



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL 7
MANAJEMEN PERUBAHAN DAN FAKTOR INDIVIDU**

Universitas
Esa Unggul
**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE, MM
8069**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN FAKTOR INDIVIDU

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mahasiswa mampu menganalisis perubahan yang dikaitkan dengan tipe kepribadian
2. Mahasiswa dapat menjabarkan teori-teori perubahan individu
3. Mahasiswa mengetahui dan menjelaskan model ADKAR
4. Mahasiswa dapat menjabarkan bagaimana mengelola perubahan organisasi

B. Uraian dan Contoh

1. PERUBAHAN PERILAKU INDIVIDUAL

Bentuk-bentuk Perubahan Perilaku Individu.

1. Perubahan Alamiah (Natural Change)

Perilaku manusia selalu berubah. Sebagian perubahan itu disebabkan karena kejadian alamiah. Contoh : perubahan perilaku yang disebabkan karena usia seseorang.

2. Perubahan terencana (Planned Change)

Perubahan perilaku ini terjadi karena memang direncanakan sendiri oleh subjek. contoh : perubahan perilaku seseorang karena tujuan tertentu atau ingin mendapatkan sesuatu yang bernilai baginya.

3. Kesiediaan untuk berubah (Readdiness to Change)

Apabila terjadi suatu inovasi atau program-program pembangunan di dalam organisasi, maka yang sering terjadi adalah sebagian orang sangat cepat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut, dan ada sebagian orang lagi sangat lambat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut.

Contoh : perubahan teknologi pada suatu lembaga organisasi, misal dari mesin ketik manual ke mesin komputer, biasanya orang yang usianya tua sulit untuk menerima perubahan pemakaian teknologi tersebut.

Strategi Perubahan Perilaku Individu

Beberapa strategi untuk memperoleh perubahan perilaku , dikelompokkan menjadi tiga :

1. Menggunakan kekuatan/kekuasaan atau dorongan

Misal : dengan adanya peraturan-peraturan / perundang-undangan yang harus dipatuhi oleh anggota masyarakat.

Strategi ini dapat berlangsung cepat akan tetapi belum tentu berlangsung lama karena perubahan perilaku terjadi tidak atau belum didasari oleh kesadaran sendiri.

2. Pemberian informasi

Dengan memberikan informasi-informasi tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan hal tertentu.

3. Diskusi partisipasi

Cara ini adalah sebagai peningkatan cara yang kedua di atas yang dalam memberikan informasi-informasi tentang peraturan baru organisasi tidak bersifat searah saja tetapi dua arah.

Teori Tentang Perubahan Perilaku Individu

1. Teori Kurt Lewin

Kurt Lewin (1970) berpendapat bahwa perilaku manusia adalah suatu keadaan yang seimbang antara kekuatan-kekuatan pendorong (driving forces) dan kekuatan-kekuatan penahan (restrining forces). Perilaku ini dapat berubah apabila terjadi ketidakseimbangan antara kedua kekuatan tersebut didalam diri seseorang. Sehingga ada 3 kemungkinan terjadinya perubahan perilaku pada diri seseorang itu, yakni

- a. Kekuatan-kekuatan pendorong meningkat. Hal ini terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang mendorong untuk terjadinya perubahan-perubahan perilaku. Stimulus ini berupa informasi-informasi sehubungan dengan perilaku yang bersangkutan.
- b. Kekuatan-kekuatan penahan menurun. Hal ini akan terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang memperlemah kekuatan penahan tersebut.

- c. Kekuatan pendorong meningkat, kekuatan penahan menurun. Dengan keadaan semacam ini jelas juga akan terjadi perubahan perilaku.

