

MANAJEMEN PERUBAHAN

MENGAPA PERUBAHAN ORGANISASI PENTING?

Perubahan organisasi merupakan inti dari proses perencanaan. Organisasi adalah entitas dinamis, terus tumbuh atau menyusut, dan merespons kondisi internal dan perubahan eksternal, beberapa di antaranya berada dalam kendali perusahaan dan lainnya di luar kendalinya.

Proses **perencanaan mengantisipasi** kebutuhan sumber daya organisasi dalam **respons terhadap perubahan organisasi** dengan menggunakan berbagai metode untuk memperkirakan permintaan dan pasokan, dan dengan menghubungkan kebutuhan sumber daya dengan kepentingan strategis dan operasional.

Untuk merencanakan dan mengantisipasi kebutuhan sumber daya secara efektif, perencana organisasi harus memiliki pemahaman yang kuat tentang perubahan organisasi.

KECEPATAN PERUBAHAN YANG MENINGKAT

Inovasi seperti World Wide Web menghubungkan manusia dan ide melintasi batas-batas waktu dan ruang untuk memungkinkan perubahan dengan cara yang baru. Crowdfunding, pengembangan perangkat lunak sumber terbuka, repositori pengetahuan kolaboratif seperti wiki dan folder bersama, penyesuaian massal, ekonomi bersama, dan kemajuan lain yang mendukung komunikasi mengubah cara bisnis beroperasi, dan kini terhubung inovator satu sama lain, pesaing mereka, dan pelanggan untuk mewujudkannya secara dramatis pengembangan produk yang lebih cepat.

Kemampuan untuk mengelola perubahan adalah suatu kompetensi organisasi yang penting sehingga menjadi bentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

TINGKAT PERUBAHAN MASYARAKAT, INDUSTRI, DAN ORGANISASI

Perubahan organisasi terjadi sebagai respons terhadap perkembangan di tingkat masyarakat, industri, dan perusahaan.

1. **Tingkat masyarakat**, permasalahan ekonomi dan lingkungan dapat menjadi pendorong utama terjadinya hal ini berubah.
2. **Tingkat industri**, perubahan biasanya mengikuti pola kurva Suply di mana penjualan peluncuran produk atau layanan baru dimulai secara perlahan seiring dengan meningkatnya permintaan, diikuti dengan pertumbuhan yang pesat ketika pasar untuk produk atau layanan menjadi matang, yang mengarah pada pengurangan (tapering) seiring dengan perkembangan dan perubahan permintaan konsumen.
3. **Tingkat perusahaan** sebagian besar terjadi sebagai akibat dari tuntutan para pemangku kepentingan. Pemegang saham, kelompok pemangku kepentingan yang sangat kuat, mungkin menuntut imbal hasil yang lebih tinggi dalam hal keadilan, kepemimpinan baru mungkin lebih memilih arah strategis atau skandala sumber daya internal yang berbeda mungkin mengarah pada perubahan strategis.

MODEL PERUBAHAN ORGANISASI

ORGANISASI SEBAGAI SISTEM TERBUKA

Istilah sistem mengacu pada sekumpulan atau susunan bagian-bagian yang saling terkait yang berinteraksi membentuk keseluruhan.

Organisasi adalah sistem yang terdiri dari banyak subsistem. Sebuah Perusahaan kelompok fungsional, seperti departemen pemasaran atau departemen SDM, bisa jadi dianggap sebagai subsistem dalam organisasi.

Subsistem-subsistem ini berinteraksi dengan cara yang kompleks. Perspektif sistem terbuka memandang organisasi bukan dari sudut pandang subsistem individu atau bahkan kelompok subsistem, tetapi dari perspektif organisasi secara keseluruhan, dan interaksi dengan lingkungannya.

Sistem terbuka; Sebuah sistem yang menerima masukan dari lingkungan luar.

Organisasi merupakan sistem terbuka karena mereka berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.

