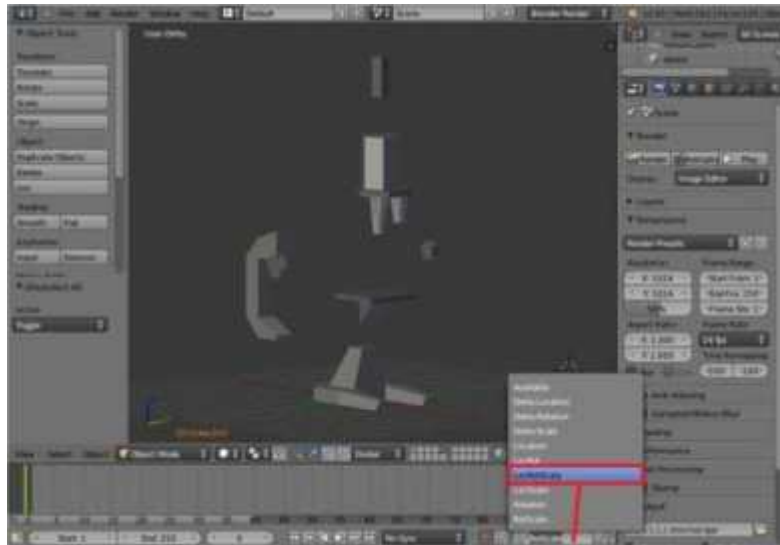
Gambar Menganimasikan objek

4. Aktifkan **Automatic Keyframe** pada *timeline* yang berfungsi untuk merekam setiap gerakan pada objek.



Gambar Mengaktifkan *Automatic Keyframe* pada *Timeline*

5. Klik pilihan **Active Keying** dan ubahlah pilihan menjadi **LocRotScale**.



Gambar Mengunci objek

6. Sesuaikanlah *frame* dengan kebutuhan yang diperlukan, dalam tutorial ini hanya menggunakan *frame Start : 1 | End : 80*. Terbagi menjadi 4 tahap, yaitu pada frame 20, 40, 60 dan frame 80



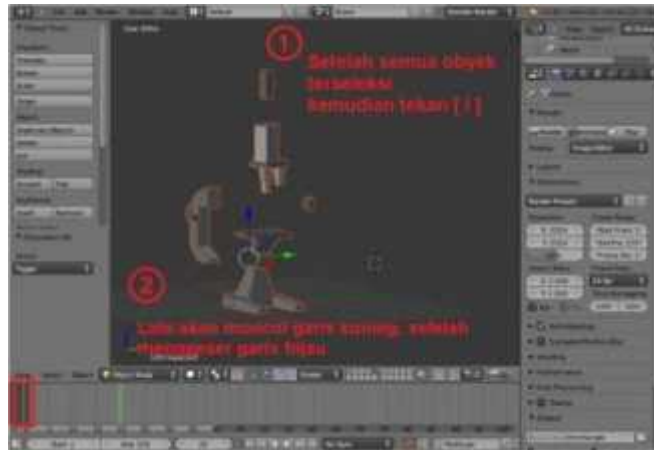
Gambar Tampilan *Frame*

7. Bagian yang telah dipisahkan kemudian dapat diseleksi dengan menekan **A** pada *keyboard*, seperti gambar dibawah ini.



Gambar Menyeleksi bagian objek yang telah dipisahkan

9. Buatlah *insert keyframe* baru pada *frame* awal dengan menekan **i**, maka akan muncul garis berwarna kuning sebagai tanda *timeline* telah merekam pergerakan/perubahan posisi objek.



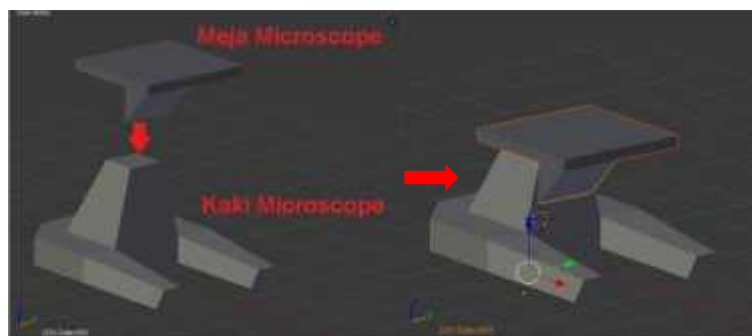
Gambar Mengunci gerakan objek yang telah dianimasikan

10. Langkah pertama, geser garis *timeline* ke *frame* 20.



Gambar Menggeser garis timeline ke frame 20

11. Pindahkan bagian meja objek *microscope*.



Gambar Menganimasikan meja objek

Seleksi semua objek dengan menekan **A**, tekan **i** untuk memasukan/*insert keyframe* baru pada *frame* 20, hingga muncul garis berwarna kuning pada **Timeline**.

12. Langkah kedua, geser garis warna hijau pada *timeline* ke *frame* 40. Pindahkan *microscope* hingga tersambung bagian tabung, lensa dan pegangan *microscope*.

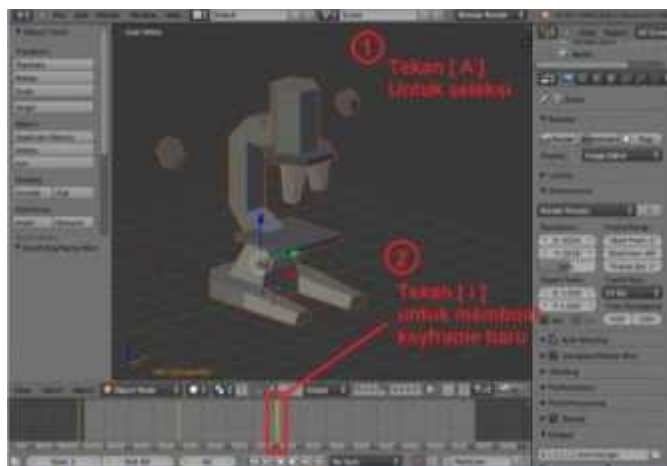


Gambar menggeser garis timeline ke frame 40



Gambar menganimasikan tabung dan pegangan objek

13. Seleksi semua objek dengan menekan **A** untuk *all select*, lalu tekan **i** untuk memasukan *insert keyframe* baru pada frame 40.



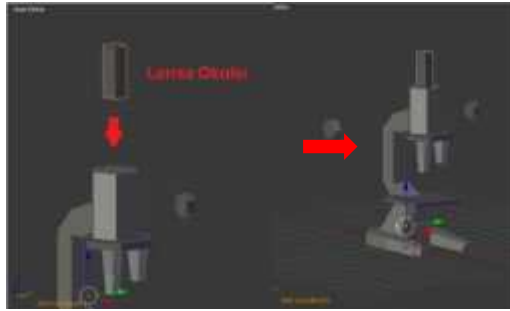
Gambar membuat *keyframe* di frame 40

14. Langkah ketiga, geser garis hijau pada *timeline* ke *frame* 60. Geser bagian lensa *okuler* ke bagian tabung lensa.



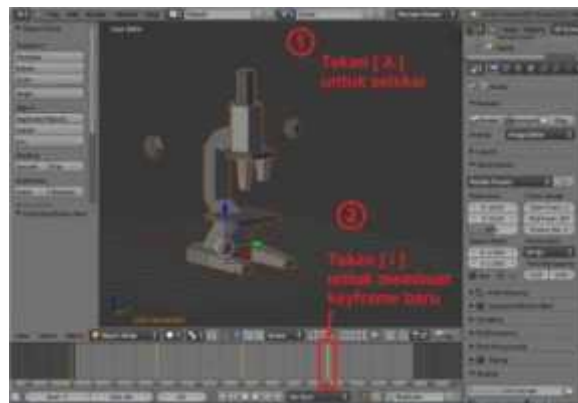
Gambar menggeser garis timeline ke frame 60

Berikan efek berputar pada saat proses penyambungan dengan menekan **R**



Gambar menganimasikan lensa objek

15. Seleksi kembali semua objek dengan menekan **A**, lalu tekan **i** untuk memasukan/*insert keyframe* baru pada *frame* 60.



Gambar membuat *keyframe* di frame 60

16. Langkah keempat, geser garis hijau pada *timeline* ke *frame* 80. Geser bagian *microscope* yang belum tersambung dengan pegangan *microscope*.



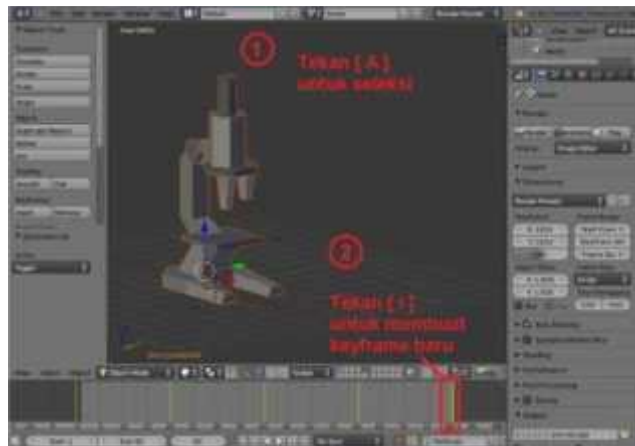
Gambar menggeser garis *timeline* ke frame 80

Berikan efek berputar pada saat proses penyambungan dengan menekan **R**



Gambar menganimasikan bagian objek

17. Seleksi semua objek dengan menekan **A**, kemudian menekan **i** untuk membuat *keyframe* baru pada *frame* 80.



Gambar membuat *keyframe* di frame 80

18. Tekan **Play animation** pada *timeline* untuk memutar hasil rekaman, dan tekan **Pause animation** untuk menghentikannya.

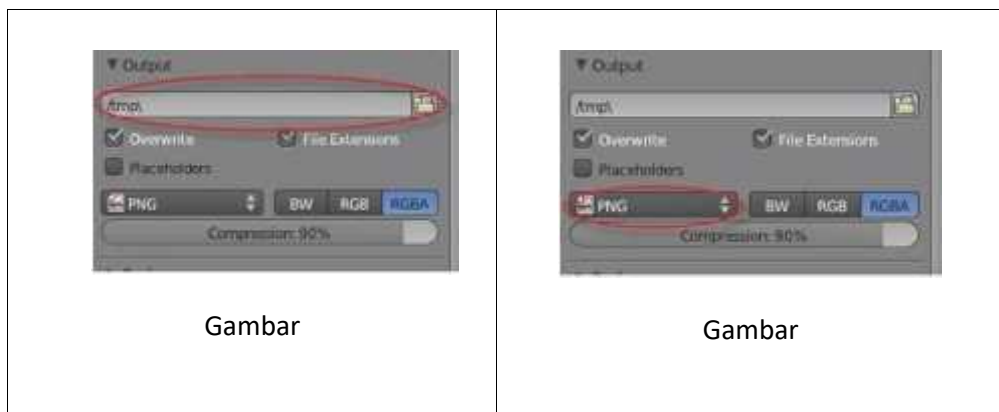


Gambar melihat hasil rekaman

g. **Rendering Awal**

Rendering Awal yaitu suatu proses dalam pengerjaannya yang menghasilkan gambar berupa jpg, png dll. Selain itu, *Rendering awal* menghasilkan model yang harus di buat dalam langkah awal sebelum menjadi *movie*.

Bukalah menu *render* untuk menentukan jenis *output* gambar yang akan digunakan.



Gambar

Gambar

Digunakan untuk memilih direktori mana kita akan menyimpan hasil <i>render</i> . Untuk mengubah tujuan direktori, klik gambar <i>folder</i> .	Digunakan untuk memilih hasil <i>output render</i> .
---	--

Setelah memilih hasil *output* gambar sesuai kebutuhan lalu klik tombol *Image* pada menu.

Render atau dapat menggunakan *shortcut* dengan menekan **F12**.



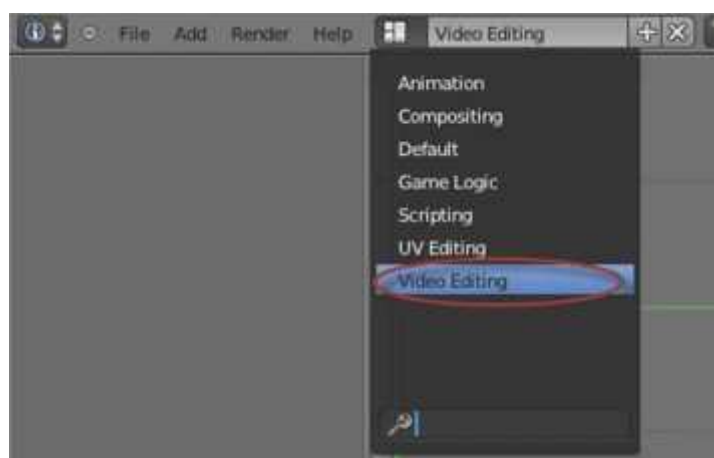
Gambar menu untuk merender gambar

h. Editing

Editing adalah menggabungkan dan mengkoordinasikan *shots* individu menjadi keseluruhan sinematik yang utuh. *Editing* terdiri dari dua bagian, yang pertama dimulai ketika editor mengambil rekaman dan kemudian memilah, mengatur (seperti hasil tangkapan yang akan digunakan atau dikombinasikan menjadi adegan atau urutan), dan merakit komponen-komponen dalam bentuk akhir visual film.

Jendela Video Editing

Pada Blender terdapat cara untuk mengedit video, untuk menampilkan jendela *video editing* pilihlah jendela *video editing* seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar memilih tampilan *video editing*

Setelah diklik *video editing*, maka akan tampil jendela *video editing* seperti pada

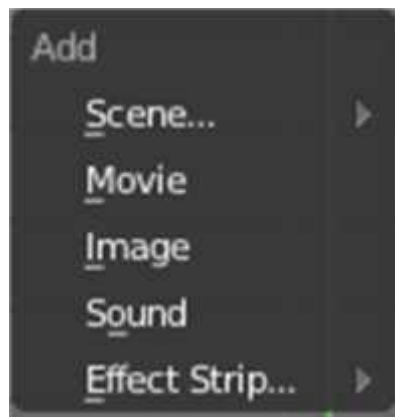
gambar di bawah ini.



Gambar tampilan *video editing*

Bagian jendela nomor 1 berfungsi untuk melihat *preview* video yang kita edit, sedangkan bagian jendela nomor 2 untuk menampilkan *sequence* video.

Shift A berguna untuk menampilkan *Add*, sesuai pada gambar di bawah.

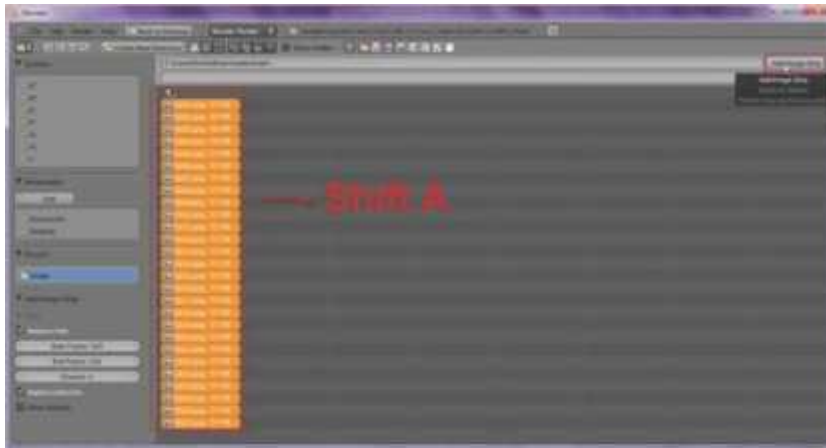


Gambar menampilkan menu *Add*

- *Scene* digunakan untuk menambahkan *scene* ke dalam *sequence*
- *Movie* digunakan untuk menambahkan *video* ke dalam *sequence*
- *Image* digunakan untuk menambahkan gambar ke dalam *sequence*
- *Sound* digunakan untuk *memasukan* suara ke dalam *sequence*
- *Effect Strip* akan dibahas tersendiri kemudian.

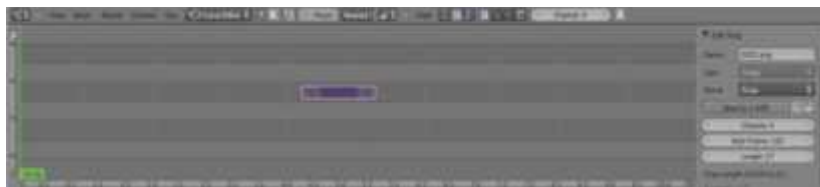
i. **Memilih *Image***

Memilih *image* merupakan langkah penting karena kita akan menampilkan gambar-gambar yang *telah dirender image*. Pilih *file image* dengan format png, setelah itu tekan **A** untuk memblok seluruh gambar dan klik *Add image strip*.



Gambar menseleksi semua gambar

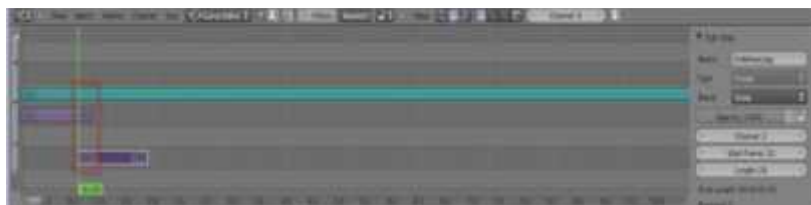
Gambar yang kita tambahkan tadi akan muncul menjadi seperti *Strips* video yang tampil pada *sequence editor*. Cara mudah untuk memindahkan strip langsung ke *frame 0*, bisa dengan mengarahkan garis yang dilingkari merah seperti pada gambar di bawah, ke *frame 0* dengan seleksi strip tekan **Shift S** (*Snap*).



Gambar 4.103 memindahkan strip

j. Transition

Transisi dibutuhkan agar tidak terjadi efek *jumping* pada video. Untuk mendapatkan efek halus pada video, dapat digunakan *effect strip*. Gunakan *effect strip Gamma Cross* Langkah awal yang kita lakukan dengan menyeleksi strip ke-2. Kemudian geser hingga kedua strip saling bertindih dengan strip ke-1, seperti pada gambar di bawah.



Gambar membuat transisi

Seleksi kedua strip dengan menekan **Shift A** (*Add*), pilih **Gamma Cross**.

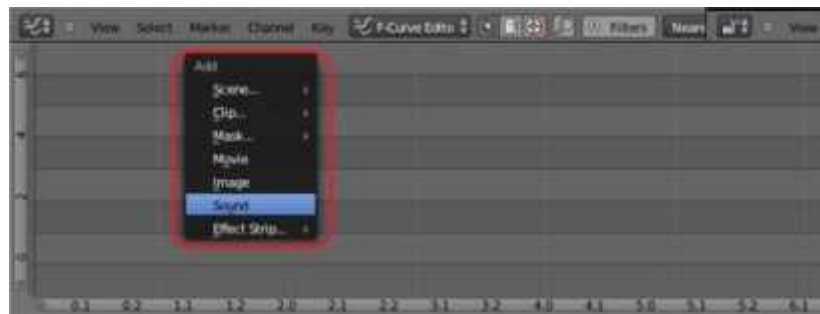


Gambar membuat efek transisi

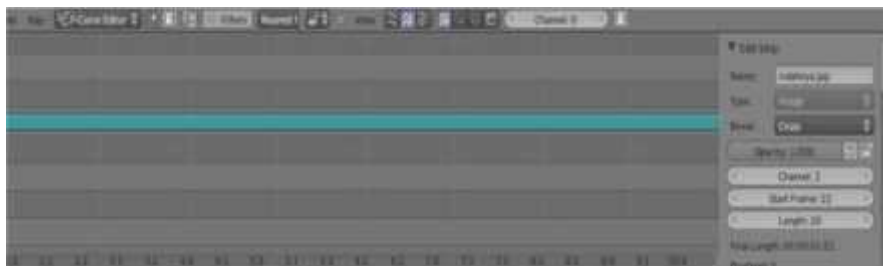
k. *Mixing*

Mixing merupakan tahap rekaman suara, mengelola dan menempatkan serta memilih *sound* yg diinginkan, salah satu contohnya: membuat suara vocal seperti suara robot dan memberikan *background instrument*.