2. Teori Stimulus-Organisme-Respons (SOR)

Teori ini mendasarkan asumsi bahwa penyebab terjadinya perubahan perilaku tergantung kepada kualitas rangsang (stimulus) yang berkomunikasi dengan organisme. Artinya kualitas dari sumber komunikasi (sources) misalnya kredibilitas, kepemimpinan, gaya berbicara sangat menentukan keberhasilan perubahan perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat. Hosland, et al (1953) mengatakan bahwa proses perubahan perilaku pada hakekatnya sama dengan proses belajar. Proses perubahan perilaku tersebut menggambarkan proses belajar pada individu yang terdiri dari :

- a. Stimulus (rangsang) yang diberikan pada organisme dapat diterima atau ditolak. Apabila stimulus tersebut tidak diterima atau ditolak berarti stimulus itu tidak efektif mempengaruhi perhatian individu dan berhenti disini. Tetapi bila stimulus diterima oleh organisme berarti ada perhatian dari individu dan stimulus tersebut efektif.
- b. Apabila stimulus telah mendapat perhatian dari organisme (diterima) maka ia mengerti stimulus ini dan dilanjutkan kepada proses berikutnya. Setelah itu organisme mengolah stimulus tersebut sehingga terjadi kesediaan untuk bertindak demi stimulus yang telah diterimanya (bersikap).
- c. Akhirnya dengan dukungan fasilitas serta dorongan dari lingkungan maka stimulus tersebut mempunyai efek tindakan dari individu tersebut (perubahan perilaku).

3. Teori Fungsi

Teori ini berdasarkan anggapan bahwa perubahan perilaku individu itu tergantung kepada kebutuhan. Hal ini berarti bahwa stimulus yang dapat mengakibatkan perubahan perilaku seseorang apabila stimulus tersebut dapat dimengerti dalam konteks kebutuhan orang tersebut. Menurut Katz (1960) perilaku dilatarbelakangi oleh kebutuhan individu yang bersangkutan. Katz berasumsi bahwa :

- a. Perilaku itu memiliki fungsi instrumental, artinya dapat berfungsi dan memberikan pelayanan terhadap kebutuhan. Seseorang dapat bertindak (berperilaku) positif terhadap objek demi pemenuhan kebutuhannya. Sebaliknya bila objek tidak dapat memenuhi memenuhi kebutuhannya maka ia akan berperilaku negatif.
- b. Perilaku dapat berfungsi sebagai defence mechanism atau sebagai pertahanan diri dalam menghadapi lingkungannya. Artinya dengan perilakunya, dengan tindakan-tindakannya, manusia dapat melindungi ancaman-ancaman yang datang dari luar.
- c. Perilaku berfungsi sebagai penerima objek dan memberikan arti. Dalam peranannya dengan tindakannya itu, seseorang senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dengan tindakan sehari-hari tersebut seseorang telah melakukan keputusan-keputusan sehubungan dengan objek atau stimulus yang dihadapi. Pengambilan keputusan yang mengakibatkan tindakan-tindakan tersebut dilakukan secara spontan dan dalam waktu yang singkat.
- d. Perilaku berfungsi sebagai nilai ekspresif dari diri seseorang dalam menjawab suatu situasi. Nilai ekspresif ini berasal dari konsep diri seseorang dan merupakan pencerminan dari hati sanubari. Oleh sebab itu perilaku itu dapat merupakan “layar” dimana segala ungkapan diri orang dapat dilihat. Misalnya orang yang sedang marah, senang, gusar, dan sebagainya dapat dilihat dari perilaku atau tindakannya.

Teori ini berkeyakinan bahwa perilaku itu mempunyai fungsi untuk menghadapi dunia luar individu dan senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya menurut kebutuhannya. Oleh sebab itu didalam kehidupan manusia, perilaku itu tampak terus-menerus dan berubah secara relatif.

Moh Surya (1997) mengemukakan ciri-ciri dari perubahan perilaku, yaitu :

1. Perubahan yang disadari dan disengaja (intensional).

Perubahan perilaku yang terjadi merupakan usaha sadar dan disengaja dari individu yang bersangkutan. Begitu juga dengan hasil-hasilnya, individu yang bersangkutan menyadari bahwa dalam dirinya telah terjadi perubahan, misalnya pengetahuannya semakin bertambah atau keterampilannya

semakin meningkat, dibandingkan sebelum dia mengikuti suatu proses belajar. Misalnya, seorang manajer sedang belajar tentang strategi bisnis. Dia menyadari bahwa dia sedang berusaha mempelajari tentang Strategi bisnis. Begitu juga, setelah belajar Strategi bisnis dia menyadari bahwa dalam dirinya telah terjadi perubahan perilaku, dengan memperoleh sejumlah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang berhubungan dengan Strategi bisnis. Perubahan yang berkesinambungan (kontinyu). Bertambahnya pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki pada dasarnya merupakan kelanjutan dari