MODEL PERUBAHAN ORGANISASI

PENTINGNYA UMPAN BALIK

Sistem terbuka adalah sistem masukan - keluaran yang mengambil atau menerima masukan dari lingkungannya, mengubah masukan tersebut, dan kemudian menghasilkan keluaran produk atau jasa yang sudah jadi kembali ke lingkungan.

Faktor yang menentukan struktur sistem terbuka adalah tujuannya; tujuan digunakan sebagai indikator apakah sistem tersebut berjalan baik berfungsi sesuai tujuannya.

Tujuan dari pendekatan sistem terbuka di organisasi adalah untuk menyusun dan mengoordinasikan semua subsistem dengan cara yang menjamin bahwa perusahaan secara kolektif mengejar tujuan keseluruhannya.

MODEL PERUBAHAN ORGANISASI

PEMBELAJARAN TUNGGAL - SATU PUTARAN

Pembelajaran satu putaran; Upaya untuk memecahkan masalah dengan menggunakan satu strategi, tanpa memeriksa validitasnya masalah itu sendiri.

Pembelajaran jenis ini lebih berkaitan dengan pemecahan masalah berupa mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan.

Pembelajaran putaran tunggal adalah jenis pembelajaran seputar umpan balik negatif, dan pada dasarnya berupaya mempelajari cara mencapai tujuan yang ditetapkan dalam sistem saat ini.

Pembelajaran satu putaran memungkinkan organisasi atau individu untuk melanjutkan sesuai dengan status quo, dan dapat menghambat implementasi perubahan, terutama Ketika perubahan memerlukan tujuan baru dan berbeda.

MODEL PERUBAHAN ORGANISASI

PEMBELAJARAN PUTARAN GANDA

Pembelajaran putaran ganda; Suatu metode pembelajaran yang melibatkan mempertanyakan asumsi-asumsi saat ini, mengkaji suatu masalah perspektif yang berbeda, dan mempertanyakan validitas masalah.

Pembelajaran putaran ganda ditandai dengan mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan dan ekspresi terbuka dari pandangan yang bertentangan, menggunakan informasi yang valid, dan pengujian evaluasi yang luas dan terbuka.

Oleh karena itu, keberhasilan perubahan organisasi bergantung pada metode dan umpan balik yang digunakan organisasi, validitas informasi yang dikumpulkan dan dibagikan, penyelarasan tujuan dengan tujuan organisasi dan implementasi perubahan, dan sejauh mana pembelajaran putaran ganda dikembangkan.

MODEL PERUBAHAN UMUM

MENDIAGNOSIS APA YANG PERLU DIUBAH

Perubahan organisasi bersifat kompleks, melibatkan banyak pemangku kepentingan, hasil yang tidak dapat diprediksi, dan konsekuensi yang tidak terduga.

Model perubahan organisasi cenderung kesepakatan dengan diagnosis tentang apa yang perlu diubah dengan kepemimpinan proses perubahan, tujuan keseluruhan perubahan, dan tingkat perencanaan yang terlibat dalam proses perubahan tersebut.

Akankah kepemimpinan menjadi;

1. Gaya top-down yang ditentukan oleh manajemen apa yang perlu diubah dan mengkomunikasikan tujuan ke seluruh organisasi, atau
2. Pendekatan bottom-up di mana semua tingkatan karyawan berbagi dalam menentukan kebutuhan apa untuk berubah dan tim ditugaskan untuk mengembangkan rencana tindakan?

MODEL PERUBAHAN UMUM

PERENCANAAN DAN PERSIAPAN UNTUK PERUBAHAN

Jenis intervensi perubahan yang paling berhasil akan bergantung pada;

1. budaya organisasi,
2. kepemimpinan,
3. jadwal yang tersedia untuk menerapkan perubahan,
4. dan tujuan perubahan tersebut.

Organisasi biasanya mengambil pendekatan implementasi yang bervariasi dalam sejauh mana anggota organisasi terlibat dalam perubahan, dan ruang lingkup implementasinya, mulai dari perubahan berdasarkan identifikasi masalah tertentu hingga perubahan berdasarkan perubahan keseluruhan sistem.