Tekan **Shift A (Add)** lalu masukan *sound*.



Gambar memasukan suara



Gambar hasil suara yang telah di masukan

l. *Rendering Akhir*

Rendering adalah proses konversi akhir dari keseluruhan proses pemodelan ataupun animasi. Dalam *rendering* semua data yang telah dibuat diterjemahkan dalam bentuk *output* (tampilan akhir pada model dan animasi). Proses *render* animasi bisa dilakukan dengan dua cara, yaitu *merender* animasi menjadi sequence gambar dan *merender* animasi menjadi video.

Klik menu **Render** pada *side bar* yang terdapat pada Blender.



Gambar memilih menu *render*


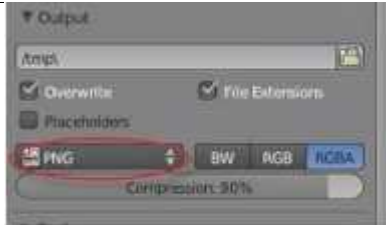
Hasil *render* dapat disetup sesuai dengan kebutuhan. Untuk mempermudah proses *render*, dapat dilakukan *render* gambar terlebih dalam bentuk *output* .png ataupun .jpg. Hasil *render* dalam bentuk gambar ini nantinya akan digunakan untuk melakukan *render* video.

Lakukan setting pada ukuran *output* yang akan dihasilkan. Gunakan ukuran *default* yaitu TV PAL 4:3. Klik *Render Present* TV PAL 4:3



Gambar merubah format video

Bukalah menu *render* untuk menentukan jenis *output* gambar yang akan digunakan.

 <p style="text-align: center;">Gambar</p>	 <p style="text-align: center;">Gambar</p>
<p>Digunakan untuk memilih direktori mana kita akan menyimpan hasil <i>render</i>. Untuk mengubah tujuan direktori, klik gambar <i>folder</i>.</p>	<p>Digunakan untuk memilih hasil <i>output render</i>.</p>



Gambar langkah menemukan menu *render*

Proses *render* dilakukan karena semua proses *editing* video telah selesai sehingga proses ini menghasilkan format AVI. Ganti *windows type* menjadi *properties*, kemudian pilih bagian *render* sehingga akan muncul menu-menu yang digunakan untuk *setting render*.

m. Setup

Sebenarnya kegiatan *Setup* sama dengan saat melakukan proses *render* animasi biasa, tetapi ada sedikit perbedaan, yaitu dengan mengaktifkan *Sequencer* pada menu **Render >> Post Processing >> Render** seperti gambar di bawah ini.



Gambar pengaturan dalam menu *render*

Dengan aktifnya menu tersebut, Blender akan *render* semua yang ada di *sequencer*. *Setting output* dari file yang *render* dengan format/ekstensi tertentu (misal: *.avi).

Bukalah menu *render >> output*, terdapat beberapa menu antara lain.



Gambar *setting output* dalam menu *render*

Setting video dengan ekstensi *.avi DV.

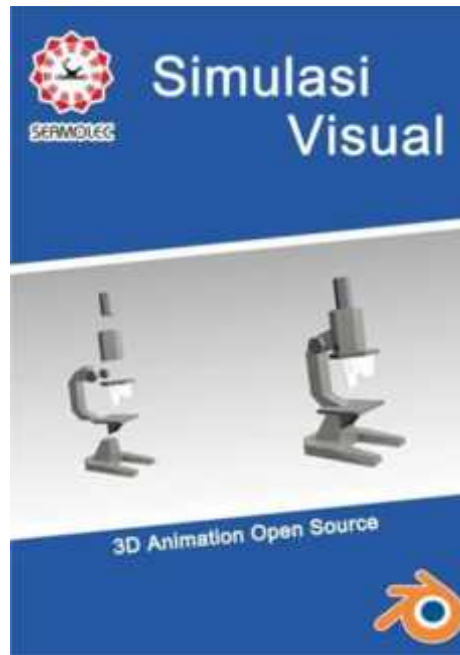
Tekan *Render Animation* dengan *shortcut* **Ctrl F12** atau dengan menekan tombol **animation**. Tunggu hingga proses *rendering* selesai. Sebelum melakukan proses *render* hendaknya *save* terlebih dahulu.

n. **Kemasan**

Kemasan adalah suatu benda yang berfungsi untuk melindungi, mengamankan produk tertentu yang berada di dalamnya serta dapat memberikan citra tertentu pula untuk membujuk penggunaanya.

Untuk menampilkan *image* dan pandangan terhadap suatu isi produk, maka *packaging* biasanya dibentuk atau didesain sedemikian rupa, sehingga pesan yang akan disampaikan akan dapat ditangkap oleh pemakai produk dengan baik.

Contoh kemasan dalam bentuk *cover design* dan *cover* CD/DDVD.



Gambar contoh kemasan dalam bentuk desain sampul



Gambar contoh kemasan dalam bentuk sampul CD

Daftar Pustaka

Zeng, Mand W Reinartz. *Beyond Online Search : The Road to Profitability*". California Management Review Vol 45 . 2003

Bearden, W.O., T.N. Ingram and R.W. Laforge (1995), *Marketing : Principles & Perspective*. Chicago : Irwin.

Collis, D.J and C.A Montgomery (1998), *Corporate Strategy : Resource Based Approach*. Boston, Massachesets : Irwin/Mc Graw-Hill.

George E. Belch and Michael A. Belch "Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective", Sixth Edition, , McGraw-Hill Irwin, 2004.

William Wells, John Burnett and Sandra Moriarty, "Advertising: Principles and Practice", Fifth Edition Prentice-Hall, 2000.

"Kleppner's Advertising Procedure", Sixteenth Edition, W. Ronald Lane, Karen Whitehill King, and J. Thomas Russell, Prentice-Hall, Inc., 2005



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Masalah dan Kebutuhan Yang Diperlukan Untuk Berubah

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	08	W311700011	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Masalah dan Kebutuhan Yang
Diperlukan Untuk Berubah

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu
mengidentifikasi masalah dan
kebutuhan yang diperlukan untuk
berubah

Kebanyakan diantara kita sudah menyadari bahwa lingkungan di sekitar kita selalu bergerak, berubah, mempegaruhi kehidupan kita. Dalam dunia yang semakin kompetitif, melakukan perubahan adalah kebutuhan mutlak. Namun, pengalaman empiris menunjukkan bahwa upaya perubahan tidak selalu berhasil. Untuk itu, perubahan yang dilakukan perlu dikelola dengan baik dan benar.

Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu, kedepan, sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuan dan ketrampilannya secara terus-menerus.

Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang bergerak terus-menerus. Manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar dan memberika peran dan tanggung jawab kepada semua stakeholder sesuai proporsinya.

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan survive apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern. Kecuali perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan . Karena sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya.

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan memahami hakekat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya. Perguruan tinggi (sebagai bagian

dari organisasi sosial) tidak luput dari kondisi sebagaimana dikemukakan di atas, yang berarti jika perguruan tinggi ingin survive apalagi berkembang dituntut untuk tanggap terhadap berbagai perubahan yang terjadi dan mampu merespon dengan benar.

A. Masalah dalam Perubahan

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

1. Penolakan Individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini :

a. Kebiasaan. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman,

menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

b. Rasa aman. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

c. Faktor ekonomi. Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

d. Takut akan sesuatu yang tidak diketahui. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

e. Persepsi. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

2. Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

a. Inersia struktural. Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

- b. Fokus perubahan berdampak luas. Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
- c. Inersia kelompok kerja. Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
- d. Ancaman terhadap keahlian. Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.
- e. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan. Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
- f. Ancaman terhadap alokasi sumberdaya. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?

B. Strategi Mengatasi Penolakan

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu :

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka
5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

C. Kebutuhan yang di perlukan untuk berubah

Perusahaan saat ini berfokus pada transformasi digital. Tujuannya untuk menciptakan kembali model dan proses bisnis menggunakan data dan teknologi (cloud, seluler, analitik data, pembelajaran mesin, AI, dan lainnya). Transformasi digital seperti itu mengubah esensi dari sebuah perusahaan.

Contoh, perusahaan Swedia Aerocrine, yang pernah mendefinisikan dirinya sebagai pembuat peralatan diagnostik medis, tetapi sekarang berfokus pada penjualan hasil diagnostik. Mencapai kesana membutuhkan penyesuaian kembali beberapa terhadap beberapa hal:

- Bagaimana karyawan melihat bisnis Anda dan peran mereka,
- Bagaimana cara pemasaran,
- Bagaimana Anda melibatkan pelanggan, dan

- Bagaimana Anda menggunakan teknologi.

Berikut adalah beberapa hal yang diperlukan untuk berubah, yaitu :

1. Kepemimpinan yang kuat

Perubahan gagal ketika dimulai sangat minim di sebuah organisasi. Bahkan jika itu dimulai dengan sekelompok penggemar yang bersemangat. Mereka tidak memiliki sponsor yang mereka butuhkan untuk mempengaruhi perubahan itu di perusahaan yang lebih besar.

Itu adalah peluang bagi para CIO yang berpikiran maju. Sementara perubahan sering didorong dari C-suite, CIO memiliki posisi yang baik untuk mengubah, atau menghambatnya. Ini adalah kesempatan besar bagi CIO untuk benar-benar melangkah, bersandar, dan menerima perubahan. Anda masih bisa memeluk spreadsheet atau alat warisan itu, dan Anda akan menjadi kuno pada suatu saat. Atau Anda dapat tetap relevan dengan apa yang terjadi di sekitar Anda. Bagian dari itu adalah mengubah cara Anda melakukan berbagai hal dan alat yang Anda gunakan.

2. Motivasi Perubahan

Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi.

3. Partisipasi

Jika ada perubahan sebaiknya melibatkan karyawan dimulai dari persiapan hingga proses pengimplementasian sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan, hal ini juga dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan.

4. Komunikasi

Penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan, dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan. Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi perguruan tinggi. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan

masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi perguruan tinggi maupun non-perguruan tinggi disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukan manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Semakin berkembangnya zaman, bisnis dan ekonomi semakin menjamur di berbagai belahan dunia. Perusahaan-perusahaan yang memulai bisnisnya ataupun yang telah lama menjadi peran penting ekonomi suatu negara seperti perusahaan besar, semakin gencar merencanakan dan memikirkan strategi jitu untuk menguasai pasar. Hal ini menjadi begitu sangat penting untuk menjaga dan menggapai kelangsungan perusahaan menjadi lebih baik.

Kemampuan mencapai tujuan dan sasaran untuk memasarkan produk, dipengaruhi oleh tingkat analisis perusahaan itu sendiri. Maka peluang pasar menjadi tolak ukur dimana produk ditempatkan dan jumlahnya yang sesuai semestinya.

Daftar Pustaka

- <https://sis.binus.ac.id/2016/08/09/mengelola-perubahan-dalam-suatu-organisasi/>
- <http://dedenabdulazizmd.blogspot.com/2015/12/makalah-manajemen-perubahan.html>
- <http://ariefbloggers.blogspot.com/2016/11/makalah-manajemen-perubahan.html>
- <http://shandyecco.blogspot.com/2014/09/makalah-manajemen-perubahan.html>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Evaluasi Hasil Pembelajaran

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh	
	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	15	W311700011	Eri Marlapa, SE, MM	

Abstrak:

Evaluasi Hasil Pembelajaran

Kompetensi:

Evaluasi Hasil Pembelajaran

DESKRIPSI MATA KULIAH

Mata kuliah ini akan membekali mahasiswa agar:

1. (CPMK-1) Konsep manajemen perubahan
2. (CPMK-2) Jenis dan tingkatan dalam manajemen perubahan
3. (CPMK-3) Pendekatan analisa SWOT dalam manajemen perubahan
4. (CPMK-4) Analisis manajemen perubahan dan hubungannya dengan pemecahan masalah dalam bisnis
5. (CPMK-5) Tahapan-tahapan manajemen perubahan
6. (CPMK-6) Merencanakan implementasi dalam perubahan
7. (CPMK-7) Tindakan terhadap suatu perubahan
8. (CPMK-8) Identifikasi masalah dan kebutuhan yang diperlukan untuk berubah
9. (CPMK-9) Resistensi dalam manajemen perubahan
10. (CPMK-10) Kesiapan dalam mengorganisasi manajemen perubahan
11. (CPMK-11) Kompetensi yang harus dikuasai manajer untuk menghadapi perubahan
12. (CPMK-12) Kepemimpinan dan komunikasi dalam manajemen perubahan
13. (CPMK-13) Manajemen konflik sebagai alat dalam manajemen perubahan
14. (CPMK-14) Transformasi budaya dalam manajemen perubahan

TUJUAN PERKULIAHAN

Selesai mengikuti perkuliahan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami berbagai ruang lingkup Manajemen Perubahan

2

EVALUASI HASIL BELAJAR

Keberhasilan mahasiswa dalam perkuliahan ini ditentukan oleh prestasi yang bersangkutan dalam:

1. Kehadiran dalam perkuliahan.
2. Partisipasi kegiatan kelas (aktivitas dan keseriusan dalam proses belajar mengajar).
3. Keikutsertaan dalam menjawab forum
4. UAS (Ujian Akhir Semester).

Catatan: Bagi mahasiswa yang nyontek atau melakukan kecurangan pada saat ujian (UAS), hasilnya tidak akan diperiksa dan tidak ada ujian ulang melainkan harus diulang pada semester yang akan datang

RINCIAN MATERI PERKULIAHAN TIAP PERTEMUAN

Pertemuan 1

(CPMK-1) Konsep manajemen perubahan

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:3) mendefinisikan manajemen sebagai proses kerjasama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi. Berbeda dengan yang lain Hani Handoko (1984:8) mengatakan, manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas

Pertemuan 2

(CPMK-2) Jenis dan tingkatan dalam manajemen perubahan

3

Jenis – jenis Perubahan

- a) Perubahan terencana (planned change) dan perubahan tidak terencana
- b) Menurut sifatnya yaitu: increamental change dan fundamental change,
- c) Tempered radical change
- d) Structural change dan cyclical change
- e) Planned change dan emergechange. (Nasution, 2010)

Typologi Perubahan (Kinicki, 2001) mengelompokkan perubahan ke dalam tiga tipologi, yaitu: adaptive change, innovative change, dan radically innovative change :

- a. Adaptive change Merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, dan ketidak pastiannya. Perubahan ini menyangkut pelaksanaan perubahan yang sifatnya berulang atau meniru perubahan dari unit kerja yang berbeda, dan karyawan tidak merasakan kekhawatiran atas perubahan.
- b. Innovative change Memperkenalkan praktik baru dalam organisasi. Perubahan ini berada di tengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya dan ketidakpastiannya. Ketidakbiasaan dalam mengerjakan sesuatu yang baru dan ketidak pastian yang lebih besar akan hasilnya dapat membuat ketakutan terhadap tipe perubahan ini.
- c. Radically Innovative change Merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan, cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melaksanakan, karena memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan. Perubahan inovatif radikal merupakan perubahan yang bersifat mendasar/fundamental dengan dampak dan resiko yang luas. Resistensi perubahan cenderung meningkat bila perubahan bergerak dari perubahan adaptif, inovatif, dan radikal.

Pertemuan 3

(CPMK-3) Pendekatan analisa SWOT dalam manajemen perubahan

Dalam menganalisa SWOT untuk faktor internal adalah seluruh sumber daya internal yaitu: sumber daya manusia, teknologi, dan investasi baik yang resisting forces dan driving forces. Begitu juga untuk eksternal adalah semua pihak di luar proyek seperti pemakai/users, board of director, project owner. Dari faktor eksternal dan internal akan disilangkan antara Strength vs Opportunities (SO), Weakness vs Opportunities (WO), Strength vs Threats (ST), dan Weakness vs Threats (WT), yang menghasilkan program-program strategi manajemen perubahan. Penyeleksian hasil dari analisis SWOT mengenai program-program strategi manajemen perubahan harus dilakukan, dikarenakan banyaknya hasil yang didapatkan dengan menggunakan kriteria kelayakan. Hasil program-program strategi manajemen perubahan terseleksi dikelompokkan dengan menggunakan teori Kurt Lewin dalam tiga kelompok yaitu: Unfreezing, Movement, dan Refreezing selanjutnya

dikelompokan berdasarkan 8 tingkatan teori John Kotter

Pertemuan 4

(CPMK-4) Analisis manajemen perubahan dan hubungannya dengan pemecahan masalah dalam bisnis

System Thinking merupakan suatu pendekatan menyeluruh dalam manajemen perubahan yang terfokus dalam hasil akhir dari suatu perubahan. Kemudian akan ditentukan faktor-faktor yang mempengaruhi dan langkah-langkah apa yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir tersebut. Dalam pendekatan system thinking ada 5 fase yang harus dilalui yaitu :

1. Fase A : Positioning Value/Strategic Position (Menentukan posisi strategis)
Fase ini merupakan tahapan dalam system thinking dimana apa yang menjadi tujuan/posisi strategis organisasi didefinisikan dengan jelas. Posisi inilah yang akan dicapai dengan perubahan organisasi.
2. Fase B : Measures Goals (Mengukur Tujuan)
Dalam fase ini ditentukan ukuran-ukuran dan mekanisme yang digunakan untuk melihat apakah tujuan telah dicapai.
3. Fase C : Assesment Strategy (Strategi Assesmen)
Pada fase ini ditentukan gap (kesenjangan) antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan. Sehingga dapat ditentukan langkah- langkah untul mencapai kondisi yang diinginkan dengan lebih baik.
4. Fase D : Acions Level-level (Aktifitas perubahan)
Fase ini akan mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi yang akan mengintegrasikan semua proses, aktifitas, hubungan dan perubahan yang dibutuhkan untuk mengurangi gap atau untuk merealisasikan tujuan yang sudah ditentukan pada fase A.
5. Fase E : Environment Scan (Identifikasi Lingkungan Eksternal)
Pada fase ini dilakukan identifikasi lingkungan eksternal yang mempengaruhi perubahan. Identifikasi ini dilakukan dengan menggunakan scanning framework (kerangka kerja identifikasi) SKEPTIC (Social C(K)ompetition Economic Politics Technology Industri Customer) Hasil identifikasi ini akan memberikan arah dan seberapa besar perubahan yang akan dilakukan.

Pertemuan 5

(CPMK-5) Tahapan-tahapan manajemen perubahan

Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Tahap 2, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

Tahap 3, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Tahap 4, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Pertemuan 6

(CPMK-6) Merencanakan implementasi dalam perubahan

Langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keberhasilan implementasi menurut Harvard Business Essentials (2003:53) adalah dengan⁶

1. Enlisting the support and involvement of key people (mendapatkan dukungan dan pelibatan orang kunci)

Implementasi akan berjalan lebih lancar apabila didukung oleh orang kunci, bukan hanya CEO dan lingkungannya. Juga penting mendapatkan manajer dan pekerja yang dihargai orang lain, individu dengan keterampilan teknis, orang dengan akses ke sumber daya penting, dan informal leaders yang diminta arah dan sasaran nya.