2. Perubahan yang fungsional pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh sebelumnya. Begitu juga, pengetahuan, sikap dan keterampilan yang telah diperoleh itu, akan menjadi dasar bagi pengembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan berikutnya..Setiap perubahan perilaku yang terjadi dapat dimanfaatkan untuk kepentingan hidup individu yang bersangkutan, baik untuk kepentingan masa sekarang maupun masa mendatang.
3. Perubahan yang bersifat positif.
Perubahan perilaku yang terjadi bersifat normatif dan menunjukkan ke arah kemajuan.
4. Perubahan yang bersifat aktif.
Untuk memperoleh perilaku baru, individu yang bersangkutan aktif berupaya melakukan perubahan. Misalnya, manajer ingin memperoleh pengetahuan baru tentang strategi bisnis, maka manajer tersebut aktif melakukan kegiatan membaca dan mengkaji buku-buku strategi bisnis, berdiskusi dengan manajer lain tentang strategi bisnis dan sebagainya.
5. Perubahan yang bersifat pamanen.
Perubahan perilaku yang diperoleh dari proses belajar cenderung menetap dan menjadi bagian yang melekat dalam dirinya. Misalnya, manajer belajar mengoperasikan program akuntansi, maka penguasaan keterampilan mengoperasikan komputer program akuntansi tersebut akan menetap dan melekat dalam diri mahasiswa tersebut.

6. Perubahan yang bertujuan dan terarah.

Individu melakukan kegiatan belajar pasti ada tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Misal seorang manajer mempelajari strategi bisnis mempunyai tujuan jangka pendeknya untuk tahu tentang apa-apa yang akan dilakukan dalam dunia bisnis, sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah untuk ahli dalam bisnis dan mungkin untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi karena telah menguasai bidang tertentu.

7. Perubahan perilaku secara keseluruhan.

Perubahan perilaku belajar bukan hanya sekedar memperoleh pengetahuan semata, tetapi termasuk memperoleh pula perubahan dalam sikap dan keterampilannya.

Cara-cara Perubahan Perilaku Individu

1. Dengan Paksaan. Ini bisa dengan : Mengeluarkan instruksi atau peraturan, dan ancaman hukuman kalau tidak mentaati instruksi atau peraturan tersebut.
2. Dengan memberi imbalan : Imbalan bisa berupa materi seperti uang atau barang, tetapi bisa juga imbalan yang tidak berupa materi, seperti pujian, dan sebagainya.
3. Dengan membina hubungan baik : Kalau kita mempunyai hubungan yang baik dengan seseorang atau dalam organisasi. biasanya orang tersebut akan mengikuti anjuran kita untuk berbuat sesuatu.
4. Dengan menanamkan kesadaran dan motivasi pada individu sehingga individu akan berubah dengan kesadaran dirinya.
5. Dengan menunjukkan contoh-contoh pada individu dalam organisasi untuk melakukan tindakan tertentu yang diinginkan organisasi.

Cara Memprakarsai Perubahan

Perubahan budaya organisasi sangat dimungkinkan mengingat budaya organisasi merupakan variabel yang dinamis, di sisi lain organisasi sebagai living

organism selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Kecocokan antara budaya organisasi dengan lingkungan eksternal juga merupakan salah satu pertimbangan perlu tidaknya perubahan budaya organisasi.

Merubah budaya bukanlah sesuatu hal yang mudah karena sekali budaya tersebut terkristalisasi ke dalam masing-masing anggota organisasi, maka anggota organisasi cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan bahwa budaya tersebut functional atau disfunctional terhadap kehidupan organisasi. Perubahan budaya bisa memakan waktu sampai 10 tahun.