MODEL PERUBAHAN UMUM

MELAKSANAKAN PERUBAHAN

Menerapkan perubahan menuntut keterampilan khusus baik dari para pemimpin perubahan maupun mereka terlibat dalam perubahan tersebut.

Pemimpin perubahan yang sukses mengandalkan kemampuan mereka untuk **memanfaatkan perubahan jaringan sosial yang kompleks** yang menghubungkan orang-orang dalam organisasi, dan keterampilan politik mereka, yang dapat didefinisikan sebagai **kemampuan untuk** membujuk, memanipulasi, dan bernegosiasi mencapai hasil tertentu.

Jejaring sosial dalam organisasi jarang tercermin oleh struktur pelaporan formal. Jaringan-jaringan ini didasarkan pada sejauh mana tempat orang-orang secara rutin berkomunikasi satu sama lain dan kepada informasi mana dipakai yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan mereka.

Jejaring sosial dalam organisasi bisa kompleks dan sangat sulit untuk diamati, dan karyawan yang menjadi anggota berpengaruh dari suatu jaringan sosial sering kali adalah mereka yang memiliki tingkat sumber daya manusia spesifik perusahaan yang tinggi bahwa mereka berperan penting dalam menyelesaikan pekerjaan atau membantu orang lain menyelesaikan pekerjaan lebih baik atau lebih cepat.

MODEL PERUBAHAN UMUM

MELAKSANAKAN PERUBAHAN

Oleh karena itu, peran yang berpengaruh dalam jaringan sosial bisa menjadi alat sangat penting dalam membantu mencapai dukungan dari pihak lain mengenai pentingnya perubahan inisiatif dan dalam mewujudkan model mental bersama tentang visi dan tujuan perusahaan.

Keterampilan politik juga penting dalam mencapai dukungan luas terhadap inisiatif perubahan. Membujuk orang lain jarang dilakukan dengan menggunakan satu argumen yang meyakinkan.

MODEL PERUBAHAN UMUM

MEMPERTAHANKAN PERUBAHAN

Menerapkan perubahan organisasi juga memerlukan pendekatan menyeluruh untuk memungkinkannya proses perubahan, terlepas dari ruang lingkupnya.

Ubah inisiatif yang bersifat sempit, lebih banyak pendekatan terfokus dapat memanfaatkan proses bisnis baru, dengan tingkat pelatihan yang sepadan seputar proses baru, sedangkan inisiatif perubahan skala besar mungkin melibatkan banyak hal yang tidak diketahui yang tidak dapat diantisipasi sepenuhnya. Perubahan seperti itu memerlukan pembelajaran dan eksperimen organisasional untuk merencanakan jalur perubahan yang berhasil.

Setelah perubahan diterapkan, langkah-langkah harus diambil untuk memastikan bahwa organisasi tidak kembali ke kondisi sebelum adanya perubahan.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

TEORI LAPANGAN

Lewin mengembangkan teori lapangan sebagai pendekatan untuk memahami dan mengubah individu atau mengelompokkan persepsi dan perilaku dengan berusaha memahami saling ketergantungan kekuatan yang bertindak pada individu atau kelompok dan yang memotivasi mereka menuju arah tertentu tindakan dan menahan mereka dari orang lain.

Menurut Lewin, totalitas semua kekuatan psikologis (yaitu kebutuhan, tujuan, dan niat) yang mempertahankan individu atau serangkaian perilaku kelompok dalam situasi tertentu seperti kehidupan rumah tangga atau kehidupan kerja digambarkan dalam apa yang disebut Lewin sebagai ruang kehidupan.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

TEORI LAPANGAN

Kekuatan yang bekerja pada ruang kehidupan tertentu perubahan terus terjadi, selalu berubah, tetapi membentuk keadaan kuasi-setimbang, yaitu disebut sebagai status quo.