2. Craft A Solid Plan (Menyusun Rencana yang kuat)
Sementara visi membimbing dan menginspirasi tim selama proses perubahan, organisasi juga perlu rencana apa yang dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya. Rencana ini harus memetakan usaha, memperincin semua hal dari mana pertemuan pertama harus dilakukan, sampai pada tanggal kapan perusahaan mengharapkan mencapai tujuan perubahannya.
3. Support the plan with consistent behaviors (Mendukung Rencana dengan Perilaku Konsisten)
Apabila kebutuhan perubahan telah diartikulasi secara meyakinkan dan dukungan luas telah diperoleh, dukungan harus dipelihara melalui serangkaian perilaku dan pesan yang konsisten. Ketidakkonsistenan dalam menyampaikan pesan yang buruk, menunjukkan bahwa manajemen tidak serius dalam implementasi perubahan atau tidak ingin melakukannya.
Sebagai contoh ditunjukkan pada waktu perusahaan otomotif melakukan restrukturisasi, setiap orang diminta pengorbanan untuk dihentikan tunjangan hari ini dengan maksud untuk mencapai daya saing yang lebih besar dan kemakmuran besok pagi. Ratusan manajer menengah dan pekerja diberhentikan kenaikan upah dan tunjangan.
4. Develop Enabling structures
Enabling Structures adalah aktifitas dan program yang menopang keberhasilan implementasi dan menjadi bagian yang kritis dari keseluruhan rencana. Struktur ini menyangkut pilot program, training dan system reward.
5. Celebrate Milestone Successes
Inisiatif perubahan dapat berlangsung lama dan menyebabkan frustrasi. Tetapi kita tidak dapat menjaga semangat dan energy apabila mengidentifikasi tanda keberhasilan walaupun kecil dan merayakannya apabila tercapai. Merayakan short-term wins, kemenangan jangka pendek dapat: (a) menetralkan sikap skeptis terhadap usaha perubahan (b) menunjukkan kenyataan bahwa pengorbanan dan kerja keras orang terbayar, (c) membantu memelihara dukungan manajemen senior; (d) menjaga momentum; dan (e) meningkatkan moral.

6. Communicate Relentlessly

Komunikasi adalah alat paling efektif untuk memotivasi pekerja, untuk mengatasi resistensi menjadi inisiatif. Komunikasi yang efektif dapat menetapkan nada program perubahan dan sangat penting dalam implementasi sejak dimulai.

Pertemuan 7

(CPMK-7) Tindakan terhadap suatu perubahan

Menurut John P. Kotter dalam *Leading Change* (1996), ada delapan tahapan utama yang harus dilakukan dalam mengelola perubahan, yaitu :

- 1) Membangkitkan Urgensi Perubahan. Salah satu hal penting dalam membangkitkan urgensi perubahan adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menyadarkan keseluruhan anggota organisasi untuk secara bersama-sama berubah ke arah yang diinginkan.
- 2) Membentuk Koalisi Perubahan. Masalah perubahan merupakan suatu hal yang strategis. Hal itu tidak akan mampu dilakukan oleh seorang pemimpin saja. Sehingga perlu dibangun koalisi orang-orang yang sepaham dengan perubahan, terutama yang berada dalam posisi strategis. Diharapkan, koalisi itu mampu menjadi lokomotif perubahan yang diinginkan.
- 3) Mengembangkan Visi dan Strategi. Terbentuknya lokomotif perubahan saja tentu tidak cukup. Perlu disusun suatu visi yang menyatakan hal yang ingin dicapai dalam perubahan yang dilakukan. Selanjutnya disusun suatu strategi bagaimana mencapai visi tersebut.
- 4) Mengkomunikasikan Perubahan Visi. Proses selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengkomunikasikan perubahan visi kepada seluruh anggota organisasi, email, papan pengumuman, acara pengajian ataupun khotbah jumat. Hal yang diharapkan adalah pemahaman bagi seluruh anggota organisasi tentang apa yang ingin dicapai dengan perubahan yang dilakukan. Proses ini harus berlangsung terus menerus.
- 5) Memperluas Tindakan Perubahan. Perluasan tindakan dilakukan untuk memuluskan arah perubahan yang dilakukan, yaitu dengan menghilangkan elemen-elemen yang mengganggu jalannya

perubahan. Sistem, struktur, peraturan yang tidak sejalan dengan semangat perubahan perlu sedikit demi sedikit dikikis habis. Jika perlu, seluruh anggota keluarga organisasi diberikan pelatihan, agar mempunyai keahlian dan perilaku yang sesuai.

- 6) Menciptakan Keberhasilan Jangka Pendek. Seringkali perubahan terlalu lama memperlihatkan hasil akan mengurangi semangat anggota organisasi, sehingga perlu diciptakan milestone atau keberhasilan-keberhasilan.
- 7) Konsolidasi Keberhasilan dan Mendorong Perubahan yang lebih luas. Keberhasilan-keberhasilan yang terjadi harus dikonsolidasikan agar arah perubahan yang diharapkan tetap terjaga, tetap fokus pada visi yang ingin dicapai. konsolidasi tersebut diharapkan mampu membentuk fenomena bola salju, yang semakin lama semakin mendorong perubahna yang lebih luas dan tentu saja bergerak ke arah yang diharapkan.
- 8) Memperkuat Akar Budaya Baru. Perubahan yang telah dilakukan dan terbukti telah memberikan hasil yang diharapkan perlu ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi agar menjadi suatu budaya perusahaan (corporate culture) baru. Penanaman ini dapat dilakukan dengan menulis ulang peraturan-peraturan atau pun sistem baru yang sesuai dengan perubahan yang telah dilakukan.

Pertemuan 8

(CPMK-8) Identifikasi masalah dan kebutuhan yang diperlukan untuk berubah

Kebutuhan yang di perlukan untuk berubah

Perusahaan saat ini berfokus pada transformasi digital⁹. Tujuannya untuk menciptakan kembali model dan proses bisnis menggunakan data dan teknologi (cloud, seluler, analitik data, pembelajaran mesin, AI, dan lainnya). Transformasi digital seperti itu mengubah esensi dari sebuah perusahaan.

Contoh, perusahaan Swedia Aerocrine, yang pernah mendefinisikan dirinya sebagai pembuat peralatan diagnostik medis, tetapi sekarang berfokus pada penjualan hasil diagnostik. Mencapai kesana membutuhkan penyesuaian kembali beberapa terhadap beberapa hal:

- Bagaimana karyawan melihat bisnis Anda dan peran mereka,
- Bagaimana cara pemasaran,
- Bagaimana Anda melibatkan pelanggan, dan
- Bagaimana Anda menggunakan teknologi.

Berikut adalah beberapa hal yang diperlukan untuk berubah, yaitu :

1. Kepemimpinan yang kuat
2. Motivasi Perubahan
3. Partisipasi
4. Komunikasi

Pertemuan 9

(CPMK-9) Resistensi dalam manajemen perubahan

Salah satu penyebab kegagalan yang dialami oleh perusahaan dalam melakukan perubahan menurut Kotter (1996) adalah tidak terbentuknya koalisi yang cukup kuat diantara orang-orang yang mempunyai wewenang dan kemampuan untuk mendorong perubahan. Suatu tindakan perubahan yang dilakukan tanpa dukungan koalisi yang cukup bisa jadi sukses namun tidak akan bertahan lama. Lalu akan muncul perlawanan-perlawanan yang akan membuat usaha dari perubahan menjadi lemah. Menurut John Kotter dalam bukunya *Leading Change*, delapan tingkatan dalam proses perubahan itu sendiri adalah:

1. Membangun rasa urgensi, meliputi
 - Mengkaji realitas pasar dan kompetisi
 - Mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis, atau peluang besar.
2. Menciptakan koalisi penuntun, meliputi:
 - Membentuk sebuah kelompok yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan.
 - Membuat kelompok tersebut bekerja bersama seperti layaknya sebuah tim.
3. Merumuskan visi dan strategi, meliputi:
 - Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan.
 - Merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut.
4. Mengkomunikasikan visi perubahan, meliputi:

- Menggunakan setiap waktu wahana yang mungkin untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru secara terus menerus.
 - Menjadikan koalisi penuntun sebagai teladan perilaku yang diharapkan dari karyawan.
5. Memberdayakan tindakan yang menyeluruh, meliputi:
 - Menyingkirkan rintangan.
 - Mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan.
 - Mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas, dan tindakan nontradisional.
 6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek, meliputi:
 - Merencanakan peningkatan kinerja atau kemenangan yang dapat dilihat
 - Menciptakan kemenangan tersebut.
 - Memberikan pengakuan dan ganjaran yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan.
 7. Mengkonsolidasi hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar, meliputi:
 - Menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi.
 - Mengangkat, mempromosikan, dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan.
 - Meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru.
 8. Menambahkan pendekatan baru dalam budaya, meliputi:
 - Menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktifitas, kepemimpinan yang lebih¹¹ baik, serta manajemen yang lebih efektif.
 - Mengartikulasi hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi.
 - Mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan suksesi.

Pertemuan 10

(CPMK-10) Kesiapan dalam mengorganisasi manajemen perubahan

Pengukuran kesiapan perubahan itu dinilai pada skala 1 sampai 4 yang mencakup 7 aspek. Aspek pertama adalah persepsi terhadap upaya perubahan, yang membahas sikap karyawan terhadap inisiasi perubahan. Aspek kedua adalah pemahaman visi perubahan untuk mengukur bagaimana prospek perubahan yang dikomunikasikan dengan baik dan dipahami oleh karyawan. Aspek berikutnya adalah saling percaya dan menghormati, yang dinilai jumlah kepercayaan dan kesediaan untuk bekerja sama dengan setiap anggota organisasi, termasuk para pemimpin organisasi. Perubahan inisiatif diukur bagaimana anggota organisasi dimulai perubahan.

Pertemuan 11

(CPMK-11) Kompetensi yang harus dikuasai manajer untuk menghadapi perubahan

Kompetensi yang harus dimiliki adalah sebagai berikut.

1. Determinasi dan disiplin.
2. Self knowledge dan mindfulness
3. Realistic optimism,
4. Strategic thinking,
5. Stewardship
6. Integrative thinking
7. Culture awareness
8. Influence others
9. Good judgement
10. Make meaning

Pertemuan 12

(CPMK-12) Kepemimpinan dan komunikasi dalam manajemen perubahan

Nilai dan norma dalam suatu budaya organisasi bisa menjadi sumber lain dalam ketahanan untuk berubah. Jika perubahan organisasi mengganggu yang diambil untuk nilai dan norma yang tergantikan dan kekuatan orang untuk berubah atas apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya suatu budaya

organisasi akan menyebabkan ketahanan untuk berubah. Organisasi memiliki kepribadian seperti halnya individu. Kita menyebut kepribadian tersebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau system pengertian yang diterima secara bersama.

Karakteristik utamanya adalah inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi. Organisasi memiliki budaya-budaya yang dominan dan sub-sub budaya. Yang pertama mengutarakan nilai inti yang dirasakan bersama oleh mayoritas anggota organisasi, meskipun organisasi besar memiliki nilai-nilai tambahan yang diutarakan dalam sub-sub budaya. Budaya yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai yang dianut dengan kuat, ditata dengan jelas, dan dirasakan bersama secara luas. Budaya yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Oleh karena itu, budaya seperti ini dapat berfungsi sebagai pengganti formalisasi. Sumber budaya organisasi adalah para pendirinya. Budaya organisasi dipertahankan melalui proses seleksi dan sosialisasi organisasi serta tindakan manajemen puncak. Budaya organisasi disebarluaskan melalui kriteria, ritual, simbol material, dan bahasa.

Pertemuan 13

(CPMK-13) Manajemen konflik sebagai alat dalam manajemen perubahan

Dalam manajemen konflik yang diutamakan adalah bagaimana cara mengendalikan konflik-konflik yang terjadi diantara para pihak. Untuk memahami manajemen konflik, Stevenin mengemukakan lima langkah manajemen konflik yang bersifat mendasar, yaitu :

13

1. Pengenalan

Dalam manajemen konflik, pengenalan merupakan teknik untuk mengatasi konflik yang terjadi. Kesalahan di dalam mendeteksi (tidak memperdulikan masalah atau menganggap ada masalah yang sebenarnya tidak ada).

2. Diagnosis

Diganosis merupakan salah satu dari teknik manajemen konflik. Metode yang benar dan telah teruji mengenai apa, mengapa, dimana dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Dalam hal ini pusatkan perhatian pada masalah yang utama, bukan pada

hal-hal yang sepele.

3. Menyepakati Suatu Solusi

Dengan menyepakati suatu solusi kita dapat menghindari konflik. Teknik ini merupakan salah satu teknik manajemen konflik yang paling efektif.

4. Pelaksanaan

Teknik manajemen konflik yang selanjutnya yaitu pelaksanaan. Dalam setiap pelaksanaan selalu terdapat untung dan rugi, jadi jangan sampai pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

5. Evaluasi

Teknik evaluasi merupakan salah satu dari teknik manajemen konflik. Dengan mengevaluasi kita dapat menghindari terjadinya konflik dikemudian hari.

Pertemuan 14

(CPMK14) Transformasi budaya dalam manajemen perubahan

Tipe-tipe organisasi saat ini sangat bervariasi dalam hal ruang lingkup dan ukuran dan mungkin akan memiliki beberapa praktik yang unik pada organisasi itu. Misalnya, sebuah organisasi yang umum adalah organisasi akademik yaitu universitas. Terdapat beberapa ritual dalam perguruan tinggi, seperti orientasi mahasiswa baru, pesta fraternity (perkumpulan khusus mahasiswa di perguruan tinggi serta sorority (perkumpulan khusus mahasiswi), serta makanan kantin. Praktik-praktik seperti bimbingan dan magang juga memberi ciri kebanyakan institusi di perguruan tinggi. Jelaslah bahwa inti dari kehidupan organisasi ditemukan di dalam budayanya. Dalam hal ini, budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya adalah suatu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini mungkin mencakup semangat kerja karyawan, sikap, dan tingkat produktivitas. Budaya organisasi juga mencakup simbol (tindakan, rutinitas, percakapan, dst.) dan makna-makna yang dilekatkan orang pada simbol-simbol ini. Makna dan pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi antar karyawan dan pihak manajemen.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota

dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja.

Pertemuan 15

Evaluasi Hasil Pembelajaran

Pertemuan 16

Ujian Akhir Semester (UAS)



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Kesiapan Dalam Mengorganisasi Manajemen Perubahan

	Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
	Ekonomi & Bisnis	Manajemen	10	W311700011	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Kesiapan Dalam Mengorganisasi
Manajemen Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu
memahami kesiapan dalam
mengorganisasi manajemen
perubahan

Dalam lingkungan saat ini, perubahan merupakan keharusan bagi organisasi untuk bertahan dan tetap kompetitif. Meskipun, perubahan direncanakan dimaksudkan untuk membuat organisasi lebih efektif dan efisien, resistensi dari para anggota organisasi diharapkan karena mereka memperkirakan potensi ancaman yang dapat mempengaruhi masa depan mereka. Oleh karena itu, kesiapan untuk berubah dari anggota organisasi merupakan faktor penting dalam pelaksanaan perubahan yang berhasil. Makalah ini membahas aspek kesiapan organisasi untuk perubahan yang terdiri dari persepsi terhadap upaya perubahan, visi perubahan, saling percaya dan menghormati, inisiatif perubahan, dukungan manajemen, penerimaan, dan bagaimana organisasi mengelola proses perubahan. Makalah ini juga didukung oleh sebuah studi kasus dari sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia. Karena lingkungan yang semakin dinamis, organisasi terus-menerus dihadapkan dengan kebutuhan untuk menerapkan perubahan dalam strategi, struktur, proses, dan budaya. Banyak faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas yang perubahan organisasi tersebut dilaksanakan faktor tersebut adalah kesiapan untuk perubahan kesiapan tercermin dalam keyakinan, sikap, dan niat mengenai sejauh mana perubahan yang diperlukan dan kapasitas organisasi para anggota organisasi 'berhasil membuat perubahan-perubahan . Ini adalah prekursor kognitif terhadap perilaku baik ketahanan terhadap, atau dukungan, upaya perubahan. (Amenakis, et al., 1993).

1. PERSEPSI TERHADAP UPAYA PERUBAHAN

Persepsi karyawan terhadap upaya perubahan yang terjadi dalam perusahaan merupakan aspek penting dari perubahan kesiapan. Selain itu, persepsi karyawan terhadap kesiapan organisasi untuk perubahan telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting dalam memahami sumber resistensi terhadap perubahan skala besar (Eby, et al., 2000). Persepsi ini dapat memfasilitasi atau mengurangi efektivitas dari intervensi perubahan (Armenakis, et al., 1993; Lewin, 1951). Selain itu, persepsi karyawan terhadap fleksibilitas perusahaan dalam

menghadapi perubahan juga penting. Persepsi karyawan terhadap kemampuan organisasi untuk mengakomodasi perubahan situasi dengan mengubah kebijakan dan prosedur yang berkaitan erat dengan kesiapan dirasakan untuk perubahan (Eby, et al., 2000) .

2. VISI UNTUK PERUBAHAN

Sebuah serikat visi dan menjelaskan arah di mana organisasi perlu bergerak tanpa visi yang masuk akal, upaya transformasi dapat dengan mudah larut ke dalam daftar kebingungan dan tidak kompatibel proyek dan dapat mengambil organisasi ke arah yang salah atau tidak sama sekali (Kotter, 1995). Oleh karena itu, pemahaman karyawan dan pemahaman terhadap visi perusahaan dan visi perubahan yang sangat penting. Orang-orang dalam suatu organisasi harus memiliki aspirasi yang sama terhadap perubahan akan segera terjadi. Strebel (1996) melihat bahwa banyak upaya perubahan gagal karena para eksekutif dan karyawan melihat perubahan yang berbeda. Misalnya, bagi banyak pemimpin, perubahan berarti kesempatan baik untuk bisnis dan untuk diri mereka sendiri. Tapi bagi banyak karyawan, perubahan dipandang sebagai mengganggu dan mengganggu (Stadtlander, 2006).

3. RASA SALING PERCAYA DAN MENGHORMATI

Kesiapan individu dan organisasi dan kapasitas untuk kebutuhan perubahan harus didasarkan pada dasar suara saling percaya dan menghormati penting bahwa jumlah yang cukup kepercayaan didirikan untuk memungkinkan anggota staf untuk secara terbuka mengekspresikan dissenting pandangan dan kompromi demokratis. Menurut Cummings dan Huse (1989), untuk upaya perubahan untuk menjadi sukses, karyawan harus percaya tidak hanya manajemen, tapi juga rekan kerja mereka (Eby, et al., 2000).

4. INISIATIF PERUBAHAN

Organisasi terus-menerus dihadapkan dengan kebutuhan untuk menerapkan perubahan dalam strategi, struktur, proses, dan budaya (Armenakis, et al., 1993). Hal ini karena dunia telah tumbuh semakin kompleks, yang dihasilkan dari saling ketergantungan yang lebih besar di antara negara dunia. Pada saat yang sama, dunia telah menjadi semakin dinamis, yang dihasilkan dari ledakan informasi dan komunikasi di seluruh dunia (Zeffane, 1996). Tanpa melakukan perubahan organisasi akan kehilangan kemampuannya untuk bersaing tanpa memperkenalkan perubahan yang memadai secara tepat waktu dan etika, organisasi akan menghadapi masa-masa sulit dan secara signifikan mengurangi kesempatan mereka untuk jangka panjang kelangsungan hidup Kristen dan Stadtlander, 2006). Orang-orang yang membentuk organisasi dan merekalah yang merupakan sumber nyata, dan kendaraan untuk perubahan. Mereka adalah orang-orang yang akan menerima atau menolak perubahan. Sebenarnya, mereka tidak menolak perubahan, melainkan mereka menolak ketidakpastian dan hasil potensial yang dapat menyebabkan perubahan organisasi untuk memegang dan berhasil maka organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya harus disiapkan untuk transformasi tersebut (Smith, 2005).