John kotler, seorang pakar kepemimpinan dan manajemen perubahan, percaya bahwa perubahan organisasi khususnya akan gagal karena manajemen senior melakukan satu atau lebih kesalahan berikut ini :

- a. Kegagalan untuk menetapkan suatu rasa kegentingan mengenai kebutuhan akan perubahan seperti mencairkan organisasi dengan menciptakan alasan yang memaksa mengapa perubahan diperlukan.
- b. Kegagalan untuk menetapkan suatu koalisi yang cukup kuat untuk memberikan pedoman yang bertanggungjawab untuk memimpin dan mengelola perubahan. Deskripsinya seperti menciptakan orang-orang yang lintas fungsi dan lintas kelompok dengan kekuatan yang mencukupi untuk memimpin kelompok.
- c. Kegagalan untuk menetapkan suatu visi yang memandu proses perubahan.
- d. Kegagalan untuk mengkomunikasikan visi baru secara efektif.
- e. Kegagalan untuk menghilangkan halangan yang merintangi pencapaian visi baru.
- f. Kegagalan untuk secara sistematis merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek. Kemenangan jangka pendek mencerminkan pencapaian dari hasil atau tujuan penting.
- g. Terlalu cepat mengumumkan kemenangan. Hal ini dapat menggelincirkan perubahan jangka panjang pada infrastruktur yang sering diperlukan untuk mencapai suatu visi.
- h. Kegagalan untuk menjangkarkan perubahan pada budaya organisasi. Hal ini diperlukan waktu bertahun – tahun untuk tertanam dalam budaya organisasi.

- b. kotler merekomendasikan bahwa organisasi sebaiknya mengikuti delapan langkah yang saling berurutan untuk mengatasi masalah -masalah yang berasal dari tekanan kekuatan internal maupun kekuatan eksternal.

Langkah–langkah untuk memprakarsai perubahan organisasi menurut kotler adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan rasa kegentingan, yakni mencairkan organisasi dengan menciptakan alasan yang memaksa mengapa perubahan diperlukan.
- b. Menciptakan koalisi yang memberikan pedoman, yakni dengan menciptakan orang -orang yang lintas fungsi dan lintas kelompok dengan kekuatan yang mencukupi untuk memimpin perubahan.
- c. Mengembangkan suatu visi dan strategi, yakni menciptakan visi dan rencana strategis untuk memandu proses perubahan.
- d. Membentuk dan mengimplementasikan strategi komunikasi yang secara konsisten mengkomunikasikan visi dan rencana strategi baru.
- e. Memberdayakan tindakan yang berbasis luas, dengan menghilangkan halangan terhadap perubahan dan menggunakan elemen– elemen target dari perubahan untuk mentransformasikan organisasi. Mendorong sikap yang berani mengambil resiko dan penyelesaian masalah yang kreatif.
- f. Menghasilkan kemenangan jangka pendek, yakni merencanakan untuk menciptakan kemenangan atau perbaikan jangka pendek, mengakui dan menghargai karyawan yang memberikan kontribusi terhadap kemenangan.
- g. Mengonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan. Deskripsinya yakni koalisi yang memandu menggunakan kredibilitas dari kemenangan jangka pendek untuk menciptakan lebih banyak perubahan. Tambahan karyawan dilibatkan pada proses perubahan ketika perubahan mengalir ke seluruh organisasi. Usaha ini dibuat untuk menyegarkan kembali proses perubahan.
- h. Menancapkan pendekatan baru ke dalam budaya, dengan cara memperkuat perubahan dengan menggarisbawahi hubungan antara perilaku dan proses baru dengan keberhasilan organisasi. Mengembangkan metode-metode untuk memastikan pengembangan dan suksesi kepemimpinan.