Status quo dapat diubah dengan mengubah kekuatan-kekuatan yang ada membentuk ruang kehidupan. Oleh karena itu, perubahan perilaku adalah masalah pemahaman kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi ruang kehidupan individu atau kelompok, dan memperkuat kekuatan-kekuatan tersebut bertindak untuk menggerakkan individu atau kelompok menuju perilaku yang diinginkan, dan mengurangi kekuatan-kekuatan yang bertindak untuk mencegah individu atau kelompok bergerak ke arah perilaku yang diinginkan. Analisis kekuatan-kekuatan yang bekerja pada individu atau kelompok adalah juga disebut analisis medan gaya.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

ANALISIS KEKUATAN – LAPANGAN

Analisis medan gaya (Force Field Analysis); Kerangka kerja untuk menganalisis suatu masalah berusaha mengidentifikasi semua faktor yang relevan dan pemangku kepentingan yaitu bertindak untuk mempertahankan atau menjauh dari keadaan saat ini.

Force Field Analysis adalah teknik untuk secara visual mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan yang mempengaruhi situasi masalah untuk merencanakan perubahan positif. Analisis ini telah digunakan di berbagai bidang mulai dari perubahan organisasi hingga pengembangan diri.

Force Field Analysis adalah salah satu metode standar untuk analisa pemecahan masalah berdasarkan konsep kekuatan pendukung dan penolak perubahan yang saling berhadapan.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

DINAMIKA KELOMPOK

Grup dapat berupa kumpulan dua orang atau lebih. Kelompok dapat berkumpul untuk tujuan atau tugas tertentu, atau kelompok dapat terbentuk secara spontan sebagai hasil dari manusia berkumpul untuk tujuan yang sama (misalnya, penonton di konser, atau jejaring sosial di tempat kerja, atau saksi di lokasi kecelakaan mobil). Padahal tidak semua kelompok mempunyai aturan formal atau kode etik, mereka mengembangkan norma-norma dari waktu ke waktu yang mengatur atau membatasi perilaku individu-individu yang membentuk kelompok tersebut.

Jadi, suatu kelompok lebih dari hanya jumlah individu yang ada di dalamnya; suatu kelompok menetapkan perilaku normatif yang mengubah tindakan anggota kelompok.

Lewin percaya bahwa perubahan organisasi hanya dapat dicapai melalui perubahan perilaku di tingkat kelompok. Oleh karena itu, upaya difokuskan pada perubahan individu perilaku saja tidak akan cukup untuk menghasilkan perubahan yang efektif dan berkelanjutan.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

PENELITIAN AKSI

Penelitian tindakan; Proses coba-coba yang berulang penemuan yang melibatkan mendiagnosis masalah, merencanakan solusi, bertindak atas solusinya, mengevaluasi hasil tindakan, pembelajaran dari hasil, dan menanyakan pertanyaan baru.

Sedangkan tahapan penting dalam proses perubahan adalah pemahaman akan status quo tidak berkelanjutan, keputusan mengenai apa yang perlu diubah dipenuhi dengan ketidakpastiandan risiko.

Lewin percaya bahwa perubahan kemungkinan besar akan berhasil jika para pemangku kepentingan berhasil terlibat dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Hal ini menyiratkan tingkat interaksi antara penelitian dan praktik dimana praktisi juga merupakan peneliti.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

PENELITIAN AKSI

Penelitian tindakan didasarkan pada teori, bukan mencari temuan yang bersifat universal atau dapat digeneralisasikan di semua situasi, hal ini tertanam dalam konteks spesifik para praktisi, dan dimaksudkan untuk membantu mengidentifikasi dan memecahkan masalah-masalah praktis dengan cara yang metodis, cara berbasis bukti.

Saat praktisi beralih dari diagnosis ke perencanaan, mengambil tindakan, mengevaluasi hasil dari tindakan tersebut, pembelajaran berdasarkan hasil tersebut, dan kembali ke diagnosis, proses siklus ini dimaksudkan untuk berputar lebih dalam menuju wawasan yang lebih luas mengenai masalah ini dan rangkaian solusi utamanya seiring dengan terjadinya pembelajaran baru di setiap siklus. Penelitian tindakan digunakan di banyak bidang termasuk manajemen, pendidikan, sosiologi, psikologi, antropologi, dan politik, adalah beberapa di antaranya.