5. PENDUKUNG MANAJEMEN

Dukungan manajemen terhadap upaya perubahan merupakan faktor penting dalam menciptakan kesiapan perubahan. Armenakis, et al. (1993) mengungkapkan bahwa sejauh mana organisasi kebijakan dan praktek yang mendukung perubahan mungkin juga penting dalam memahami bagaimana seorang karyawan merasakan kesiapan organisasi untuk perubahan (Eby, et al., 2000). Hal ini, menurut Beckhardt dan Harris (1987), dan juga Schneider, et al. (1992), dapat mencakup kebijakan fleksibel dan prosedur dan logistik dan dukungan sistem (misalnya, peralatan kualitas, sumber daya moneter). Dukungan Manajemen juga dapat tercermin dari bagaimana perubahan diakomodasi oleh manajemen melalui penataan kembali evaluasi kinerja dan kompensasi karyawan dengan perubahan inisiatif

program Perubahan menuntut pengorbanan dari proses perubahan auring karyawan, karyawan akan merasa tidak nyaman dengan yang baru sekitarnya. Dengan demikian, partisipasi sacrificeI dan komitmen dari anggota organisasi harus dihargai melalui evaluasi kinerja dan kompensasi.

Tindakan pengelolaan terhadap setiap hambatan dalam menangani proses perubahan mencerminkan tingkat Keyakinan dukungan manajemen bahwa manajemen telah mengambil langkah-langkah yang optimal untuk menghadapi setiap hambatan mencerminkan tingkat kesiapan perubahan.

6. PERSETUJUAN

Perubahan harus mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, bagi banyak karyawan, perubahan dapat membuat perasaan gelisah dan ketegangan, dan sebagai perubahan mulai terbentuk, anggota organisasi dapat merasakan rasa ketidakpastian dan kebingungan (Bernerth, 2004). Karena perubahan organisasi biasanya berdampak bagaimana pekerjaan dilakukan, reaksi karyawan untuk jenis tertentu tertunda perubahan mungkin juga penting (Eby, et al., 2000). Karyawan bersedia menerima perubahan jika mereka yakin bahwa perubahan itu bermanfaat bagi mereka namun banyak karyawan tidak menyadari manfaat dan keuntungan dari perubahan. Mereka hanya kekhawatiran tentang akibat langsung. Perubahan selalu melibatkan resiko. Perubahan melibatkan bergerak dari keadaan yang dikenal ke yang tidak diketahui, untuk mengakhiri cara hal-hal yang dilakukan dan melakukan hal-hal dengan cara baru, membiarkan pergi. Jadi, untuk mengurangi risiko ini, perubahan kesiapan adalah wajib. Kegagalan untuk menilai kesiapan perubahan organisasi dan individu dapat mengakibatkan manajer menghabiskan waktu yang signifikan dan energi yang berhubungan dengan resistensi terhadap perubahan Investasi dalam mengembangkan kesiapan perubahan dapat mencapai manfaat energi mositive ganda masuk ke dalam menciptakan kesiapan untuk

perubahan dan pada gilirannya bisa ada penurunan yang signifikan dalam kebutuhan manajemen resistensi kebangkitan sekali organisasi sedang berlangsung (Smith, 2005).

7. MENGATUR PERUBAHAN

Perubahan akan terhambat jika ada program yang saling bertentangan dalam lingkungan organisasi. Melalui penataan kembali program semua program dan inisiatif dalam suatu organisasi harus dikelola untuk menyelaraskan dengan program perubahan yang sedang berlangsung. Keyakinan bahwa para pemimpin dalam organisasi mampu mengelola perubahan organisasi merupakan landasan penting bagi tumbuhnya kepercayaan karyawan terhadap program perubahan yang berhasil. Menurut Armenakis dan Harris (2001), menerapkan perubahan organisasi adalah yang paling penting, tetapi juga merupakan yang paling sedikit dipahami, keterampilan pemimpin. Gilmore, et al. (1997) menemukan bahwa banyak organisasi telah mengalami kurang dari peningkatan kinerja yang diinginkan dan reaksi yang tidak menguntungkan karyawan terhadap perubahan organisasi yang dibutuhkan (Armenakis dan Harris, 2001).

Mengukur Perubahan Kesiapan: Studi Kasus di Perusahaan Manufaktur di Indonesia.

Metode

Dalam mengukur kesiapan organisasi untuk perubahan, sebuah survei perubahan kesiapan dilakukan di Perusahaan X, sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia. Sebuah penelitian kuantitatif digunakan self-selesai tetapi terstruktur kuesioner, di mana nama-nama responden yang dirahasiakan kerahasiaan ini memungkinkan responden untuk bebas mengungkapkan pikiran responden mereka dipilih melalui random sampling berlapis.

Peserta

Ada yang 153 karyawan berpartisipasi dalam survei, di mana responden laki-laki didominasi oleh 88%. Responden yang relatif muda, sekitar 40,3% berusia di bawah 25 tahun, 31,3% berusia 25 sampai 30 tahun, 18,7% berusia 30 sampai 35 tahun, 8,2% berusia 35 sampai 40 tahun dan 1,5% berusia 40 sampai 45 tahun. Sekitar setengah dari responden (51,9%) adalah lulusan SMA dan sepertiga dari mereka (35,1%) mengadakan gelar sarjana. 9,2% dari responden memiliki ijazah, 2,3% telah diperoleh baik Master atau PhD dan sisanya dari responden (1,5%) adalah lulusan SMP.

Periode kerja Responden di perusahaan yang variabel. 23,5% responden telah bekerja selama kurang dari satu tahun, 36,4% selama 1 sampai 3 tahun, 18,9% selama 3 sampai 5 tahun, 7,6% selama 5 sampai 7 tahun dan 13,6% selama lebih dari 7 tahun. Pengalaman kerja mereka juga bervariasi. Fresh graduate terdiri 34,8% dari responden, 29,5% menjawab perusahaan sebagai pekerjaan kedua mereka, 25% sebagai pekerjaan ketiga, dan 10,6% menjawab telah mempekerjakan lebih dari 4 kali.

Aspek Perubahan Kesiapan

Pengukuran kesiapan perubahan itu dinilai pada skala 1 sampai 4 yang mencakup 7 aspek. Aspek pertama adalah persepsi terhadap upaya perubahan, yang membahas sikap karyawan terhadap inisiasi perubahan. Aspek kedua adalah pemahaman visi perubahan untuk mengukur bagaimana prospek perubahan yang dikomunikasikan dengan baik dan dipahami oleh karyawan. Aspek berikutnya adalah saling percaya dan menghormati, yang dinilai jumlah kepercayaan dan kesediaan untuk bekerja sama dengan setiap anggota organisasi, termasuk para pemimpin organisasi. Perubahan inisiatif diukur bagaimana anggota organisasi dimulai perubahan.

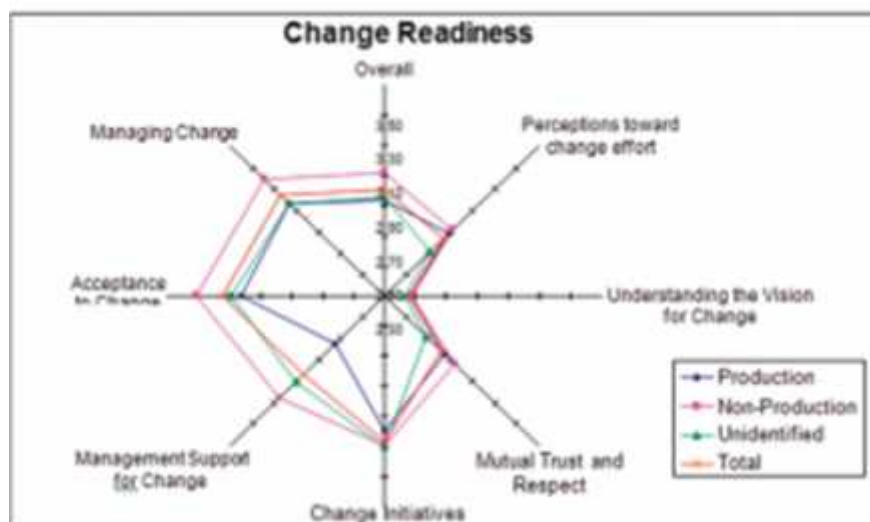


HASIL

Mengamati semua tujuh aspek perubahan kesiapan memperoleh peringkat sebagai berikut:

(dimulai dengan nilai tertinggi):

1. Penerimaan Mengubah 3.34
2. Perubahan Inisiatif 3.26
3. Mengelola Perubahan 3.24
4. Dukungan Manajemen Perubahan 3.04
5. Persepsi terhadap Perubahan Usaha 2.84
6. Kepercayaan Saling Menghormati dan 2.82
7. Memahami visi untuk Perubahan 2.46



Secara keseluruhan, Perusahaan indeks kesiapan X terhadap perubahan adalah 3,00 dari skala 4. Karena indeks lebih tinggi dari ambang batas (2, 5), dapat disimpulkan bahwa tingkat kesiapan adalah SIAP.

Kemudian anggota organisasi siap untuk perubahan process pelaksanaan perubahan akan lebih mudah bagi agen-agen perubahan. Organisasi terdiri dari orang-orang, yang persepsi dapat memfasilitasi atau merusak efektivitas program perubahan. Perubahan juga perlu visi dan harus dikomunikasikan secara efektif. Perubahan inisiatif harus dilakukan dengan menciptakan rasa urgensi dalam organisasi. Manajer perlu membantu orang untuk melihat dengan jelas peran mereka dalam cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dalam rangka membangun komitmen untuk berubah. Orang biasanya takut ketidakpastian yang akan mereka hadapi karena dari perubahan. Dalam situasi ini, manajer harus memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek perubahan dan memberikan umpan balik masyarakat. Dalam lingkungan yang berubah, peran pemimpin sangat penting dalam menginspirasi orang untuk mendukung dan berpartisipasi dalam inisiatif perubahan. Menurut para prospek berikut, Perusahaan X telah memenuhi persyaratan untuk memulai perubahan dengan sukses, karena itu mereka telah memperoleh status READY berubah. Isu yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut dalam menciptakan perubahan kesiapan meliputi pemahaman meningkatkan visi perubahan dengan melakukan komunikasi yang lebih efektif dan konsisten. Sebelum menerapkan program perubahan, organisasi harus mengukur kesiapan rakyatnya berdasarkan tujuh aspek, di mana aspek dengan skor rendah harus diberikan perhatian khusus dengan demikian organisasi akan meningkatkan kesiapannya dalam melaksanakan program perubahan. Kasus diskusi kajian pada perusahaan manufaktur Indonesia harus memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih baik mengenai kesiapan organisasi untuk perubahan dan aspek dan harus menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut ke level diperpanjang generalisasi.

Daftar Pustaka

Armenakis Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 46(June), 681.

Armenakis, A. A., and Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(Number 2), 169-183.

Bienerth, Jeremy. (2004). Expanding our understanding of the change message, *Human Resource Development Review*, 3(March), 36-52.

Cummings, T.G. and Huse, E.F. (1989). *Organizational development and change*. St Paul: West Publishing Company.

Eby, Lilian T., Adams, Danielle M., Russel, Joyce E. A., and Gaby, Stephen H. (2000).

Gilmore, T., Shea, G., and Useem, M. (1997). Side effects of corporate culture transformations, *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(June), 174-189.

Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 73(March), 59-67.

Lewin, K (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

Smith, Ian. (2005). Achieving readiness for organizational change, *Library Management*, 26 (June), 406-412.

Smith, Ian (2005). Continuing professional development and workplace learning 11: managing the “people” side of organizational change, *Library Management*, 26(March), 152-155.

Stadlander, Christian (2006). Strategically balanced change: a key factor in modern management, *Electronic Journal of Business Ethic and Organization Studies*, 11(May),17-25.

Zeffane, Rachid. (1996). Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change, *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (Number 7), 36-43.





MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Memilih Kompetensi Yang Harus dikuasai Manajer Untuk Menghadapi Perubahan

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	11	W311700011	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Memilih Kompetensi Yang Harus Dikuasai Manajer Untuk Menghadapi Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu memilih kompetensi yang harus dikuasai manajer untuk menghadapi perubahan

Salah satu poin kunci dalam manajemen perubahan adalah peran dari Agen Perubahan (*Change Agent*), yang terdiri dari beberapa pihak yang bisa membawa arah perubahan yang telah di tentukan oleh kelompok perubahan atau istilah lainnya adalah Koalisi Pemandu sebagai tahap ke 2 manajemen perubahan versi Kotter (1996). Agar dapat menjalankan fungsinya sebagai agen perubahan, manajer harus dapat menjalankan efektif manajemen sebagai salah satu wujud Manajemen Perubahan.

A. MANAJEMEN EFEKTIF

Mengembangkan keterampilan manajemen yang efektif untuk menangani tantangan spesifik dan masalah dari setiap organisasi adalah kebutuhan mendesak dari banyak bisnis dan organisasi dalam lingkungan kompetisi global, perubahan teknologi dan lingkungan yang sangat cepat. Kecenderungan baru untuk pelatihan dan pengembangan organisasi di seluruh dunia saat ini adalah mengembangkan kemampuan efektif dalam menghadapi tantangan khusus atas organisasi mereka sendiri yaitu untuk mencapai misi mereka sendiri dan tujuan dalam organisasi baru yang ditandai dengan networked, flat, flexible, diverse, global organization.

"Keterampilan Manajemen Efektif" adalah untuk membantu orang dan organisasi meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka sendiri. Globalisasi dan perkembangan teknologi yang sangat cepat menunjukkan bahwa kita berada dalam masa persaingan yang ketat. Manajemen yang tepat sangat penting dalam lingkungan yang kompleks.

☐ Self-Kesadaran dan Perbaikan :

- (1) Memahami konsep manajemen diri,
- (2) Mengevaluasi efektivitas manajemen diri,
- (3) Mengembangkan dan holistik pemikiran kreatif,
- (4) Memahami pentingnya emosi dalam karya juga di pengembangan diri,
- (5) Memahami motivasi diri, dan
- (6) Secara efektif mengelola belajar mandiri dan perubahan.

B. KOMPETENSI UNTUK PEMIMPIN PERUBAHAN

Berbicara mengenai kepemimpinan dalam suatu organisasi memang terasa tidak ada habisnya. Sejak disadari pentingnya kepemimpinan dalam organisasi yang diperkenalkan Frederick W. Taylor pada tahun 1911 dalam buku magnum opus nya yakni *The Principles of Scientific Management*, dimana dia mengemukakan mengenai pentingnya pemisahan yang tegas antara pemimpin dalam organisasi yakni para manajer dan yang efisien dapat terwujud.

Kemudian menyusul beberapa teori mengenai organisasi yang muncul kemudian sampai dengan teori organisasi terkini yakni Contingency Theory muncul, factor leadership senantiasa disebut untuk membawa ataupun menjalankan organisasi yang efisien dan produktif.

Dari sekian banyak teori organisasi yang membahas pentingnya kepemimpinan untuk menggerakkan roda organisasi ada satu benang merah yang menghubungkan antar teori tersebut yakni keberhasilan organisasi senantiasa ditentukan oleh kualitas kinerja kepemimpinan para pemimpin yang ada di dalam organisasi tersebut. Suatu organisasi memiliki sistem manajemen yang bagus tetapi kualitas kinerja kepemimpinan organisasi para pejabatnya buruk maka organisasi tersebut kinerjanya akan menurun bahkan kalau tidak hati-hati organisasi tersebut akan hancur. Salah satu contoh yang sangat terkenal adalah (ENE) dan Lehman Brothers (LEHMQ). Dua perusahaan raksasa Amerika tersebut yang satu adalah perusahaan raksasa di bidang energi sedangkan yang satunya adalah perusahaan raksasa dalam bidang investasi. Sebagai perusahaan raksasa, keduanya telah didukung oleh sistem manajemen yang canggih dan diback up oleh sistem teknologi informasi yang mutakhir. Tetapi karena kualitas kinerja kepemimpinan para pejabatnya buruk, terutama mental dan perilaku para pemimpinnya yang serakah dan berintegritas rendah maka perusahaan raksasa tersebut menurun kinerjanya dan akhirnya bangkrut.

Organisasi dengan sistem yang buruk masih akan bisa baik bahkan menjadi maju karena kualitas kinerja kepemimpinan para pejabatnya bagus. General Electric (GE) sebelum era Jack Welch menghadapi tantangan yang cukup serius karena kinerja organisasinya menurun. Banyak lini usahanya yang kalah bersaing dengan perusahaan lain. Ketika kemudian Jack Welch mengganti posisi Reginald H. Jones sebagai CEO kondisi kinerja GE mengalami penurunan, banyak sistem dan prosedur yang sudah ketinggalan zaman, semangat kerja karyawan yang emnurun, banyak karyawan terbaiknya yang pindah ke perusahaan lain. Tetapi ketika mulai dipimpin oleh Jack Welch, dengan kekuatan kepemimpinannya yang excellent, maka Jack Welch dapat membawa GE menjadi perusahaan terbesar atau nomor dua terbesar di industrinya.

Kualitas kinerja pemimpin sangat menentukan dalam keberhasilan organisasi atau perusahaan. Salah satu faktor yang mendominasi dalam kualitas kinerja kepemimpinan

adalah kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi tersebut sangat dibutuhkan untuk merubah kondisi yang ada di organisasi saat ini menjadi lebih baik.

Ada banyak list kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang ditulis oleh para ahli tetapi belum banyak yang mengelompokkan kompetensi yang dibutuhkan untuk seorang pemimpin perubahan. Pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan list kompetensi untuk pemimpin perubahan yang ditulis oleh salah seorang praktisi SDM, Gail Severini CEO Symphini Change Management Inc. List ini merupakan refleksi dari pendampingan yang dilakukannya selama ini di berbagai perusahaan di Amerika. Khusus mengenai list kompetensi ini tidak seluruhnya masuk dalam definisi kompetensi yang telah diketahui selama ini tetapi ada beberapa yang merupakan *mind set* tetapi tetap dapat dikembangkan.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin agar organisasinya sukses adalah sebagai berikut.

1. **Determinasi dan disiplin.** Determinasi adalah kemampuan untuk menentukan langkah yang harus diambil untuk kesuksesan organisasi di masa yang akan datang serta disiplin untuk mewujudkannya. Seorang pemimpin adalah orang yang paling tahu informasi yang ada dalam organisasinya, dengan informasi yang dimiliki baik merupakan kondisi internal atau kondisi eksternal organisasi, seorang leader kemudian akan menentukan kondisi seperti apa yang ingin dia wujudkan di masa yang akan datang selama masa kepemimpinannya. Kemudian agar kesuksesan organisasi benar-benar terwujud maka seorang pemimpin harus disiplin menjalankan setiap langkah yang telah ditentukannya. Disiplin disini bukan berarti kaku, tetapi lebih kepada kemauan yang tinggi untuk merealisasikan apa yang telah direncanakannya dengan tetap mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada.
2. ***Self knowledge* dan *mindfulness*,** kemampuan untuk selalu bersikap tenang walaupun dalam keadaan stress tinggi. Dinamika yang terjadi dalam organisasi seringkali kemudian berubah menjadi masalah yang menumpuk dan kemudian mengalir kepada pemimpin. Dalam kondisi seperti ini seorang pemimpin dituntut untuk tetap tenang, mencoba memahami dan menerima kondisinya saat ini dan harus tetap berjuang di tengah keputusasaan bawahan. Selain itu kemampuan untuk berkonsentrasi dan senantiasa *steps ahead* dalam hal gagasan yang menginspirasi bawahan adalah hal lain yang harus senantiasa diasah.