Tahap-tahap proses perubahan

Proses perubahan meliputi enam tahapan :

1. Tekanan dan desakan. Proses mulai ketika manajemen puncak mulai merasa adanya kebutuhan atau tekanan akan perubahan, biasanya disebabkan berbagai masalah yang berarti, seperti penurunan penjualan atau penurunan laba secara tajam.
2. Intervensi dan reorientasi. Konsultan atau pengantar perubahan dari luar sering digunakan untuk merumuskan masalah dan memulai proses dengan membuat para organisasi untuk memusatkan perhatiannya pada masalah tersebut.
3. Diagnosa dan pengenalan masalah. Informasi dikumpulkan dan dianalisa oleh pengantar perubahan dan manajemen.
4. Penemuan dan komitmen pada penyelesaian. Pengantar perubahan hendaknya merangsang pemikiran dan mencoba untuk menghindari penggunaan metode-metode lama yang sama. Penyelesaian-penyelesaian ditemukan melalui pengembangan secara kreatif, alternatif – alternatif baru dan masuk akal.
5. Percobaan dan pencarian hasil-hasil. Penyelesaian-penyelesaian pada tahap empat biasanya diuji dalam program-program percobaan berkala dan hasil-hasilnya dianalisis.
6. Penguatan dan penerimaan. Bila serangkaian kekuatan telah diuji dan sesuai keinginan, harus diterima secara sukarela. Pelaksanaan kegiatan yang telah diterima harus menjadi sumber penguatan dan menimbulkan keterikatan terhadap perubahan

2. PENDEKATAN MODEL ADKAR

Perubahan-perubahan pada tingkat individual jarang menimbulkan implikasi signifikan, bagi organisasi yang bersangkutan secara total, walaupun terdapat adanya kekecualian tertentu pada saat-saat tertentu. Contoh-contoh tentang perubahan pada tingkat individual adalah misalnya perubahan pada penugasan pekerjaan, dipindahkannya karyawan yang bersangkutan ke lokasi

yang berbeda, atau perubahan pada kondisi kedewasaan individu yang bersangkutan, yang terjadi dengan berlangsungnya waktu.

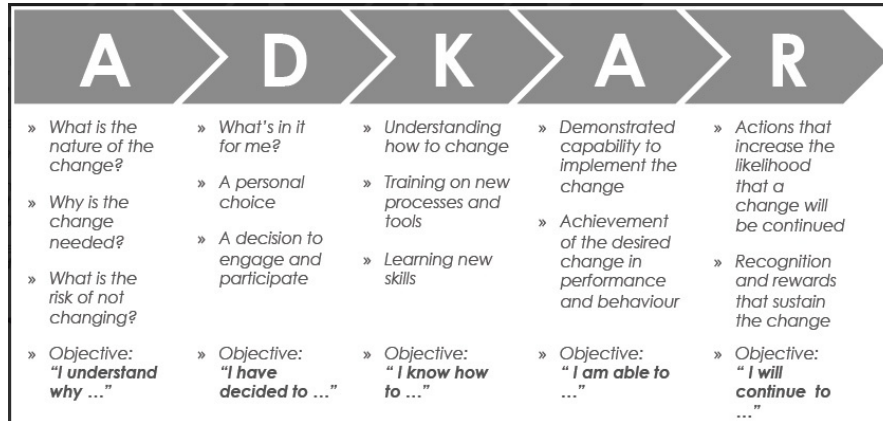
Menurut teori system sosial, setiap perubahan di dalam suatu system, akan memengaruhi bagian-bagian lain dari system tersebut, tetapi dampak yang timbul sering kali demikian kurang berarti. Setiap manajer, yang ingin melaksanakan suatu perubahan penting pada tingkat individual, perlu mengingat bahwa perubahan tersebut kiranya akan menimbulkan dampak-dampak di luar individu yang bersangkutan. Misalnya, apabila seorang manajer memutuskan untuk memindahkan seorang karyawan, maka hal tersebut dapat mengganggu pelaksanaan fungsi sosial kelompok kerja yang ada.

ADKAR adalah suatu model untuk perubahan dalam bisnis, pemerintahan dan komunitas, yang mempunyai lima elemen atau objek yang dibangun dalam sebuah kerangka untuk mencapai perubahan. Kelima elemen ini dibangun dalam suatu kerangka dan berurutan dalam mengelola individu untuk melakukan perubahan.