Salah satu manfaat utama penelitian tindakan adalah setiap langkahnya berurutan yang diambil untuk melaksanakan perubahan didasarkan pada masukan dari pemangku kepentingan dan menggunakan informasi dari langkah sebelumnya.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

MODEL TIGA LANGKAH

Model ini merupakan komponen utama Model Perubahan Terencana. Tiga langkah yaitu *mencairkan, memindahkan, dan membekukan kembali* telah menjadi dasar dari banyak model perubahan organisasi berikutnya.

Pilihan Lewin telah menimbulkan kritik terhadap model ini, seperti yang dikatakan beberapa orang gagasan statis tentang pencairan dan pembekuan ulang tidak cukup menjawab kebutuhan akan model perubahan untuk menggabungkan pasang surut perubahan yang konstan dalam organisasi.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

MODEL TIGA LANGKAH

LANGKAH 1: MENCAIRKAN

Lewin mengusulkan bahwa kondisi organisasi berada dalam keadaan kuasi-ekuilibrium (pergeseran titik keseimbangan) yang tidak dijaga dengan baik oleh kekuatan lawan yang bertindak untuk mendorong dan menahan kondisi.

Karena perilaku individu sebagian bergantung pada kekuatan kelompok seperti norma, nilai, dan peran, keseimbangan disebabkan oleh berbagai kekuatan dan oleh norma-norma, nilai-nilai, dan peran dalam kelompok harus menjadi tidak stabil agar pembelajaran baru, norma baru, dan kondisi baru dapat mengakar.

Edgar Schein adalah seorang psikolog sosial yang memperluas model tiga langkah Lewin dengan menyarankan bahwa proses pencairan memerlukan tiga kondisi untuk mencairkan perilaku saat ini:

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

LANGKAH 1: MENCAIRKAN

1. Diskonfirmasi terhadap keabsahan status quo: Pada dasarnya, hal ini berarti bahwa para pemangku kepentingan harus yakin bahwa cara berperilaku dan cara bertindak yang ada saat ini melakukan sesuatu bukan lagi jalan sukses untuk mencapai tujuan. Hal ini dilakukan oleh
2. Menimbulkan kecemasan akan kelangsungan hidup: Individu dan kelompok harus mengembangkan rasa bertahan hidup kecemasan untuk bertahan hidup, atau tekanan untuk berubah, untuk mengatasi penolakan dan untuk menjauh dari perilaku saat ini dan menuju pembelajaran baru dan baru perilaku. Namun, pembelajaran baru dan perilaku baru selalu menyertainya kecemasan belajar, atau ketakutan akan kegagalan. Dalam konteks analisis medan gaya, kecemasan bertahan hidup dapat dianggap sebagai kekuatan pendorong, dan kecemasan belajar a kekuatan penahan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menjauh dari status quo baik meningkatkan daya penggerak maupun mengurangi daya penahan (pembelajaran kecemasan). Schein menyarankan bahwa penurunan kecemasan belajar dapat difasilitasi oleh

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

LANGKAH 1: MENCAIRKAN

3. Menciptakan keamanan psikologis: Keamanan psikologis merupakan keyakinan yang dimiliki seorang individu dapat mengambil risiko tertentu dan mendiskusikan masalah di tempat kerja secara terbuka tanpa takut akan pembalasan atau ancaman terhadap kesejahteraan mental. Schein merekomendasikan bahwa keamanan psikologis bisa ditingkatkan melalui intervensi seperti menyediakan visi organisasi yang kuat, sistem dan struktur yang konsisten, pelatihan, teladan, dan dukungan kelompok, serta dengan melibatkan pembelajar.