3. *Realistic optimism*, maksudnya adalah pemimpin hendaknya memiliki optimisme mengenai kesuksesan yang akan diraih di masa yang akan datang. Tetapi hal tersebut tetap harus dalam kerangka realistis. Optimisme yang terbangun hendaknya tetap memperhatikan kondisi yang menyertainya. Karena waktu senantiasa berjalan dan hidup senantiasa berubah dari waktu ke waktu. Apa yang kita asumsikan sebelumnya bisa jadi hari ini bisa berubah tanpa bisa kita kendalikan, termasuk juga kesempatan yang muncul tiba-tiba tanpa pernah dipikirkan sebelumnya.
4. *Strategic thinking*, maksudnya adalah setiap pemimpin hendaknya memiliki kemampuan untuk menciptakan visi, atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang dan mampu merumuskan langkah-langkah untuk mencapainya. Walaupun nampak klise tetapi kemampuan ini memang penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin.
5. *Stewardship*, merupakan kemampuan untuk menjadi pemegang urusan seluruh anggota organisasi. Maksudnya adalah sebagai seorang pemimpin hendaknya mampu dan selalu bersedia untuk bertanggungjawab atas kesejahteraan oanggota organisasinya dengan cara melayani seluruh urusan mereka dan sedikit mungkin diwakilkan kepada orang lain yang ada di sekelilingnya.
6. *Integrative thinking*, adalah kemampuan pemimpin untuk menerima ambiguitas yang tinggi ketika dia menerima dan bersedia untuk metransformasikan perubahan ke arah yang lebih baik, dengan cara memandang hal yang saling bertentangan yang dia temui dalam kerangka pandang yang positif konstruktif.
7. *Culture awareness*, adalah kemampuan pemimpin untuk memahami budaya organisasi secara utuh, hal ini penting mengingat kesuksesan seorang pemimpin dalam satu organisasi jarang sekali akan terulang pada organisasi lain. Dengan kemampuan untuk memahami budaya organisasi maka success story yang pernah dilakukan bisa diadaptasi dalam organisasi yang baru. Jika pemimpin tersebut baru masuk dalam organisasi cara yang bisa dilakukan adalah dengan membaaur dengan karyawan pada umumnya dan mengikuti kegiatan informal yang biasa mereka lakukan. Dengan cara itu maka pemimpin dapat meningkatkan pemahamannya mengenai budaya organisasi sehingga akan memudahkan ketika akan melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.
8. *Influence others*, adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Sekali seorang pemimpin berusaha untuk mengubah kondisi organisasi kearah yang menurut dia lebih baik maka pemimpin tersebut membutuhkan dukungan dan komitmen yang

besar dari anggota organisasi. Di sinilah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain tersebut digunakan. Ketika kemampuan memepengaruhi orang lain tersebut tinggi maka dukungan terhadapnya juga akan semakin tinggi sehingga memperbesar peluang melakukan perubahan.

9. *Good judgement*, kemampuan untuk memutuskan suatu permasalahan yang kompleks. Seorang pemimpin sangat membutuhkan kemampuan untuk membuat keputusan yang besar. Padahal kita tahu bersama bahwa keputusan yang besar dan mendasar tersebut jarang terjadi dan membutuhkan kekuatan yang luar biasa. Pertanyaannya adalah bagaimana untuk mendapat kemampuan tersebut? Bob Packwood seorang politikus dari Partai Republik Amerika mengatakan bahwa kemampuan itu didapat dari pengalaman pemimpin membuat keputusan yang buruk.
10. *Make meaning*, kemampuan untuk menjadikan semua perubahan yang dilakukan oleh pemimpin relevan terhadap kondisi yang ada dan hal tersebut dapat dikomunikasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam perubahan tersebut. Seringkali bawahan tidak memahami tujuan dari suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan. Oleh sebab itu pada momen-momen tertentu sebaiknya pemimpin menjelaskan tujuan sebenarnya dari tindakannya. Tindakan ini akan membuat bawahan akan semakin yakin akan kelanjutan perubahan yang akan dilakukan dan pemimpin akan mendapatkan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi.

C. KUALITAS MANAJER DALAM MENGELOLA STAFFNYA

Ada kualitas tertentu lainnya yang diperlukan untuk manajer yang baik untuk mengelola stafnya;

1. *Planner* / Perencana:

Seorang Manajer harus mengambil pandangan jangka panjang, sedangkan anggota tim akan bekerja ke arah yang diketahui dan tujuan ditetapkan, manajer harus melihat lebih jauh ke depan sehingga tujuan-tujuan dipilih dengan lebih bijaksana. Dengan berpikir tentang konsekuensi akhir dari rencana berbeda yang tersedia, manajer memilih rencana yang optimal untuk tim dan mengimplementasikannya. Manajer perlu memastikan bahwa:

- Pekerjaan tidak perlu terjadi pengulangan,
- Masalah cepat ditangani (jika ada) maka dapat dibuatkan SOPnya,
- Sumber daya yang diperlukan dialokasikan dan diatur dengan baik.

2. *Provider / Penyedia:*

Manajer memiliki akses terhadap informasi, mana dan apa yang dibutuhkan oleh tim. Peran manajer sangat penting karena otoritas yang dimilikinya dalam tim dan harus menjalankan kekuasaannya itu untuk kepentingan tim dan menghasilkan produktivitas dengan cara yang efektif.

3. *Protector / Pelindung :*

Dalam setiap perusahaan, pasti ada masalah, yang mana hal tersebut dapat membelokkan para tenaga kerja. Manajer harus berada di sana untuk menjaga terhadap hal ini dan untuk melindungi tim. Jika proyek baru muncul maka jangan diberikan dateline yang mustahil diwujudkan. Jika seseorang dalam tim Anda membawa perencanaan yang baik, Anda harus memastikan bahwa ia menerima kesempatan didengarkan secara adil dan bahwa tim Anda tahu dan mengerti hasil yang dimaksudnya. Jika seseorang dalam tim Anda memiliki masalah ditempat kerja, manajer yang harus berurusan dengan itu.

4. *Menginspirasi Visi Bersama :*

Manajer akan dipilih berdasarkan kemampuan mereka yang sukses memimpin orang lain bukan terbatas pada keahlian teknis saja, seperti di masa lalu hal tersebut dilakukan. Namun tentu saja keahlian teknis tetap dibutuhkan, namun bukan sebagai satu-satunya syarat yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Memiliki track record menang/achievement adalah cara paling pasti untuk dipertimbangkan sebagai orang yang kompeten. Keahlian dalam keterampilan manajemen merupakan dimensi lain pada kompetensi yang dibutuhkan. Kemampuan untuk menjawab tantangan, menginspirasi, sikap membuat bisa (can-do), juga sebagai model dan mendorong harus ditunjukkan jika manajer ingin dilihat mampu dan kompeten.

5. *Kemampuan untuk Delegasi Tugas*

Kepercayaan adalah unsur penting dalam hubungan antara manajer dengan timnya. Anda menunjukkan kepercayaan Anda pada orang lain melalui tindakan Anda seberapa banyak Anda memeriksa dan mengendalikan pekerjaan mereka, seberapa banyak Anda mendelegasikan dan berapa banyak Anda mengizinkan orang untuk berpartisipasi.

6. *Tetap Tenang dalam Situasi Penuh Tekanan*

Dalam dunia yang sempurna, proyek-proyek akan diselesaikan tepat waktu, dibawah anggaran dan tanpa masalah utama atau hambatan untuk diatasi. Seorang pemimpin dengan

sikap yang kuat akan membawa masalah ini dengan tenang. Ketika pemimpin menghadapi peristiwa stres, mereka menganggap menarik, mereka merasa mereka dapat mempengaruhi hasil dan mereka melihatnya sebagai peluang.

7. Membangun Tim Keterampilan

Sebuah pembangun tim terbaik dapat didefinisikan sebagai orang yang kuat yang memberikan substansi yang memegang tim bersama dalam tujuan bersama menuju tujuan yang tepat. Agar tim dapat maju bergerak dari sekelompok orang asing untuk menjadi satu unit kohesif tunggal, pemimpin harus memahami proses dan dinamika yang diperlukan untuk transformasi ini. Dia juga harus mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat untuk digunakan selama setiap tahap pengembangan tim. Pemimpin juga harus memiliki pemahaman tentang gaya para pemain di tim tersebut yang berbeda-beda dan bagaimana memanfaatkan setiap pada waktu yang tepat, untuk masalah yang dihadapi.

D. CARA MENANGANI PERUBAHAN

Perubahan adalah satu-satunya proses konstan yang ada di dalam organisasi-organisasi. Sebuah organisasi yang efektif itu adalah yang mengambil langkah-langkah terencana untuk mengatur perubahan secara lancar. Itu tidak akan selalu sukses – perubahan bisa menjadi suatu proses traumatis – tapi setidaknya itu akan di coba, dan percobaan-percobaan untuk menangani perubahan itu bisa memiliki sasaran minimum yaitu menekan efek-efek nya pada organisasi dan para karyawannya. Pendekatan terhadap manajemen perubahan akan mengakui bahwa kunci kesuksesan terletak bukan cuma di dalam seorang leader transformasional, yang di dukung dengan mekanisme perubahan yang ampuh, tapi juga dengan memahami bahwa perubahan itu di terapkan oleh orang-orang dan bahwa yang penting itu adalah perilaku dan dukungan mereka.

Sasaran terpenting dari manajemen perubahan itu adalah untuk mencapai komitmen terhadap perubahan. Manajemen perubahan yang sukses membutuhkan suatu pemahaman tentang:

- Jenis-jenis perubahan utama.
- Bagaimana perubahan akan mempengaruhi orang-orang.
- Proses perubahan.
- Cara membangun komitmen terhadap perubahan.

a) **Jenis-jenis Perubahan**

Jenis utama dari perubahan itu ada dua: strategis dan operasional.

1) **Perubahan Strategis**

Perubahan strategis itu berkaitan dengan isu-isu organisasional yang luas, jangka panjang. Itu adalah tentang bergerak ke suatu kondisi masa depan yang telah di definisikan secara umum dalam hal visi dan cakupan strategis. Itu akan melingkupi tujuan dan misi dari organisasi, filosofi perusahaan mengenai masalah-masalah misalnya pertumbuhan, kualitas, inovasi dan nilai-nilai yang menyangkut orang-orang, terpenuhinya kebutuhan konsumen dan teknologi yang digunakan.

Definisi secara keseluruhan tersebut mengarah pada spesifikasi-spesifikasi dari memposisikan secara kompetitif dan target-target strategis untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan untuk pengembangan pasar bagi produk. Target-target ini di dukung oleh kebijakan-kebijakan yang menyangkut marketing, sales, produk dan proses pengembangan, manufacturing, finansial dan manajemen sumberdaya manusia.

Perubahan strategis mengambil tempat di dalam konteks persaingan eksternal, ekonomi dan lingkungan sosial, dan sumberdaya, kemampuan, budaya, struktur dan sistem organisasi. Kesuksesan penerapannya membutuhkan analisa dan pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor ini di dalam merumuskan dan merencanakan tahap-tahap.

2) **Perubahan Operasional**

Perubahan operasional berhubungan dengan sistem, prosedur, struktur atau teknologi baru yang akan memiliki suatu efek terhadap pengaturan kerja di dalam suatu bagian dari organisasi. Tapi dampak dari perubahan-perubahan tersebut pada orang-orang bisa lebih signifikan dibanding perubahan strategis yang lebih luas dan semua itu harus di tangani dengan sama hati-hatinya.

b) **Bagaimana Orang-orang Berubah**

Cara orang-orang berubah itu lebih baik dijelaskan dengan mengacu pada asumsi-asumsi yang dikembangkan oleh Bandura:

- Orang-orang membuat perubahan yang disengaja terhadap perilaku mereka.
- Informasi yang di gunakan orang-orang untuk membuat pilihan itu berasal dari lingkungan mereka.

□ Pilihan mereka di dasarkan pada: hal-hal yang penting bagi mereka; pandangan mereka tentang kemampuan mereka untuk berperilaku tertentu; dampak yang menurut akan muncul terhadap apapun yang mereka putuskan untuk melibatkan diri di dalamnya.

Untuk hal-hal yang berkaitan dengan perubahan manajemen, implikasi dari teori ini adalah bahwa:

□ Semakin kuat hubungan antara suatu perilaku tertentu dengan suatu outcome tertentu, semakin besar kemungkinan kita untuk terlibat di dalam perilaku tersebut.

□ Semakin di inginkan hasilnya, semakin mungkin bahwa kita akan terlibat di dalam perilaku tersebut yang kita percayai akan mengarah pada hasil.

□ Semakin yakin kita bahwa pada akhirnya kita akan menerapkan perilaku tersebut, semakin mungkin kita untuk mencobanya.

Karenanya, untuk mengubah perilaku orang-orang, kita harus lebih dulu mengubah lingkungan dimana mereka bekerja; yang kedua, meyakinkan mereka bahwa perilaku baru tersebut adalah sesuatu yang bisa mereka capai (pelatihan itu penting); dan yang ketiga, membujuk mereka bahwa perilaku tersebut akan mengarah pada suatu hasil yang bermanfaat bagi mereka. Tidak satupun dari langkah ini mudah. Untuk mencapainya, akan membantu untuk tahu lebih banyak tentang proses perubahan.

c) **Proses Perubahan**

Perubahan, seperti yang digambarkan oleh Rosabeth Moss Kanter, adalah proses menganalisa ‘masa lalu untuk menghasilkan aksi-aksi saat ini yang dibutuhkan untuk masa depan.’ Itu melibatkan perpindahan dari kondisi saat ini, melalui suatu kondisi transisional, ke kondisi di masa depan. Prosesnya di mulai dengan suatu kesadaran akan kebutuhan untuk berubah. Suatu analisa mengenai kondisi ini dan faktor-faktor yang telah menciptakannya, itu mengarah pada suatu diagnosa dari karakteristik-karakteristik pembeda dari situasi dan suatu indikasi dari arah dimana aksi perlu diambil. Kemungkinan arah-arrah aksi kemudian bisa diidentifikasi dan di evaluasi dan sebuah pilihan di buat tentang aksi yang disukai. Ini kemudian perlu untuk memutuskan bagaimana cara berpindah dari sini ke sana. Mengatur proses perubahan di dalam kondisi transisional ini adalah suatu tahap kritis di dalam proses perubahan. Disinilah masalah-masalah yang timbul akibat memperkenalkan perubahan muncul dan harus di tangani. Masalah-masalah tersebut antara lain penolakan terhadap perubahan, stabilitas yang rendah, level stress yang tinggi, energi yang di salurkan ke arah yang salah, konflik dan kehilangan momentum. Karenanya, dibutuhkan untuk melakukan

semua yang mungkin untuk mengantisipasi reaksi-reaksi dan kemungkinan rintangan-rintangan terhadap pengenalan perubahan.

Tahap penerapan juga bisa jadi menyulitkan. Saat merencanakan perubahan terdapat suatu kecenderungan bagi orang-orang untuk berpikir bahwa itu adalah suatu proses perpindahan dari A ke B yang akan sepenuhnya logis dan linier. Kemungkinan besar sama sekali tidak seperti itu. Seperti yang digambarkan oleh Pettigrew dan Whipp, penerapan perubahan itu adalah suatu ‘proses iterative, kumulatif dan re-formulasi.

d) Pendekatan untuk Perubahan

Manajemen Michael Beer dan rekan-rekannya menyarankan di dalam sebuah artikel Harvard Business Review, ‘Mengapa program-program perubahan tidak menghasilkan perubahan’ (1990), bahwa sebagian besar program-program seperti itu dipandu oleh sebuah teori yang cacat secara fundamental.

Teori tersebut menyatakan bahwa perubahan di dalam sikap itu mengarah pada perubahan di dalam perilaku. ‘Menurut model ini, perubahan itu seperti sebuah pengalaman konversi. Begitu orang-orang “beragama,” maka perubahan di dalam perilaku mereka pasti akan mengikuti.’ Mereka percaya bahwa teori tersebut malah membuat proses perubahan berbalik arah:

Faktanya, perilaku individual itu sangat dibentuk oleh peran-peran organisasional yang dimainkan orang-orang. Cara paling efektif untuk mengubah perilaku, karenanya, adalah dengan menempatkan orang-orang di dalam suatu konteks organisasional baru, yang memiliki peran-peran, tanggung jawab dan hubungan baru pada mereka. Ini menciptakan situasi yang di dalam suatu pemahaman ‘memaksakan’ sikap sikap dan perilaku baru pada orang-orang.

Mereka mereseapkan 6 langkah untuk perubahan efektif yang dikonsentrasikan pada apa yang mereka sebut ‘penyesuaian tugas’ – mengakui peran, tanggung jawab dan hubungan para pekerja untuk menyelesaikan masalah bisnis tertentu di dalam unit-unit kecil dimana target dan tugas bisa di definisikan dengan jelas.

Sasaran dari langkah-langkah tumpang tindih berikut ini adalah untuk membangun suatu siklus komitmen yang self-reinforcing, koordinasi dan kompetensi. Langkah-langkahnya adalah:

- Memobilisasi komitmen untuk berubah melalui analisa permasalahan secara bersama-sama.

- Mengembangkan suatu visi bersama tentang bagaimana mengatur dan menangani untuk mencapai target-target misalnya daya saing.
- Membantu perkembangan konsensus untuk visi baru, kompetensi untuk mewujudkannya, dan kohesi untuk menggerakkannya.
- Menyebarkan revitalisasi ke semua departemen tanpa memaksanya dari atas – jangan memaksakan isu, biarkan setiap departemen menemukan caranya sendiri untuk pengaturan baru.
- Menginstitutionalkan revitalisasi melalui kebijakan-kebijakan, sistem dan struktur formal.
- Memonitor dan menyesuaikan strategi dalam merespon terhadap masalah di dalam proses revitalisasi.

Pendekatan yang di sarankan oleh Michael Beer dan rekan-rekannya itu fundamental bagi manajemen perubahan yang efektif. Akan tetapi, itu bisa dihubungkan dengan sejumlah panduan lain yang di tetapkan dibawah ini. Panduan-panduan tentang cara memfasilitasi perubahan telah di buat oleh General Electric. Ini untuk memastikan bahwa:

- Para karyawan melihat alasan untuk berubah.
- Para karyawan memahami kenapa perubahan itu penting dan memandang itu akan membantu mereka dan bisnis dalam jangka panjang.
- Orang-orang yang perlu berkomitmen terhadap perubahan untuk membuatnya terjadi itu diakui.
- Suatu koalisi berupa dukungan itu dibangun untuk perubahan.
- Dukungan dari orang-orang kunci di dalam organisasi itu di daftar kan.
- Hubungan antara perubahan dan sistem HR lain misalnya staffing, training, penilaian, reward, struktur dan komunikasi itu dipahami.
- Dampak-dampak perubahan bagi sistem itu di kenali.
- Suatu sarana pengukuran kesuksesan perubahan itu di identifikasi.
- Perencanaan dibuat untuk memonitor perkembangan di dalam penerapan perubahan.
- Langkah pertama di dalam membuat perubahan di mulai itu di ketahui.
- Perencanaan dibuat untuk mempertahankan perhatian yang fokus pada perubahan.
- Kemungkinan untuk perlu mengadaptasi perubahan seiring waktu itu di ketahui dan perencanaan-perencanaan bisa segera disiapkan dan diterapkan untuk adaptasi-adaptasi tersebut.