1. Awareness adalah pemahaman seseorang terhadap sifat perubahan, yaitu apa penyebab adanya perubahan, apa akibat tidak mengikuti perubahan, faktor internal dan eksternal yang dibutuhkan untuk perubahan, dan apa manfaatnya (Hiatt 2006).
2. Desire adalah keinginan yang mendorong dan terlibat dalam perubahan. Desire berhubungan dengan pilihan individu, pengaruh dari sifat perubahan itu sendiri, situasi individu, dan motivasi masing – masing individu (Hiatt 2006).
3. Knowledge adalah informasi, latihan dan edukasi yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana cara untuk perubahan. Knowledge meliputi kebiasaan, proses, perangkat, sistem, keahlian, dan teknis yang dibutuhkan untuk perubahan.
4. Ability adalah kemampuan menerapkan pengetahuan menjadi terealisasi atau pelaksanaan perubahan. Ability dicapai jika seseorang mempunyai kemampuan mengimplementasikan perubahan pada level performa yang ditentukan (Hiatt 2006). Reinforcement adalah faktor internal dan eksternal

yang mendukung perubahan. Reinforcement eksternal meliputi recognition, reward, dan celebration.

5. Reinforcement internal bisa datang dari rasa puas dengan pencapaian (achievement) atau manfaat lain yang diperoleh dari perubahan (Hiatt 2006).



Gambar 1
Model ADKAR

Kekuatan Adkar untuk mengelola perubahan

Kekuatan model Adkar adalah menciptakan fokus pada elemen pertama yang merupakan akar penyebab kegagalan. Pendekatan yang berorientasi pada hasil membantu energi fokus pada area yang akan menghasilkan probabilitas tertinggi untuk sukses. Adkar dapat membantu merencanakan secara efektif untuk perubahan baru atau mendiagnosa mengapa perubahan saat ini gagal.

Manfaat dari model ADKAR adalah dapat digunakan sebagai berikut :

- 1) Mendiagnosa ketahanan/penolakan anggota organisasi.
- 2) Membantu transisi anggota organisasi melalui proses perubahan.
- 3) Menciptakan rencana yang sukses untuk peningkatan personal dan profesional seiring perubahan.
- 4) Mengembangkan rencana manajemen perubahan bagi anggota organisasi.

3. MENGELOLA PERUBAHAN

Apabila sebuah organisasi mengalami perubahan, tentu organisasi tersebut akan menemui tantangan – tantangan yang harus diselesaikan, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu mengelola perubahan tersebut agar dapat berhasil sesuai dengan yang diinginkan. Salah satu permasalahan yang sering terjadi saat melakukan perubahan di organisasi adalah adanya penolakan dari perubahan tersebut. Disinilah peran dari para pemimpin untuk meyakinkan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Beberapa hal yang dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan adalah :

1. Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan, hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain
2. Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan dikarenakan tanpa adanya perubahan, orang – orang didalam organisasi merasa sudah sangat baik.
3. Perubahan biasanya berbiaya tinggi, walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan membuat perusahaan berfikir lebih mendalam sebelum menentukan perubahan.
4. Ketakutan akan kegagalan. Apabila orang – orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara / metode lama, maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan jika mereka tidak bisa menggunakan metode baru.

Untuk dapat mengelola perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa hal berikut:

1. Memotivasi Perubahan

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

2. 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.

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. Mengelola Transmisi

Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi yang diharapkan di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus untuk menjamin keberhasilan. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas sehingga perubahan yang dihasilkan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

5. Melanjutkan Momentum Perubahan

Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, perusahaan harus senantiasa meningkatkan semangat untuk berubah sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan. Hal – hal yang dapat dilakukan untuk dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan.