Tanpa memenuhi ketiga kondisi ini, upaya perubahan kemungkinan besar akan terhambat oleh penolakan.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

LANGKAH 2: BERGERAK

Bergerak; Sebagai tahap kedua dari proses perubahan, tahap bergerak melibatkan proses trial-and-error dalam mengambil tindakan menggerakkan perusahaan melalui perubahan yang dimaksudkan.

Tahap bergerak adalah proses coba-coba yang dapat balik kembali dan maju antara pencairan dan pemindahan ketika agen perubahan memantau kekuatan dan pengaruh proses pergerakan dari kekuatan penggerak dan penahan.

MODEL PERUBAHAN YANG DIRENCANAKAN

LANGKAH 3: MEMBEKUKAN KEMBALI

Membekukan kembali; tahap ketiga dan tahap terakhir sebuah inisiatif perubahan, pembekuan ulang melibatkan penempatan kebijakan, praktik, dan struktur yang ada untuk menetapkan norma-norma baru sekitar perubahan.

Lewin menyarankan bahwa perubahan pada perilaku individu akan terjadi kemunduran ke keadaan yang telah diubah sebelumnya. Pada fase ini, struktur organisasi, proses, dan sistem seperti rencana kompensasi dan tunjangan baru, revisi kriteria seleksi, inisiatif pelatihan, rancangan pekerjaan, atau struktur tim atau pelaporan diterapkan untuk memperkuat hal-hal norma budaya baru.

HUBUNGAN ANTARA MODEL TIGA LANGKAH LEWIN DAN DELAPAN LANGKAH MODEL PERUBAHAN KOTTER

Model 3 Langkah Lewin

Mencairkan

- Mendiskonfirmasi status quo
- Ciptakan keamanan psikologis

Bergerak

- Eksperimen

Membekukan kembali

- Memperkuat norma-norma dan perilaku baru

Model 8 Langkah Kotter

1. Membangun rasa urgensi
2. Membentuk formasi batubara pemandu
3. Ciptakan visi
4. Komunikasikan visi
5. Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi tersebut
6. Ciptakan kemenangan jangka pendek
7. Mengkonsolidasi perbaikan dan menghasilkan lebih banyak perubahan
8. Melembagakan pendekatan-pendekatan baru.

PERUBAHAN SDM DAN STRATEGIS

Perubahan organisasi merupakan proses yang dinamis dan tidak dapat diprediksi. Apakah perubahan didekati dari perspektif yang direncanakan, perspektif yang muncul, atau kombinasi perspektif, beberapa elemen yang umum untuk semua model perubahan juga tumpang tindih dengan fungsi SDM, yang memberikan panduan seputar aspek-aspek tersebut dari manajemen SDM yang sangat penting untuk setiap inisiatif perubahan yang sukses.

Fungsi SDM berkontribusi terhadap perubahan organisasi dengan mendukung proses perubahan itu sendiri (yaitu dengan membantu organisasi untuk melewati setiap tahap perubahan), dan juga dengan mengelola konten fungsi SDM untuk mendukung perubahan.

Dengan kata lain, isi dari fungsi SDM mencakup kegiatan rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, dan perencanaan yang harus dilakukan untuk mendukung proses perubahan. Ketika HRM terlibat dalam memproses perubahan, dan mengembangkan konten untuk mendukung proses tersebut, merupakan hal yang paling proaktif dari kesiapan perubahan.

PERUBAHAN SDM DAN STRATEGIS

Upaya perubahan harus dipandu oleh serangkaian nilai-nilai yang ditetapkan, dan semua perubahan melibatkan pembelajaran baru.

Kedua aspek ini sangat penting untuk mengubah upaya dan merupakan landasan fungsi SDM. Oleh karena itu, dua bidang HRM yang terlibat di dalamnya perubahan strategis antara lain sebagai berikut;

1. Mengklarifikasi dan mengkomunikasikan nilai-nilai yang penting bagi organisasi dan perlunya perubahan
2. Bidang MSDM lainnya yang penting dalam penerapan perubahan strategis adalah pelatihan, pendidikan, dan pembelajaran organisasi

TERIMA KASIH
THE END