Daftar Pustaka

Penerapan Change Management Dalam Perubahan Proses Bisnis, Aradea, Ade Yuliana, Hidayatulah Himawan, Prosiding Seminar Nasional Teknik Informatika (SEMNASIF) 2010 Yogyakarta ISSN : 1979-2328

Analisis Perubahan yang Terjadi pada PT Pertamina, Ester Aprilia Lalenoh, 2016

<https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-manajemen-perubahan.html>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Kepemimpinan dan Komunikasi Dalam Manajemen Perubahan

Fakultas	Program Studi	Pertemuan	Kode MK	Disusun Oleh
Ekonomi & Bisnis	Manajemen	12	W311700011	Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Kepemimpinan dan Komunikasi
Dalam Manajemen Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu
menggunakan kepemimpinan dan
komunikasi dalam manajemen
perubahan

Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan persaingan bisnis yang semakin ketat menyebabkan organisasi dalam hal ini perusahaan harus senantiasa berubah selaras dengan perubahan lingkungan. Tuntutan untuk perubahan tersebut saat ini merupakan sebuah kewajiban bagi perusahaan (Metcalf, 2005) agar perusahaan dapat bertahan di dunia bisnis yang semakin kompetitif. Mengingat pentingnya perubahan, perusahaan harus merubah cara mereka berfikir tentang suatu bisnis, tidak bisa lagi mengandalkan apa yang telah diraih, tetapi bagaimana mencari peluang untuk mengembangkan bisnis menjadi lebih baik lagi (Cummings & Worley, 2003).

Perubahan itu sendiri didefinisikan sebagai sebuah transformasi yang terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, teknologi dan orang-orang yang dalam organisasi tersebut (Greenberg, 2003). Untuk meningkatkan performance, perusahaan harus melakukan perubahan yang terencana. Pada dasarnya perubahan terencana dalam sebuah organisasi dipimpin oleh pimpinan puncak dalam organisasi, tetapi seluruh anggota dalam organisasi dapat mengambil peran dan inisiatif yang diperlukan untuk memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuannya demi kesuksesan proses perubahan dalam organisasi (Yukl, 2002). Dengan demikian, pemimpin harus dapat memotivasi para anggotanya untuk terus berubah.

Perubahan manajemen merupakan kebutuhan suatu organisasi yang tidak dapat dihindarkan dari waktu ke waktu. Perubahan ini menjaditanggung jawab semua anggota organisasi, terutama pemimpinnya. Untuk itu, pemimpin harus merencanakannya dan selalu memantau pelaksanaan perubahan manajemen agar sesuai dengan harapan semua pihak. Untuk menuju perubahan manajemen, diperlukan persiapan yang matang, seperti: Keadaan Psikologis Untuk Perubahan, Memahami inisiatif perubahan, Melibatkan kepemimpinan puncak, Mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak, Memetakan proses perubahan, Membangun sistem komunikasi yang efektif, Memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan, Memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan, dan Mengukur keberhasilan. Pemimpin harus bersikap secara positif terhadap baik dalam perencanaan perubahan manajemen, maupun pada saat implementasi perubahan manajemen dimaksud. Pemimpin yang tidak mempunyai sikap yang baik terhadap keadaan organisasinya, hanya akan menjadi bahan perolokan atau akan menimbulkan sikap sinis bawahannya, dapat juga lebih parah lagi yaitu penyimpangan perilaku yang akan menyebabkan organisasi menjauh dari tujuan perubahan manajemen. Kepemimpinan transformasional sekiranya merupakan salah satu langkah yang dibutuhkan

dalam pelaksanaan perubahan manajemen. Selain itu, perilaku organisasi positif dari bawahan tetap harus dijaga atau dibina dengan seksama sehingga menjadi kontributor yang penting bagi perubahan manajemen sebagaimana yang direncanakan semua pihak dalam organisasi.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memfasilitasi proses adaptasi dalam melakukan perubahan dalam organisasi. Peran pemimpin dalam proses perubahan dapat dikatakan sebagai sumber kesuksesan proses perubahan karena arah dan tujuan perubahan biasanya ditentukan oleh pemimpin untuk kemudian dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Fungsi strategis kepemimpinan adalah mempengaruhi budaya organisasi, mengembangkan visi, melaksanakan perubahan, dan memotivasi para karyawannya untuk terus belajar dan berinovasi (Yukl, 2002).

Teori-teori Perubahan dan Kepemimpinan

1. Michel Beer (2000: 452) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada.
2. Winardi (2005: 2) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.
3. Anne Maria (1998: 209) berpendapat bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.
4. Robbert D. Stuart (2002: 352) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk, dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.
5. James P. Spillane (2006: 10) menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.
6. Marcelene Caroselli (2000: 9) menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah “pengaruh” bukan “kekuasaan” selanjutnya ia mengatakan para pemimpin tahu

bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.

7. Richard L. Daff mengemukakan konsep kepemimpinan dalam satu definisi saja yaitu “kepemimpinan adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama”. Dari definisi tersebut tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan, yaitu:

- Pemimpin (*Leader*)
- Pengaruh (*Influence*)
- Pengikut (*Follower*)
- Maksud (*Intention*)
- Tujuan bersama (*Shared purpose*)
- Perubahan (*Change*)
- Tanggung jawab pribadi (*Personal responsibility*)

8. Ki Hadjar Dewantara mengemukakan trilogi kepemimpinan yaitu “Ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani” masih dianggap relevan sebagai konsep kepemimpinan yang sangat “membumi” dan bukan sekadar teori yang tidak dapat diaplikasikan.

Pemimpin Bersikap Terhadap Perubahan Manajemen

1) Arti Penting Sikap Pemimpin

Nadler, Thies dan Nadler (2001) menunjukkan bahwa, perubahan yang efektif terjadi, dan perubahan budaya tertentu, menuntut keterlibatan aktif dari CEO dan tim eksekutif. Para pemimpin puncak harus berperan sebagai kepala arsitek dari proses perubahan. Cartwright dan Cooper (1993) menunjukkan bahwa karyawan di semua tingkatan terlibat dalam perubahan. Salah satu kesulitan yang paling umum berasal dari apa yang disebut 'perbedaan budaya. Cartwright dan Cooper lebih lanjut menunjukkan bahwa upaya berkonsentrasi pada

tingkat manajemen senior hanya dapat menyebabkan munculnya beberapa budaya di seluruh organisasi, tabrakan budaya dan adaptasi budaya dalam organisasi menjadi lambat. Kavanagh, Marie H, dan Ashkanasy, Neal M. (2006) menemukan Pemimpin perubahan organisasi harus kompeten dan terlatih dalam proses transformasi organisasi jika merger ingin berhasil, misalnya. Pemimpin mengendalikan rasionalisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa peserta merasa sebagai bagian dari pengambilan keputusan, dan terlibat dalam proses, tetapi sebaliknya jika tidak terlibat, anggota organisasi menjadi sinis dan tidak responsif, mereka berpikir hanya” lips service” untuk konsultasi tetapi tidak terjadi dalam kenyataan. Selain itu, karisma seorang pemimpin harus divalidasi oleh pengakuan pengikutnya, diilustrasikan oleh, "Apakah memiliki pemimpin yang berbeda selama proses. Tidak ada konsultasi, gaya manajemen reaktif daripada proaktif. Tidak loyalitas yang ditunjukkan kepada staf oleh manajemen. Untuk mendapatkan dedikasi dan loyalitas staf, pemimpin harus mengekspresikan dedikasi dan loyalitas kepada staf. Kenyataannya tidak ada pemimpin telah melakukan ini”. Dengan demikian, mereka menyarankan bahwa mengubah sebuah organisasi perlu mengarahkan energi dan upaya menuju empat aspek identifikasi kehidupan organisasi: (1) perilaku pimpinan lembaga, (2) pemilihan dan pelaksanaan strategi pengelolaan yang tepat (terutama mengubah strategi manajemen); (3) pemahaman tentang struktur organisasi dasar, sistem, dan proses formal (budaya), dan (4) tindakan yang diambil oleh para pemimpin yang mempengaruhi penerimaan perubahan oleh individu yang memainkan peran kunci dalam sistem formal dan informal. 2) Peranan Senior Leadership dalam Perubahan Manajemen Kepemimpinan dan kemampuannya untuk meramalkan dan memprediksi bagaimana organisasi harus mempersiapkan diri untuk mengasimilasi perubahan yang akan mendapatkan keuntungan ekonomi, baik sekarang dan di masa depan. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi, nilai, sikap, investasi, pelatihan, dan pengembangan yang harus dijalin ke dalam budaya dan skema pengalaman kolektif para anggota organisasi dan visi bersama. Kepemimpinan harus memiliki wawasan dan komitmen untuk melihat cukup jauh ke masa depan untuk memprediksi jalur perubahan sehingga memungkinkan pergeseran teknologi menjadi kompetensi yang lebih baik daripada kompetensi yang menghancurkan (Mackenzie,2005). Jika pemimpin melawan budaya yang sedang berlaku, berarti meningkatkan intensitas pertempuran. Budaya harus berubah hanya jika tidak dapat masuk ke masa depan. Kennedy dan Deal memperingatkan pemimpin senior agar dibuang "yang telah mencoba untuk memaksakan budaya baru pada perusahaan yang ada, hanya untuk mempertahankan budaya lama dan sebagai pemenang dan karyawan sebagai korbannya". Sementara itu, ancaman eksternal terhadap organisasi harus diakui

sebagai kebutuhan organisasi secara internal untuk mengubah – bukan hanya kehendak dari pemimpin baru. (Kennedy dan Deal 2000, 175). Ketidakpercayaan senior manajer dapat menyebabkan karyawan untuk lebih fokus pada kepentingan individu daripada holistik pada kepentingan organisasi. Garis pandang mengenai perubahan dapat secara drastis berbeda antara manajer dan karyawan. "Mereka yang melihat diri mereka sebagai yang menciptakan perubahan organisasi sebagai proses yang disengaja (yaitu, manajemen puncak secara resmi memimpin perubahan) akan memiliki perspektif yang berbeda dengan mereka yang berada di akhir menerima perubahan" (Woodward & Hendry 2004, 159). Manajer senior harus mengakui unsur manusia dan dampak perubahan tersebut terhadap individu. Kemampuan untuk mengatasi dan menyerap perubahan harus menjadi prasyarat atau perencanaan dan investasi untuk perubahan menjadi sia-sia. "Terlalu sering, perhatian diberikan secara eksklusif sebagai keterampilan dalam mengelola perubahan, tanpa memperhatikan kemampuan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menyerap perubahan," terutama ketika perubahan itu radikal daripada sekedar perubahan (Woodward & Hendry 2004, 156). Kebutuhan untuk mengatasi stress yang muncul dari perubahan merupakan kultur resiliensi (resilience). Kebutuhan karyawan untuk mengatasi stres dapat muncul dari persepsinya sebagai berikut: akuntabilitas yang sedang meningkat tetapi sumber daya malah berkurang, manajemen yang berfokus terlalu banyak pada tugas justru mengabaikan karyawan, perasaan tidak aman, dan karyawan keluar. Hal ini membuat manajer tidak memiliki kemampuan untuk mengatasi (Woodward & Hendry 2004, 162). Karyawan mengatasi dan menyerap perubahan dalam tingkat yang jauh lebih besar jika mereka merasa bahwa mereka memiliki keterampilan dan kemampuan untuk menghadapi tantangan perubahan. Komunikasi yang buruk, miskin hubungan di lingkungan kerja, keterlibatan rendah, miskin keterampilan dan pengalaman dan motivasi yang rendah untuk berubah, merupakan faktor-faktor yang diidentifikasi menjadikan karyawan sebagai hambatan untuk menyerap dan mengatasi perubahan (Woodward & Hendry 2004, 164).

2) Kepemimpinan Transformasional Dalam Konteks Perubahan

Pemimpin Transformasional, karismatik, dan visioner dapat berhasil mengubah status quo dalam organisasi mereka dengan menampilkan perilaku yang tepat pada tahap yang tepat dalam proses transformasi. Ketika ada kesadaran bahwa cara-cara lama tidak lagi bekerja, para pemimpin tersebut dapat melakukan pengembangan visi yang menarik untuk masa depan. Sebuah visi yang baik memberikan baik strategis maupun fokus pada motivasi. Ini

merupakan pernyataan yang jelas tentang tujuan organisasi dan, pada saat yang sama, sumber inspirasi dan komitmen (Eisenbach, Regina dkk. 1999). Pemimpin menjadi aktor perubahan yang dapat merakit dan memotivasi kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin upaya perubahan (Kotter, 1995). Pemimpin Transformasional yang ingin melaksanakan perubahan manajemen harus berhati-hati untuk mencocokkan nilai-nilai yang dianut dan dilaksanaknakan. Mereka harus melakukan ini meskipun perubahan lingkungan organisasi terus menerus membuat kesesuaian tersebut sangat sulit (Eisenbach, Regina dkk. 1999). Kurangnya perubahan terusmenerus dapat membuat karisma atau dimensi pengaruh yang ideal dari kepemimpinan transformasional perlu diperbaharui. Hal ini menunjukkan pentingnya pengaturan dalam kepemimpinan transformasional dan variable kontekstual (seperti perubahan lingkungan) yang mempunyai peran dalam menentukan efektivitas kepemimpinan karismatik dalam suatu organisasi. 5) Perilaku Organisasi Positif Pemimpin Transformasional yang ingin melaksanakan perubahan manajemen perlu pula memberikan perhatian secara proposional terhadap perilaku organisasi positif. Pemimpin harus bersikap positif terhadap perubahan manajemen yang dicanangkannya, sehingga memberikan dorongan positif karyawan atau bawahan pada arah yang sama. Perilaku organisasi positif karyawan atau bawahan merupakan aset yang tidak ternilai harganya.

3). Pandangan Umum Terhadap Perubahan dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi

Pada umumnya organisasi lama dipemerintahan, dibentuk dengan pengaruh budaya lokal sehingga karakteristik organisasi cenderung dekat dengan masyarakat lokal. Demikian pula organisasi swasta dan bisnis yang menggerakkan perekonomian daerah maupun negara, sebelumnya menggunakan manajemen yang terbatas dan tradisional. Konglomerasi usaha yang dikembangkan masih dalam lingkup kekerabatan dan ikatan inklusif terbatas. Tidak salah memang, dalam mengelola organisasi yang lebih pada pendekatan sosial dan kekeluargaan, namun dalam era globalisasi yang serba dinamis ini menuntut manajemen organisasi pemerintahan maupun bisnis untuk melakukan perubahan-perubahan dalam rangka profesionalisme dan kompetitif usaha yang dikombinasikan dengan pendekatan sosial dan leadership (kepemimpinan).

4). Karakteristik Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi

Perubahan biasanya menguntungkan beberapa orang, fungsi, atau bagian pada biaya dari yang lain. Ketika perubahan menyebabkan perubahan dan konflik organisasi, suatu

organisasi mungkin mempertahankannya. Definisi ini mengakui adanya kesadaran (persepsi), oposisi, kelangkaan, dan halangan. Sebuah buku menggambarkan sebagai “Perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain”. Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengannya. Ada tidaknya sebuah konflik merupakan sebuah persepsi. Jika tidak ada yang merasakan adanya konflik, pada umumnya konflik dianggap tidak ada. Perbedaan diantara definisi-definisi cenderung berpusat pada maksud dan apakah konflik adalah sebuah istilah yang hanya terbatas pada tindakan terbuka saja. Masalah maksud merupakan perdebatan mengenai apakah perilaku yang menghalangi harus merupakan tindakan yang ditentukan atau apakah maksud itu terjadi sebagai suatu akibat dari keadaan yang kebetulan saja.

Sejumlah faktor berbeda dapat menimbulkan konflik organisasi. Antara lain faktor kepribadian yang tidak cocok bersifat psikologis. Artinya konflik tersebut berkaitan erat dengan karakteristik perseorangan para karyawan. Yang memiliki arti bahwa ada orang yang memiliki kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kesulitan itu tidak ada kaitannya dengan kemampuan kerja atau interaksinya yang formal. Namun yang menjadi perhatian kita adalah konflik yang disebabkan oleh masalah struktural, antara lain:

a. Saling ketergantungan pekerjaan

Merujuk pada sejauh mana dua unit dalam sebuah organisasi saling tergantung satu sama lain pada bantuan, informasi, kerelaan, atau aktivitas kordinasi lain untuk menyelesaikan tugas masing-masing secara efektif. Misalnya interkasi antar kelompok yang akan membuat perencanaan dan yang membuat analisis pemasaran pada sebuah stasiun radio FM yang besar. Mereka bergantung satu sama lain untuk menyeimbangkan format musik mereka.

b. Ketergantungan pekerjaan satu arah

Ketergantungan pekerjaan satu arah bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser. Prospek dari konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan memiliki dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berada dibawahnya.

c. Deferensiasi horizontal yang tinggi

Makin besar perbedaan yang terdapat diantara unit, makin besar pula kemungkinan timbulnya konflik. Jika unit-unit dalam organisasi amat dideferensiasi, maka tugas yang dilakukan oleh masing-masing unit dan sub lingkungannya yang ditangani oleh masing-masing sub unit cenderung tidak sama. Hal ini, pada gilirannya akan mengakibatkan terjadinya perbedaan internal yang cukup besar diantar unit-unit.

d. Formalisasi yang rendah

Formalisasi yang tinggi membangun cara-cara yang distandarisasi bagi unit-unit untuk saling bergaul. Penetapan mengenai peran harus jelas sehingga para anggota unit tersebut mengetahui apa yang diharapkan dari yang lain. Sebaliknya, jika formalisasi itu rendah, potensi terjadinya pertikaian mengenai batas-batas kekuasaan akan meningkat.

e. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka

Potensi konflik dipertinggi jika dua unit atau lebih bergantung pada pola sumber yang langka seperti peralatan, dana operasi atau jasa-jasa staf yang didesentralisasikan.

f. Perbedaan pada kriteria evaluasi dan sistem imbalan

Makin banyak evaluasi dan imbalan manajemen yang menekankan prestasi setiap departemen secara terpisah ketimbang secara gabungan, makin besar pula konfliknya.

g. Pengambilan keputusan yang partisipatif

Proses partisipatif memberikan kesempatan yang lebih besar untuk mengutarakan perselisihan yang ada dan untuk menimbulkan ketidaksepakatan.

h. Keanekaragaman anggota

Makin heterogen anggota, makin kecil kemungkinan mereka bekerja dengan tenang dan bersama-sama. Telah ditemukan bahwa ketidaksamaan individu seperti latar belakang, pendidikan, umur, dan lain-lain akan lebih mengurangi kemungkinan hubungan antara

pribadi antar wakil-wakil unit dan pada gilirannya akan mengurangi jumlah kerja sama antara masing-masing unit.

i. Ketidaksesuaian status

Konflik terstimulasi jika terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian status atau karena adanya perubahan dalam herarki status. Misalnya, peningkatan konflik ditemukan jika tingkat dimana status pribadi, atau bagaimana orang melihat pribadinya sendiri, dan tingkat dari perwakilan dari departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimansi status.