4. BIDANG-BIDANG PERUBAHAN ORGANISASI

Secara umum, sebagian besar campur tangan perubahan menyangkut struktur organisasi dan rancangan organisasi, teknologi dan operasi, atau orang. Bidang paling umum dari perubahan dalam masing-masing ini disebutkan dalam tabel sebagai berikut:

| Struktur dan Rancangan Organisasi | Teknologi dan Operasi | Orang |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Rancangan pekerjaan | Teknologi informasi | Kemampuan dan keterampilan |
| Departementalisasi | Peralatan | Kinerja |
| Hubungan pelaporan | Proses pekerjaan | Persepsi |
| Distribusi otoritas | Urutan pekerjaan | Ekspektasi |
| Mekanisme koordinasi | Sistem pengendalian | Sikap |
| Struktur lini-staf | | Nilai |
| Rancangan keseluruhan | | |
| Budaya | | |
| Manajemen sumber | | |
| Daya Manusia | | |

Mengubah Struktur dan Rancangan

Perubahan organisasi dapat difokuskan pada setiap komponen dari struktur organisasi atau pada keseluruhan rancangan organisasi. Oleh karena itu organisasi mengubah cara merancang pekerjaannya atau dasar departementalisasinya. Organisasi juga mungkin mengubah hubungan pelaporan atau distribusi wewenang. Mekanisme koordinasi dan konfigurasi lini dan staf juga merupakan sasaran perubahan. Pada skala yang besar, organisasi mungkin mengubah keseluruhan rancangannya. Contoh, suatu bisnis yang tumbuh dapat memutuskan untuk menghentikan rancangan fungsionalnya dan mengadopsi suatu rancangan divisonal. Atau bisnis tersebut mungkin mengubah dirinya sendiri menjadi suatu matriks. Terakhir, organisasi mungkin mengubah suatu bagian dari sistem manajemen sumber daya manusianya. Seperti kriteria pemilihannya, metode penilaian kinerjanya. Toyota telah melaksanakan suatu rangkaian perubahan struktural organisasi dan rancangan yang bertujuan menjadi Toyota suatu perusahaan yang lebih datar dan lebih terdesentralisasi dan oleh karena itu lebih reponsif terhadap lingkungan eksternalnya.

Mengubah Teknologi dan Operasi

Teknologi merupakan proses konversi yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengubah input menjadi output. Karena kecepatan inovasi teknologi, perubahan teknologi menjadi semakin penting bagi banyak organisasi. Pengadopsian dan institusioanalisis inovasi teknologi informasi hampir selalu terjadi di sebagian besar perusahaan saat ini. Sun microsystem misalnya, telah mengadopsi siklus perencanaan jangka pendek yang dipersiapkan untuk perubahan lingkungan. Bentuk penting lain dari perubahan teknologi melibatkan peralatan. Untuk mengikuti persaingan, perusahaan menemukan bahwa mengganti mesin dan peralatan yang ada secara periodik dengan model yang lebih baru adalah perlu.

Suatu perubahan dalam proses pekerjaan atau aktivitas pekerjaan mungkin diperlukan jika peralatan baru diperkenalkan atau produk baru dibuat. Dalam industri manufaktur, penyebab utama perubahan proses pekerjaan adalah untuk mengakomodasi perubahan baku yang digunakan untuk memproduksi suatu produk jadi. Selama bertahun-tahun lampu senter dibuat dari logam, akan tetapi saat ini sebagian besar dibuat dari plastik. Suatu perusahaan mungkin memutuskan untuk mengubah lampu senter dari logam. Perubahan proses pekerjaan mungkin terjadi dalam organisasi jasa dan juga dalam perusahaan manufaktur.

Perubahan dalam urutan pekerjaan mungkin atau mungkin tidak mengiringi perubahan dalam peralatan atau perubahan dalam proses pekerjaan. Contoh, suatu manufaktur mungkin memiliki dua jalur perakitan yang paralel yang memproduksi dua rangkaian suku cadang mesin yang serupa. Jalur mungkin bertemu di satu unit pengendalian kualitas terpusat di mana toleransi diverifikasi oleh pengawas. Akan tetapi manajer mungkin memutuskan untuk mengubahnya menjadi pengawasan periodik dan bukan pengawas akhir. Dalam peraturan ini, satu atau lebih pengawas dilakukan terhadap jalur tepanjang. Perubahan urutan pekerjaan juga dapat dibuat dalam organisasi jasa. Pemrosesan klaim asuransi misalnya dapat diubah. Urutan klasifikasi dan memeriksa klaim, meminta cek, memperoleh tanda kedua, dan mengirimkan cek dapat diubah dengan beberapa cara, seperti kombinasikan kedua langkah pertama atau memutar klaim melalui satu orang sementara orang yang lain menangani cek.