j. Ketidakpuasan peran

Ketidapuasan peran dapat berasal dari sejumlah sumber, salah satunya adalah ketidakpuasan status. Jika seseorang merasa bahwa ia berhak mendapat promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, maka ia menderita ketidakpuasan peran maupun ketidaksesuaian status yang dipersepsikan.

k. Distorsi komunikasi

Distorsi komunikasi terjadi pada komunikasi vertikal dan horizontal. Kesukaran semantik seringkali menjadi masalah dalam organisasi. Kesukaran itu menghalangi komunikasi yang penting bagi usaha kerja sama diantara unit-unit. Kesukaran ini dapat disebabkan oleh pendidikan, latar belakang, dan proses sosialisasi yang dilalui para anggota unit yang berbeda-be

5). Sikap Organisasi Menghadapi Gelombang Perubahan

1. Dalam sebuah manajemen sebuah organisasi terdapat kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi terjadinya perubahan, yaitu:

a. Kekuatan Kompetitif

Kompetisi (persaingan) adalah keadaan di mana ada beberapa pihak atau organisasi yang memiliki tujuan atau spesifikasi sejenis dalam satu situasi yang bersaing untuk mencapai tujuannya secara maksimal. Kompetisi merupakan suatu kekuatan untuk merubah, karena jika suatu organisasi tidak sesuai, kurang atau melebihi pesaingnya dalam efisiensi, kualitas, atau kemampuan untuk inovasi baru atau pengembangan barang dan jasa maka dia

tidak akan bisa bertahan dalam kondisi persaingan tersebut. Hal tersebut dapat menyebabkan suatu organisasi kolaps, sehingga dengan kekuatan ini organisasi akan terus melakukan perubahan agar tetap bisa bertahan dalam persaingan tersebut.

b. Kekuatan Ekonomi

Kondisi perekonomian, baik itu secara lokal, nasional, maupun global sangat mempengaruhi keadaan suatu organisasi dalam mengambil keputusan dalam mengelola organisasi tersebut untuk tetap dalam jalur yang direncanakan semula atau melakukan perubahan untuk mengimbangi keadaan perekonomian. Perekonomian yang menyebabkan perubahan adalah keadaan yang cenderung labil (tidak tetap). Keadaan ini bisa berupa perubahan sistem, ideologi perekonomian, moneter, dsb.

c. Kekuatan Politik

Baik secara langsung maupun tidak, tanpa disadari politik menjadi salah satu pemicu banyak perubahan karena politik akan banyak mengintervensi berbagai bidang. Pergantian sistem politik, dominasi politik oleh pihak tertentu, dan keadaan politik yang tidak stabil bisa turut mengubah kondisi masyarakat. Maka organisasi harus melihat dengan teliti politik seperti apa yang sedang berjalan dan peluang atau perubahan apa yang perlu dilakukan.

d. Kekuatan Global

Kekuatan global sangat kompleks dan besar pengaruhnya bagi organisasi. Kekuatan global yang semakin menguasai banyak segi kehidupan memicu munculnya banyak perubahan, yang bahkan mungkin menuntut organisasi merombak banyak bagian, mulai dari struktur sampai sistem. Bentuk keleluasaan global seperti ekspansi pasar asing, perdagangan bebas menuntut kebutuhan untuk beradaptasi lebih baik terhadap kebudayaan nasional dan nilai politik, ekonomi, sosial, dan budaya di negara mana organisasi itu berada.

e. Kekuatan Demografi dan Sosial

Konsep ini berkaitan dengan kondisi kependudukan, masyarakat, orang per orang, karyawan, atau anggota organisasi yang terkait dengan kondisi sosial. Untuk mengatur orang-orang yang berbeda dalam organisasi harus ada cara yang efektif untuk memahami,

mengendalikan, mengawasi, dan memotivasi orang-orang tersebut. Sehingga keadaan ini mau tidak mau mendorong organisasi untuk berubah mengikuti perkembangan.

f. Kekuatan Etis

Organisasi juga penting untuk mengambil langkah untuk meningkatkan tingkah laku etis untuk menghadapi pemerintahan yang meningkat, kebutuhan sosial, dan politik agar lebih bertanggung jawab dan tingkah laku kerja sama yang jujur. Banyak organisasi perlu membuat perubahan yang memungkinkan manajer dan pekerja pada semua tingkat untuk melaporkan tindakan tidak etis sehingga suatu organisasi bisa lebih cepat menghilangkan suatu tingkah laku kurang etis dan melindungi minat umum dari anggota dan pelanggannya.

2. Perbedaan dalam orientasi fungsional

Perbedaan fungsi dan pembagian sering melihat sumber organisasi, karena mereka melihat suatu isu atau problem secara mendasar dari titik pandang mereka sendiri. Organisasi harus menghabiskan waktu dan usaha untuk menyelamatkan perjanjian tentang sumber suatu masalah, sebelumnya bahkan bisa memepertimbangkan bagaimana organisasi perlu merubah untuk merespon suatu masalah.

3. Struktur mekanis

Struktur mekanis diberikan dalam suatu hirarki tinggi, berpusat pada pengambilan keputusan, dan standardisasi tingkah laku melalui peraturan dan prosedur lebih bertahan untuk berubah. Kontrasnya struktur organisasi datar berpusat dan mengandalkan pada penilaian bersama antar orang untuk menyelesaikan pekerjaan relatif mudah untuk berubah.

4. Struktur mekanisme budaya organisasi

Nilai dan norma dalam suatu budaya organisasi bisa menjadi sumber lain dalam ketahanan untuk berubah. Jika perubahan organisasi mengganggu yang diambil untuk nilai dan norma yang tergantung dan kekuatan orang untuk berubah atas apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya suatu budaya organisasi akan menyebabkan ketahanan untuk berubah. Organisasi memiliki kepribadian seperti halnya individu. Kita menyebut

kepribadian tersebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau system pengertian yang diterima secara bersama.

Karakteristik utamanya adalah inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi. Organisasi memiliki budaya-budaya yang dominan dan sub-sub budaya. Yang pertama mengutarakan nilai inti yang dirasakan bersama oleh mayoritas anggota organisasi, meskipun organisasi besar memiliki nilai-nilai tambahan yang diutarakan dalam sub-sub budaya. Budaya yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai yang dianut dengan kuat, ditata dengan jelas, dan dirasakan bersama secara luas. Budaya yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Oleh karena itu, budaya seperti ini dapat berfungsi sebagai pengganti formalisasi. Sumber budaya organisasi adalah para pendirinya. Budaya organisasi dipertahankan melalui proses seleksi dan sosialisasi organisasi serta tindakan manajemen puncak. Budaya organisasi disebarluaskan melalui kriteria, ritual, simbol material, dan bahasa.

6). Peran Kepemimpinan Menjadi Sentral Dalam Melakukan Manajemen Perubahan dalam Organisasi

Dari pandangan Daff bahwa pengaruh adalah hubungan timbal balik bukan satu arah antara pemimpin dengan pengikut dengan maksud dan harapan terjadi perubahan yang berarti sebagai hasil dari tujuan bersama, dapat dipahami bahwa pengaruh tidak dikaitkan dengan unsur kekuasaan maupun paksaan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahan. Pemimpin mempengaruhi bawahan dan juga bawahan dapat mempengaruhi pemimpin. Menurut Daff, pengikut yang baik bukanlah “Yes people” kadang-kadang pemimpin yang efektif sama dengan dengan pengikut yang efektif, hanya berbeda dalam memainkan perannya. Kemudian unsur tanggung jawab pribadi dan integritas (personal responsibility and integrity) menunjukkan adanya tanggung jawab antara pimpinan dan orang-orang yang ada dalam organisasi harus sama-sama mempunyai tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan.

Sedangkan unsur perubahan (change) merupakan hasil dari pimpinan dan pengikut yang menjadi harapan masa depan dan mereka sama-sama menciptakan perubahan, bukan memelihara status quo. Atau dengan kata lain perubahan adalah gambaran dari tujuan

bersama (shared purpose). Jika dicermati dalam ketujuh elemen kepemimpinan yang dikemukakan oleh Daffterkandung makna penting, bahwa antara pimpinan dan pengikut tidak terdapat perbedaan yang nyata dalam memberikan pengaruh dan tanggung jawab untuk mencapai perubahan. Yang berbeda adalah peran antara pemimpin dan pengikut.

Ada dua jenis perubahan, yaitu:

- Perubahan Terencana yaitu perubahan terjadi pada kegiatan yang bersifat rutin dan kontinyu terutama yang bersifat strategik dan tidak berulang. 4 fase perubahan terencana adalah:

- a) Fase eksplorasi: menggali masalah dan memutuskan untuk membuat perubahan spesifik.
- b) Fase perencanaan: menyangkut pengumpulan informasi untuk menidagnosis masalah, menetapkan tujuan, dan mendesain tindakan yang tepat serta membujuk pengambil keputusan untuk mendukung perubahan.
- c) Fase tindakan: implementasi perubahan menyangkut disain untuk menggerakkan organisasi dan menciptakan kendali dalam menuju perubahan
- d) Fase integrasi: berkaitan dengan konsolidasi dan stabilisasi perubahan meliputi perilaku cara pandang dan perilaku diantaranya melalui; umpan balik, sistem penghargaan, dan pelatihan.

- Perubahan Tidak Terencana merupakan pergeseran aktivitas organisasi karena adanya kekuatan eksternal yang berada di luar kontrol organisasi. Lima aspek perubahan tidak terencana yang berhasil, yaitu:

- a) Perubahan Struktur Organisasi
- b) Perubahan Budaya Organisasi
- c) Penerapan Organisasi Pembelajaran
- d) Perubahan Perilaku Manajerial
- e) Tekanan Kekuasaan dan Politik

Kurt Lewin dan Schein mereka berpendapat bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti empat langkah, yaitu:

- 1) Keinginan untuk berubah (desire of change), sebelum perubahan terjadi setiap individu harus merasakan suatu kebutuhan, dapat berupa kekurangan-kekurangan dan ketidakpuasan selama ini serta adanya keinginan untuk meningkatkan.
- 2) Pencairan (unfreezing), yang meliputi memberikan dorongan, membujuk melalui pendekatan-pendekatan dengan mengurangi ancaman-ancaman maupun penolakan sehingga setiap individu siap untuk berubah.
- 3) Merubah (changing) yang meliputi pemberian perubahan pada setiap individu melalui pembelajaran baru pada sikap mereka, dalam hal ini pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, dan cara baru dalam melihat sesuatu sehingga pekerja belajar dengan sikap baru.
- 4) Memantapkan (refreezing) perubahan baru untuk membuat jadi permanen. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Burt pada dasarnya pemimpin yang dapat menganalisa pemanfaatan teknologi merupakan unsur yang amat penting (urgent) dalam kepemimpinan perubahan dan harus diperhitungkan.

7). Dampak Perubahan

1. Dampak Positif

Dampak yang dihasilkan akan positif jika proses penanganan suatu perubahan mulai dari identifikasi sebuah perubahan sampai tindakan yang dilakukan dalam menyikapi perubahan tersebut sesuai dengan keadaan sekitar. Namun jika salah satu komponen ada yang tidak sesuai, pasti hasilnya kurang atau bahkan berdampak negatif bagi lingkungan internal maupun eksternal.

2. Dampak negatif

Ini terjadi dikarenakan tidak adanya kesinambungan antara sebab terjadinya dengan cara penanganannya, dan kurangnya koordinasi antar sesama komponen.

Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan membutuhkan perencanaan yang baik. Perencanaan tersebut hendaknya dilakukan di segala bidang organisasi agar perubahan yang dilakukan dapat meningkatkan performance perusahaan. Sebuah perubahan akan menjadi baik atau tidak tergantung bagaimana cara menyikapinya, terutama peran seorang pemimpin yang mana mempunyai wewenang atau kekuasaan tertinggi atas segala keputusan yang diambil sangatlah mempengaruhi. Jadi dalam konteks ini seorang pemimpin memang haruslah bijaksana dan pintar dalam menanggapi, menilai sebuah perubahan, dan mengambil langkah untuk menyikapi perubahan tersebut.

Daftar Pustaka

Bass, B.M. (1995) Transformational leadership redux, *Leadership Quarterly*, 6, pp. 463–478.

Burke, W.W. and Litwin, G.H. (1992), “A causal model of organizational performance and change”, *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 523- 45.

Burns, J.M. (1978) *Leadership* (New York, USA: Harper & Row).

Carter, Min Z. et al (2012) Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change

<http://belajarpsikologi.com/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli/>

http://carapedia.com/pengertian_definisi_perubahan_info2189.html

<http://gigingirianto.blogspot.com/2013/08/makalah-memimpin-perubahan-dalam.html>

<http://www.leadership-park.com/new/more-about-u/kepemimpinan-perubahan.html>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Manajemen Konflik Sebagai Alat Dalam Manajemen Perubahan

	Fakultas Ekonomi & Bisnis	Program Studi Manajemen	Pertemuan 13	Kode MK W311700011	Disusun Oleh Eri Marlapa, SE., MM.
--	-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--

Abstract

Manajemen Konflik Sebagai Alat
Dalam Manajemen Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu
menguasai manajemen konflik
sebagai alat dalam manajemen
perubahan

Definisi Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Dalam manajemen konflik yang diutamakan adalah bagaimana cara mengendalikan konflik-konflik yang terjadi diantara para pihak. Untuk memahami manajemen konflik, Stevenin mengemukakan lima langkah manajemen konflik yang bersifat mendasar, yaitu :

1. Pengenalan

Dalam manajemen konflik, pengenalan merupakan teknik untuk mengatasi konflik yang terjadi. Kesalahan di dalam mendeteksi (tidak memperdulikan masalah atau menganggap ada masalah yang sebenarnya tidak ada).

2. Diagnosis

Diganosis merupakan salah satu dari teknik manajemen konflik. Metode yang benar dan telah teruji mengenai apa, mengapa, dimana dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Dalam hal ini pusatkan perhatian pada masalah yang utama, bukan pada hal-hal yang sepele.

3. Menepakati Suatu Solusi

Dengan menyepakati suatu solusi kita dapat menghindari konflik. Teknik ini merupakan salah satu teknik manajemen konflik yang paling efektif.

4. Pelaksanaan

Teknik manajemen konflik yang selanjutnya yaitu pelaksanaan. Dalam setiap pelaksanaan selalu terdapat untung dan rugi, jadi jangan sampai pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

5. Evaluasi

Teknik evaluasi merupakan salah satu dari teknik manajemen konflik. Dengan mengevaluasi kita dapat menghindari terjadinya konflik dikemudian hari.

• **Jenis-jenis Konflik**

Ada lima jenis (tipe) konflik dalam kehidupan organisasi yaitu :

a. Konflik didalam individu

Konflik ini timbul apabila individu merasa bimbang terhadap pekerjaan mana yang harus dilakukannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Konflik ini timbul akibat tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan-perbedaan kepribadian.

c. Konflik antar individu dan kelompok

Konflik ini berhubungan dengan caea individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, contohnya seseorang yang dihukum karena melanggar norma-norma kelompok.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.

e. Konflik antar organisasi

Akibat adanya bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik semacam ini diakui sebagai sarana untuk mengembangkan produk baru, teknologi, jasa-jasa, harga yang lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efisien.

• **Aspek-Aspek dalam Manajemen Konflik**

Dalam Manajemen konflik ada 2 aspek yang bisa muncul yaitu aspek positif dan aspek negatif.

1. Aspek Positif

Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakkan suatu perubahan :

- a) Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
- b) Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
- c) Menumbuhkan semangat baru pada staf.
- d) Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi.
- e) Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

2. Aspek Negatif

Apabila konflik mengarah pada hal negatif dan kondisi destruktif baik untuk perorangan maupun kelompok, maka hal ini dapat berdampak :

- a) Penurunan efektivitas kerja;
- b) Adanya penolakan;
- c) Resistensi terhadap perubahan;

- d) Apatis,
- e) Acuh tak acuh,
- f) Bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa demonstrasi.

Konflik bisa di sebabkna oleh beberapa hal yang mengakibatkan ke dua aspek (posif/negatif) tersebut bisa terjadi, diantaranya :

- a) Batasan pekerjaan yang tidak jelas
- b) Hambatan komunikasi
- c) Tekanan waktu
- d) Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
- e) Pertikaian antar pribadi
- f) Perbedaan status
- g) Harapan yang tidak terwujud

- **Pengelolaan Konflik**

Sepanjang kehidupan manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik baik itu secara individu maupun organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi, setiap anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Agar konflik tidak jadi berlarut-larut maka konflik dapat dicegah atau dikelola dengan :

1. Disiplin

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

2. Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan

Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

3. Komunikasi

Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terpetik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

4. Mendengarkan secara aktif

Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

Dalam mengelola konflik tidak bisa begitu saja tapi di perlukan teknik atau keahlian untuk mengelola konflik seperti pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada :

- a) Konflik itu sendiri
- b) Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
- c) Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
- d) Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
- e) Ketersediaan waktu dan tenaga

Daftar Pustaka

<http://ilmusingkat14.blogspot.co.id/2015/05/konflik-dan-manajemen-perubahan.html>

<http://www.pengertianpakar.com/2015/08/pengertian-manajemen-konflik-dan-teknik-manajemen-konflik.html> -

<http://pengertianmanagement.blogspot.co.id/2013/03/manajemen-konflik-definisi-ciri-sumber.html> -

<http://titin-stie.blogspot.co.id/2014/09/makalah-manajemen-konflik.html>

<http://indrawandp.blogspot.co.id/2013/10/manajemen-perubahan.html>

<http://taufiknurohman25.blogspot.co.id/2011/03/manajemen-perubahan-dalam-sebuah.html>



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Perubahan

Organisasi dan Transformasi Budaya Dalam Manajemen Perubahan

Fakultas
Ekonomi & Bisnis

Program Studi
Manajemen

Pertemuan
14

Kode MK
W311700011

Disusun Oleh
Eri Marlapa, SE., MM.

Abstract

Organisasi dan Transformasi
Budaya Dalam Manajemen
Perubahan

Kompetensi

Diharapkan mahasiswa mampu
memahami organisasi dan
transformasi budaya dalam
manajemen perubahan

Tipe-tipe organisasi saat ini sangat bervariasi dalam hal ruang lingkup dan ukuran dan mungkin akan memiliki beberapa praktik yang unik pada organisasi itu. Misalnya, sebuah organisasi yang umum adalah organisasi akademik yaitu universitas. Terdapat beberapa ritual dalam perguruan tinggi, seperti orientasi mahasiswa baru, pesta fraternity (perkumpulan khusus mahasiswa di perguruan tinggi serta sorority (perkumpulan khusus mahasiswi), serta makanan kantin. Praktik-praktik seperti bimbingan dan magang juga memberi ciri kebanyakan institusi di perguruan tinggi. Jelaslah bahwa inti dari kehidupan organisasi ditemukan di dalam budayanya. Dalam hal ini, budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya adalah suatu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini mungkin mencakup semangat kerja karyawan, sikap, dan tingkat produktivitas. Budaya organisasi juga mencakup simbol (tindakan, rutinitas, percakapan, dst.) dan makna-makna yang dilekatkan orang pada simbol-simbol ini. Makna dan pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi antar karyawan dan pihak manajemen.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja.

Mungkin kita belum memiliki pengertian yang cukup tentang budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, manfaat budaya organisasi, gejala suatu budaya organisasi yang tidak sehat, yang perlu dilakukan untuk perbaikan budaya organisasi, prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan, yang dimaksud dengan budaya berprestasi, dan prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan. Untuk memahami lebih jelas kita akan membahas mengenai budaya organisasi dan budaya berprestasi lebih dalam lagi

A. Definisi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Victor Tan (2002:18) Budaya organisasi adalah merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Menurut Davis (1984), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional.