Mengubah Orang

Bidang ketiga dalam sebuah perubahan organisasi berkaitan dengan sumber daya manusia. Perubahan ini mungkin disebabkan karena perubahan teknologi atau keinginan untuk meningkatkan tingkat kinerja kerja. Oleh karena itu program pelatihan dan kriteria rekrutmen baru mungkin diperlukan. Organisasi juga mungkin memutuskan untuk meningkatkan tingkat kinerja kerja. Reader's Digest telah berusaha untuk mengimplementasikan perubahan yang signifikan pada tenaga kerjanya. Sebagian alasan untuk perubahan tersebut adalah menanamkan pada karyawan yang tersisa suatu rasa tekanan dan kebutuhan untuk mengadopsi perspektif baru mengenai cara kerja mereka.

Persepsi dan ekspektasi juga merupakan suatu fokus umum perubahan organisasi. Pekerja dalam suatu organisasi mungkin yakin bahwa gaji dan tunjangan mereka tidak setinggi yang seharusnya. Suatu cara yang umum untuk melakukan hal ini adalah dengan menerbitkan suatu pernyataan yang menempatkan nilai dolar aktual pada setiap tunjangan yang disediakan dan membandingkan jumlah tersebut dengan apa yang diberikan oleh organisasi lokal lainnya bagi pekerja mereka. Di banyak organisasi saat ini, manajer berusaha menghilangkan hubungan bermusuhan dengan pekerja mereka dan mengadopsi suatu hubungan yang lebih kolaboratif.

C. LATIHAN SOAL

1. Apa kesimpulan Teori Fungsi menurut Katz?
2. Sebutkan dan jelaskan proses belajar dalam individu?
3. Bagaimana penerapan strategi merubah orang dalam mengelola perubahan?

D. JAWABAN

1. Teori Fungsi berkeyakinan bahwa perilaku itu mempunyai fungsi untuk menghadapi dunia luar individu dan senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya menurut kebutuhannya. Oleh sebab itu didalam kehidupan manusia, perilaku itu tampak terus-menerus dan berubah secara relatif.

2. Tahapannya adalah sebagai berikut:
 - a. Stimulus (rangsang) yang diberikan pada organisme dapat diterima atau ditolak. Apabila stimulus tersebut tidak diterima atau ditolak berarti stimulus itu tidak efektif mempengaruhi perhatian individu dan berhenti disini. Tetapi bila stimulus diterima oleh organisme berarti ada perhatian dari individu dan stimulus tersebut efektif.
 - b. Apabila stimulus telah mendapat perhatian dari organisme (diterima) maka ia mengerti stimulus ini dan dilanjutkan kepada proses berikutnya. Setelah itu organisme mengolah stimulus tersebut sehingga terjadi kesediaan untuk bertindak demi stimulus yang telah diterimanya (bersikap).
 - c. Akhirnya dengan dukungan fasilitas serta dorongan dari lingkungan maka stimulus tersebut mempunyai efek tindakan dari individu tersebut (perubahan perilaku).
3. Karena perubahan mungkin disebabkan karena oleh perubahan teknologi atau keinginan untuk meningkatkan tingkat kinerja kerja, oleh karena itu program pelatihan dan kriteria rekrutmen baru mungkin diperlukan. Organisasi juga mungkin memutuskan untuk meningkatkan tingkat kinerja kerja individu.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), *Managing organizational change* 2nd edition, McGrawHill
- Cumming, T, 2006, *Organizational Development and change*, 8th edition, Prentice Hal
- Darmawati A. (2007). *Mengelola Suatu Perubahan dalam Organisasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 3 No 1.
- Karmelia Lili. (2007). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. *EQUILIBRIUM*, Vol 3, No 5, Januari –Juni 2007: 7-30