Menurut Schein (1992) budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik.

b. Definisi Organisasi

Organisasi Menurut Stoner adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

Organisasi Menurut James D. Mooney adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi Menurut Chester I. Bernard merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

B. Karakteristik Budaya Menurut Victor Tan

- 1) Inisiatif masing masing individu yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki tiap individu.
- 2) Risk tolerance, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) Direction, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- 4) Integration, yaitu tingkat dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- 5) Management support, yaitu tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- 6) Control, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- 7) Identity, yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan dari pada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
- 8) Reward system, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada criteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- 9) Conflict tolerance, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Communication patterns, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

C. Manfaat dan Dampak Budaya Organisasi

Dengan adanya budaya organisasi di dalam perusahaan maka akan memberikan manfaat baik secara besar maupun kecil terhadap perusahaan, adapun manfaat dari budaya organisasi antara lain:

- 1) Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 2) Meningkatkan kekompakan tim antarberbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
- 3) Membentuk Perilaku staf dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan control.
- 4) Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
- 5) Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Selain memberikan manfaat, budaya organisasi juga memberikan dampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat (Tan, 2002:2). Organisasi dengan budaya yang positif memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar, dan memperbaiki diri. Jika orang yang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari kalau perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal. Maka, diputuskan untuk melakukan training bagi staf untuk memperbaiki kompetensi dan motivasi.

D. Langkah – langkah untuk menuju perubahan organisasi

Visi yang jelas dan arah strategis, memungkinkan perusahaan bersaing dan melanjutkan kinerja jangka panjangnya. Hal tersebut membantu perusahaan menentukan kemana memfokuskan sumber daya dan kemana yang dapat memberikan penghasilan maksimum.

Pengukuran kinerja yang jelas, mempunyai visi dan arah strategis masih belum cukup, kebanyakan perusahaan berhenti menterjemahkan visi dan rencana strategis tersebut kedalam hasil yang terukur dari berbagai divisi, departemen dan unit bisnis strategis. Langkah mengembangkan budaya berorientasi berprestasi dimulai dengan mendapatkan pemimpin divisi dan departemen mendiskusikan secara terbuka hasil yang diharapkan dengan satuan yang dapat diukur. Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap action plan untuk mendukung rencana strategis menyeluruh, dan hal ini harus disetujui bersama oleh pemimpin dan anak buahnya.

Tindak lanjut pencapaian tujuan, kecenderungan manusia adalah merasa puas dengan dirinya sendiri. Dari perspektif psikologis, orang termotivasi oleh kesenangan atau menghindari kepusingan. Tanpa menindaklanjuti hasil dan memberikan tekanan terhadap non-kinerja, motivasi untuk menghindari kepusingan dikurangi. Hal ini mendorong orang mengembangkan zona aman yaitu menindaklanjuti pencapaian tujuan merupakan satu cara mengurangi perasaan puas terhadap dirinya sendiri ditempat pekerjaan.

Menghargai kinerja secara adil, memberikan reward pada karyawan yang berprestasi, dengan menggunakan criteria kinerja yang telah ditetapkan dengan jelas terlebih dahulu dan penilaian kinerja secara professional. Karena kebanyakan perusahaan memberikan reward pada karyawan itu secara tidak adil, dalam hal ini pemberian rewardnya tidak melihat pada kinerja karyawan tetapi langsung secara sama pemberian rewardnya, dan hal itu dapat mematikan dorongan karyawan untuk berprestasi dalam kerjanya.

Lingkungan kerja terbuka dan transparan, lingkungan kerja yang bersifat terbuka dan transparan dimana pekerja dapat membagi informasi dan pengetahuan dengan bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Delapan puluh persen (80%) masalah dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi atau kurangnya komunikasi. Oleh sebab itu, salah pengertian, salah persepsi atau salah interpretasi muncul karena orang tidak megomunikasikan alasannya untuk melakukan sesuatu.

Menghapus politik, politik perusahaan menghalangi pengembangan hubungan saling mempercayai diantara manusia, praktik tidak sehat dalam bentuk favoritism, kronisme, desas desus dan kelicikan akan berlanjut sampai manajer mengembangkan profesionalisme dalam mengelola sumber daya manusia. Untuk memulai politik internal perusahaan, organisasi harus mulai mengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperbolehkan ketidaksetujuan,

memfokus pada tujuan dan meningkatkan harmoni tim. Kritik konstruktif harus dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata untuk menjatuhkan orang lain. Hal ini hanya dapat dicapai dengan menghilangkan ketakutan ditempat kerja.

Tim spirit yang kuat, dalam mengembangkan budaya organisasi yang produktif, tidak ada pengganti yang lebih baik dari pada menanamkan tim spirit yang kuat pada manusia. Untuk melakukan hal itu, orang harus berkomitmen terhadap kepercayaan bersama. Cara terbaik untuk menumbuhkan kepercayaan bersama adalah dengan menetapkan core values yang dapat diterima dan dihargai secara universal karena dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu.

E. Gejala Suatu Budaya Organisasi yang kurang sehat menurut Victor Tan

1. Mendapat perasaan tidak puas diri secara berlebihan terhadap kinerja organisasi
2. Tidak adanya perasaan urgensi dalam memerhatikan kebutuhan konsumen.
3. Sedikitnya inovasi produk dan jasa dalam melayani konsumen
4. Staf bersikap reaktif, melakukan sedikit inisiatif dan sering bersikap menunggu atasan
5. Eksekutif cenderung operation driven dari pada business oriented
6. Pemimpin lamban dalam mengambil tindakan terhadap orang yang kinerjanya tidak memuaskan
7. Pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, hanya berbicara tentang rencana dan maksudnya
8. Orang menerima dan merasa nyaman dengan kinerja organisasi yang memburuk.

F. Hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan perbaikan Budaya Organisasi menurut Cartweight

a. *Vision as inspiration* (visi sebagai inspirasi)

Visi merupakan konsep yang sulit bagi banyak orang, bukan hanya manajer. Visi memerlukan imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan menjadi sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari sekarang. Visualisasi tersebut merupakan inspirasi tujuan. Dengan demikian, visi dapat menjadi inspirasi tentang tujuan yang hendak dicapai.

b. *The management of creative change* (manajemen perubahan kreatif)

Perubahan yang kreatif adalah perubahan yang didukung oleh adanya inovasi, dan inovasi yang berkembang cepat adalah dalam bidang teknologi. Dan untuk mengatasi perubahan perlu melakukan manajemen perubahan.

c. *Value-based management* (manajemen berbasis nilai)

Penciptaan nilai secara berkelanjutan menambah nilai bagi bisnis. Sementara itu, maksud dari value management adalah untuk memastikan bahwa strategi manajer dan pilihan manajemen memberikan dampak langsung terhadap kinerja bisnis dan nilai pasarnya.

d. *The bottom line* (pekerja rendah)

Apapun sistem perbaikan budaya yang disarankan kepada manajer, yang penting adalah bagaimana mempengaruhi bottom line. Peningkatan moral, motivasi dan kreativitas pekerja diharapkan mempunyai pengaruh yang bermanfaat pada bottom line. Sebaiknya, pemegang anggaran ingin memaksakan *cost-effectiveness* dari program perbaikan budaya. Dalam manajemen budaya, bottom line merupakan tujuan tertinggi. Budaya merupakan kunci memaksimalkan kinerja bottom line.

e. *Cultural transformation through business excellent* (transformasi cultural melalui keunggulan bisnis)

Manajemen nilai-nilai budaya merupakan arah keunggulan bisnis. Kombinasi nilai pelayanan pelanggan dengan nilai-nilai pekerja berjalan baik dibawah potensi untuk perbaikan yang diusahakan oleh kepuasan pelanggan yang sudah ada dan survey kepuasan pekerja. Terdapat hubungan langsung antara employee values management, customer values management, competitive advantage, dan kinerja bottom line. Suatu organisasi hanya akan sebaik hasil yang dapat diberikan oleh orangnya.

f. *The european business excellent model* (model keunggulan bisnis eropa)

The european business excellent model memberikan kerangka kerja strategis dan kriteria untuk mengelola organisasi dan mengidentifikasi kesempatan perbaikan tanpa memandang sifat dan ukuran organisasi. Culture management menyederhanakan kompleksitas organisasi. Manajemen nilai budaya merupakan kunci keunggulan bisnis.

g. *Cultural management portfolio* (portofolio manajemen budaya)

Ada delapan bidang yang menjadi alat dan teknik manajemen budaya yang memberikan dukungan langsung dan tidak langsung dan dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan dalam mencapai keunggulan bisnis, yaitu: ukuran budaya, nilai pelayanan pelanggan, nilai-nilai pekerja dan tim building, pengembangan personal, pengembangan budaya kreatif dan inovatif, budaya partnership, manajemen perubahan dan nilai-nilai social.

G. Kunci Transformasi Cultural

Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan transformasi cultural dan transformasi cultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin

meningkat dan menantang. Tujuan organisasi kedepan akan lebih memfokus pada pelanggan dan hasil. Frances Hesselbein (2002:1) mengembangkan tujuh langkah yang diperlukan untuk melakukan transformasi cultural yaitu:

- 1) Mengamati beberapa kecenderungan lingkungan yang akan mempunyai dampak terbesar pada organisasi dimasa depan.
- 2) Mempertimbangkan implikasi dari kecenderungan tersebut
- 3) Meninjau kembali misi dan menyempurnakan
- 4) Meninggalkan hierarki lama dan menciptakan struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair yang melepaskan energy orang
- 5) Menantang asumsi, kebijakan dan prosedur dan hanya menjaga yang mencerminkan masa depan yang diinginkan
- 6) Mengkomunikasikan beberapa pesan yang memaksa yang memobilisasi orang sekitar misi, tujuan dan nilai-nilai
- 7) Membubarkan tanggung jawab kepemimpinan terhadap organisasi pada setiap tingkatan.

H. Prinsip dasar untuk memulai menciptakan Budaya Perubahan

Untuk memulai menciptakan budaya perubahan ditempat pekerjaan, dapat digunakan prinsip dasar sebagai berikut

- a. Melingkupi orang dengan informasi, pekerja harus selalu diberi informasi yang lengkap tentang apa yang terjadi didalam organisasi maupun tentang apa yang terjadi diluar, namun yang dapat mempengaruhi organisasi. Untuk itu, dalam setiap rapat tim, perlu dimulai dengan diskusi tentang inovasi. Hal ini dilakukan untuk menggambarkan perubahan penting terhadap implementasi yang ada.
- b. Kreativitas praktis, kreativitas praktis sering menyangkut pemindahan gagasan dari bidang yang satu kebidang yang lainnya. Suatu gagasan, proses atau prosedur yang telah dilakukan dibidang bisnis kemudian diterapkan pada bidang lainnya.
- c. Setiap orang dapat memberikan kontribusi, inovasi mampu mentransfer solusi yang ada dan dapat mendorong kemajuan bisnis. Hal ini berarti bahwa terbuka kesempatan bagi setiap orang agar dapat secara potensial memberikan kontribusi. Dalam pengertian setiap orang, termasuk karyawan yang sering terabaikan, pelanggan, penjual, pemasok, kawan, keluarga, tetangga, pekerja baru, manajer menengah yang berasal dari luar, konsultan dan orang luar lainnya.

- d. Percobaan dan evolusi, kebanyakan gagasan besar dimulai dari kecil, seperti dialami oleh Michael Dell yang memulai usahanya dari sebuah kamar asrama, Howard Schultz membuka sebuah gerai di seattle, dan Mc Donald mulai dengan satu kios hamburger. Untuk itu, pemimpin perlu mendukung pengalaman kecil dan melihat mana yang menjanjikan. Tanggung jawab pemimpin adalah melindungi gagasan baru dari resistensi yang terdapat dalam organisasi, yang mana gagasan baru ini bersifat menantang status quo.
- e. Menghargai inovasi, tantangan dalam menghargai innovator adalah dapat menimbulkan masalah dengan individu kunci dalam struktur manajemen. Innovator dipandang sebagai tantangan, dan penghargaan yang mereka terima menimbulkan kecemburuan bagi yang tidak menerima penghargaan. Menyelesaikan konflik ini sudah menjadi tanggung jawab tugas pemimpin. Pemimpin harus dapat mengomunikasikan pada bawahan bahwa keberhasilan mereka tergantung pada pengembangan keberhasilan innovator.
- f. Memindahkan halangan, hanya pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk menghalangi individu tertentu yang kuat dari penggerusan atau sabotase terhadap inisiatif baru. Menawarkan perlindungan pada juara perubahan yang sedang tumbuh merupakan sifat penting pemimpin yang menciptakan budaya perubahan.
- g. Mempublikasikan keberhasilan, untuk menciptakan budaya perubahan, diperlukan pemimpin yang bersedia melingkupi pekerja dengan informasi tentang semua perubahan positif yang terjadi. Pekerja harus dibuat peduli terhadap perubahan inovatif yang dilakukan perusahaan lain, tetapi juga penting mengumandangkan keberhasilan internal. Disamping menggunakan saluran komunikasi formal, pemimpin harus secara pribadi membawakan berita baik dari kelompok yang satu ke kelompok yang lainnya.
- h. Menciptakan dunia kecil, menanamkan nilai perubahan merupakan jalan panjang dalam buday organisasi, dan memerlukan komitmen penuh. Pemimpin harus mengatakan hal positif yang sama secara berulang-ulang. Pemimpin secara berulang-ulang perlu menghargai pekerja ketika mereka melakukan hal yang benar dan mengoreksi mereka ketika mereka salah. Mengajarkan nilai-nilai adalah bersifat berkelanjutan dan memerlukan proses panjang. Banyak repetisi positif yang harus dilakukan.
- i. Mengubah pola pikir, tantangan dalam bisnis dewasa ini adalah meningkatkan daya saing melalui cost effectiveness, kualitas produk dan jasa, inovasi produk dan jasa, dan kecepatan produksi dan pengiriman. Sekadar mengetahui apa yang harus diperbaiki saja

tidak cukup. Tantangan yang lebih besar adalah mendapatkan orang yang ingin memperbaiki daya saing organisasi dan produktivitas pekerjaan. Pekerja sekarang ini terbelenggu oleh cara mereka bekerja. Mereka membangun hambatan yang mencegah perubahan dan perbaikan. Mereka beralasan sebenarnya ingin berubah, tetapi tidak bisa. Mereka terikat dengan isu lain, seperti ketebatasan sumber daya atau kurang staf yang memiliki komitmen, dsb. Oleh karena itu, perubahan pola pikir dimulai dari memecahkan penjara pola pikir.

Untuk itu diperlukan upaya untuk mengubah pola pikir orang. Banyak orang cenderung menyamakan mindset atau pola pikir dengan sikap individu. Sikap hanyalah satu komponen yang membentuk pola pikir individu. Mindset adalah keadaan pikran yang mempengaruhi cara seseorang berfikir, merasa, dan bertindak dalam setiap situasi. Mindset (Tan, 2002:43) adalah paradigma mental yang dipengaruhi oleh lima komponen yaitu Blind spots, assumptions, complacency, habits, dan attitude.

A. *Blind spots* (sisi gelap) adalah suatu bidang dimana seseorang tidak dapat melihat dengan baik dan jelas karena ada suatu yang menghalangi dihadapannya. Di tempat kerja juga dapat terjadi Blind spots dimana pemimpin gagal melihat kelemahan didalam departemen, organisasi atau dirinya. Terdapat pula pemimpin yang gagal melihat pada produk dan jasa mereka sehingga secara rasional pelanggan sulit dan tidak beralasan untuk menyampaikan keluhannya. Ada dua macam Blind spots, yaitu:

a. *Natural Blind spots*

Natural Blind spots timbul karena orang tidak memiliki informasi yang perlu untuk mengukur situasi dan tidak peduli pada masalah yang ada.

b. *Acquire Blind spots*

Acquire Blind spots merupakan hasil dari hambatan informasi secara terus-menerus atau gagasan yang membantu member gambaran yang benar dari masalah yang dihadapi.

B. *Assumptions* (asumsi) adalah suatu pandangan yang dilihat sebagai suatu kebenaran, tetapi belum dibuktikan. Dalam membuat keputusan bisnis, banyak asumsi harus dibuat karena tidak mungkin mempunyai semua informasi. Organisasi membuat asumsi mengenai pesaing, pelanggan, pemasok, pemerintah, tentang dirinya, kekuatan produk jasanya, kompetensinya, dsb. Beberapa informasi dibuat berdasarkan analisis informasi yang dimiliki, sebagian lainnya berdasarkan pandangan kelompok, dan pada pandangan pemimpin. Akan tetapi, walaupun analisis dilakukan oleh analisis profesional dan kebiasaan dapat saja salah karena lingkungan

berubah. Apa yang terbukti valid diwaktu yang lalu, mungkin tidak valid sekarang atau besok.

C. *Complacency* (puas dengan dirinya sendiri) merupakan rasa aman yang dimiliki seseorang pada prestasinya, seperti tidak perlu khawatir atau melakukan sesuatu tentang situasi yang dihadapi. *Complacency* berlawanan dengan *satisfaction*. *Complacency* berakibat pada mengecilkan prestasi, sedangkan *satisfaction* dapat meningkatkan prestasi. Lingkungan yang melahirkan *Complacency* akan menghilangkan perasaan urgensi akan perlunya perubahan dan perbaikan.

D. *Habits* (kebiasaan) adalah tindakan yang dilakukan oleh orang dan dilakukan berulang tanpa berpikir. Kebiasaan yang dikembangkan bertahun-tahun menjadi berakar dalam perilaku seseorang. Orang dengan kebiasaan tidak lagi mengukur tujuan dan manfaat dari tindakannya. Mereka akan terus melakukan sesuatu dengan cara yang sama tanpa bertanya. Sebenarnya mereka telah mengganti perlunya berpikir dengan kebiasaan yang dikembangkannya.

E. *Attitude* (sikap) adalah persepsi yang dimiliki seseorang tentang sesuatu dan hal itu mempengaruhi cara seseorang berperilaku. Seseorang dapat memiliki sikap positif atau negative terhadap sesuatu, isu, masalah atau perubahan yang dibutuhkan.

Langkah yang dapat dilakukan untuk mengubah pola pikir seseorang adalah dengan menghilangkan blind spots, melawan asumsi yang kurang benar, mengurangi perasaan puas pada diri sendiri, mematahkan kebiasaan yang tidak produktif, dan menanamkan sikap positif. Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka. Karakteristik budaya organisasi menurut Tan adalah *Individual initiative, Risk tolerance, Direction, Integration, Management support, Control, Identity, Reward system, Conflict tolerance, Communication patterns*. Untuk melakukan perubahan, maka perlu melakukan perubahan budaya organisasi. Budaya berprestasi merupakan budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang lain. Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan transformasi cultural dan transformasi cultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang.

Budaya berprestasi lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan daripada peran. Budaya berprestasi memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan.

Daftar Pustaka

- Anonim. Juni 2006. Pengertian, Definisi dan Arti Organisasi - Organisasi Formal dan Informal - Belajar Online Lewat Internet Ilmu Manajemen.(online),(http://organisasi.org/pengertian_definisi_dan_arti_organisasi_organisasi_formal_dan_informal_belajar_online_lewat_internet_ilmu_manajemen, diakses 7 April 2010)
- Fitriyulianti. (2008). Budaya organisasi. (online), (<http://one.indoskripsi.com/node/1853> diakses tanggal 7 april 2010)
- Wibowo. (2008) .Manajemen Perubahan. Edisi kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada