

PERANAN MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PERTUMBUHAN ORGANISASI

Suprihatmi SW

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Having a good comprehensive on a change management is necessary in the development of an organization. This change is caused by a dynamical change in the environment both internally and externally such as demography, technology, market, social-politics, strategy, and performance changes.

The application of the change management will give a great contribution to the organization in supporting its process to be effective and efficient. There are three processes i.e. the choice process, trajectory process and change process.

Key word : Management of Change, The Choices Process, Trajectory Process, Change Process.

Pendahuluan

Perubahan merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Mengapa suatu organisasi perlu melakukan perubahan dalam melakukan kegiatannya? Karena lingkungan organisasi secara terus-menerus mengalami perubahan, sehingga organisasi perlu melakukan perubahan. Kalau ingin tetap eksis dan sukses dimasa mendatang.

Usaha melakukan perubahan tidak selalu berlangsung dengan mulus, sebagian besar akan menghadapi resistensi baik dari tingkat individual, kelompok atau organisasional. Resistensi terjadi dalam usaha mempertahankan keamanan yang telah memberikan keuntungan dan manfaat dimasa lalu, karena itu perlu langkah-langkah dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Perubahan adalah aspek yang paling kritis untuk manajemen yang efektif. Lingkungan bisnis di mana organisasi beroperasi selalu bergolak, berarti perubahan semakin sering terjadi, semakin kompleks dan lebih ekstensif. Penanganan perubahan yang buruk dapat membawa konsekuensi yang serius, oleh karenanya perubahan perlu dikenal, dipahami, dikelola dan diciptakan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diharapkan, baik oleh individu, kelompok, maupun organisasi. Organisasi dalam menyelenggarakan perubahan harus menggunakan pendekatan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Peran dan tanggung jawab *stake holder* yang terlibat dalam perubahan harus jelas serta perubahan harus memiliki rencana yang menyeluruh, bersifat jangka panjang dan berkelanjutan.

Faktor-Faktor Pendorong Perubahan

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi, biasanya ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal yang berinteraksi satu sama lain. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Kekuatan eksternal

a. Karakteristik demografis

Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, imigrasi dan lain-lain. Di mana sekarang terdapat komposisi tenaga kerja yang mengalami perubahan dengan kecenderungan semakin beragam. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola kebersamaan itu secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya. Keberagaman tenaga kerja menentukan perlakuan yang semakin beragam pula sesuai dengan ciri kebutuhannya yang semakin berkembang. Kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja, dan organisasi harus dapat mengakomodasi kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

b. Teknologi

Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Perkembangan teknologi baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur dan juga budaya. Sehingga organisasi harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Organisasi manufaktur maupun organisasi jasa sebaiknya semakin meningkatkan penggunaan teknologi yang canggih sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas dan *market competitiveness*.

c. Perubahan pasar

Untuk menjadi organisasi yang *competitive*, perusahaan harus cepat merespon kebutuhan pasar / pelanggan, karena pasar selalu berubah secara dinamis dan menginginkan peningkatan, pelayanan yang memuaskan. Manager yang bijak akan selalu berusaha satu langkah di depan pesaing. Dengan demikian organisasi harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan. Perusahaan yang tidak mampu memenuhi selera pasar atau pelanggan akan ditinggalkan.

d. Sosial dan Politik

Tekanan social dan politik dapat mempengaruhi perubahan organisasi. Seringkali pengusaha yang kuat dapat menyalurkan tekanan melalui lembaga legislatif. Namun secara umum organisasi sulit memprediksi perubahan politik, sehingga banyak, organisasi yang menyewa konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespon perubahan sosial dan politik.

2 Kekuatan Internal

a. Strategi organisasi

Lingkup perusahaan senantiasa selalu berubah secara dinamis, maka organisasi perlu merespon dengan meninjau kembali strategi yang

- digunakannya. Modifikasi rencana strategi, modifikasi rencana operasional dan modifikasi kebijakan serta prosedur perlu senantiasa dilakukan.
- b. Munculnya Peralatan Baru
Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru tersebut diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.
 - c. Sikap Karyawan
Ketidakpuasan pekerja terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja organisasi harus merespon masalah ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam mendesain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas organisasi harus mampu menghargai dan memberikan penghargaan kepada pekerja atas prestasi mereka.

Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

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.

Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya.

Dengan menerapkan manajemen perubahan, dapat memperkirakan jumlah resistensi yang mungkin terjadi dan waktu serta uang yang diperlukan berkaitan dengan resistensi. Hal ini memungkinkan orang yang harus melakukan perubahan mengukur faktor penting, seperti apakah perubahan berharga untuk dilakukan dan seberapa kemungkinan keberhasilan yang diperoleh.

2. Pentingnya Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan suatu fenomena yang pernah dilakukan dalam organisasi meskipun banyak yang berpendapat bahwa kecepatan dan besaran perubahan telah meningkat secara signifikan beberapa tahun belakangan ini.

Oleh karena itu kita melihat dalam waktu yang relatif pendek, kebanyakan organisasi dan pekerjanya telah mengalami perubahan secara substansial tentang apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya.

Sayangnya, bagaimana perusahaan dikelola dan kecocokan pendekatan yang dipakai mempunyai banyak implikasi pada cara orang mengalami perubahan dan persepsinya terhadap hasilnya. Banyak manajer melaporkan tentang ketidakpuasan terhadap hasil perubahan.

Maka dari itu setiap organisasi perlu memahami dan menerapkan manajemen perubahan agar proses perubahan dapat berjalan sesuai rencana dengan hasil yang memuaskan.

3. Model Manajemen Perubahan

Burnes (2000:462) mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, antara lain :

a. *The choice process* (Proses pilihan)

The choice process terdiri dari tiga elemen, yaitu sebagai berikut:

1) *Organizational contexts* (Konteks organisasional)

Salah satu resep standar untuk keberhasilan organisasi adalah bahwa mereka harus tahu kekuatan dan kelemahannya sendiri, kebutuhan pelanggan mereka dan sifat lingkungan di mana mereka bekerja. Akan tetapi, banyak organisasi hanya muncul untuk memulai mengumpulkan informasi ketika mereka dalam kesulitan. Persoalannya adalah bagaimana organisasi dapat mengharapkan memahami dan menerima pilihan yang terbuka bagi mereka sampai mereka mengembangkan mekanisme untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kinerjanya dan situasi pada umumnya.

2) *Focus off Choice* (Fokus pilihan)

Pada satu waktu organisasi yang sukses memfokuskan perhatiannya hanya pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah, dan panjang. Salah satunya akan berhubungan dengan kinerja organisasi, sedangkan lainnya lebih berkepentingan dengan membangun dan mengembangkan kompetensi atau teknologi tertentu. Dalam beberapa hal isunya mungkin hanya menyangkut kepentingan, sedangkan kasus lainnya mungkin bersifat fundamental bagi ketahanan organisasi.

3) *Organizational trajectory* (Lintasan organisasional)

Arah suatu organisasi dibentuk oleh tindakan masa lalu, tujuan dan strategi masa depan. Hal ini akan memberikan arah atau kerangka kerja di mana menunjukkan daya penerimaan, relevansi atau urgensi masalah, kepentingan dan maksud tindakan. Lintasan proses meliputi penentuan dan saling mempengaruhi antara visi, strategi dan pendekatan perubahan organisasi.

b. *The trajectory process* (Proses lintasan)

Trajectory proses terdiri dari tiga elemen :

1) *Vision* (Visi)

Penggunaan skenario pembangunan dan teknik visioner menjadi semakin meningkat akhir-akhir ini. Maksud dari teknik ini adalah untuk membangkitkan maksud organisasi yang berbeda, atau realistis, dengan maksud untuk memilih salah satu yang paling baik atau cocok. Proses usaha mengembangkan visi organisasi adalah dengan mendorong senior manajer untuk berpikir bebas, tanpa mempertimbangkan hambatan sumber daya yang ada, tentang masa depan yang mungkin bagi organisasi dalam jangka panjang.

2) *Strategic* (Strategi)

Dalam konteks visi, strategi dapat didefinisikan sebagai arus tindakan yang masuk akal atau konsisten di mana organisasi mengambil atau diambil untuk bergerak menuju visi. Arus tindakan dapat direncanakan secara terpusat dan didorong mereka dapat didelegasikan dan dibagikan diseluruh organisasi, dan mereka dapat menjadi tindakan sadar dalam mencari visi, atau tidak sadar, atau muncul sebagai hasil dari pola masa lalu keputusan, atau didistribusi sumber daya, atau respon saat ini pada masalah dan peluang. Kenyataannya, organisasi mengikuti campuran daripadanya. Oleh karena itu dapat terjadi strategi sentral, sub strategi dan dipengaruhi visi dan lingkungan, kepedulian umum atas kebutuhan bertindak atau merespon dengan cara tertentu. Strategi semacam ini akan mencakup pemasaran, pengembangan produk, manufacturing, personil, keuangan, teknologi informasi, dan kualitas. Karakteristik kesadaran strategi pada umumnya melihat lima tahun atau lebih ke depan, tetapi hanya berisi rencana detail untuk satu sampai satu setengah kedepan.

3) *Change* (Perubahan)

Seperti halnya lintasan organisasi baik elemen penting dari proses pilihan dan suatu proses dalam suatu lingkungannya sendiri, sama halnya diterapkan dalam perubahan. Di satu sisi, visi dan strategi membentuk dan mengarahkan perubahan. Mereka mengindikasikan perlunya perubahan dan di mana dilakukan. Mereka juga menciptakan kondisi dan iklim di mana perubahan terjadi. Di sisi lain, karena visi dan strategi hanya menjadi realita melalui tindakan organisasi, yang menunjukkan perubahan, tindakan ini membentuk visi dan strategi.

c. ***The Change Proses (Proses perubahan)***

Proses perubahan terdiri dari tiga elemen yang saling berhubungan yaitu sebagai berikut.

1) *Objectives and outcomes* (tujuan dan manfaat)

Sebagian besar usaha perubahan berakhir dengan kegagalan. Dalam banyak hal, proyek perubahan gagal karena tujuan awalnya atau hasil yang diharapkan tidak dipikirkan dengan baik dan tidak konsisten. Terlebih karena pengaruh distribusi kekuasaan dan sumber daya yaitu melekatnya proses politis yang didorong oleh kepentingan yang tersekat-sekat daripada kebutuhan organisasi.

2) *Planning the change* (Merencanakan perubahan)

Apabila kebutuhan perubahan timbul dari strategi organisasi maka perlu merencanakan bagaimana akan dicapai dan kemudian bagaimana mengimplementasikan rencana. Perubahan berskala kecil dan bersifat teknis biasanya direncanakan dan dilaksanakan relatif cepat dan mungkin tidak perlu konsultasi ekstensif dengan melibatkan semua staf yang terpengaruh. Akan tetapi menjadi berbahaya apabila mengenai perubahan berskala besar terutama menyangkut sikap dan perilaku

orang menjadi objek utama proses perubahan. Untuk alasan ini keberhasilan tergantung pada keterlibatan dan komitmen semua yang berkepentingan dan dipengaruhi oleh perubahan tersebut.

3) *People*

Perubahan organisasi dapat mengambil beberapa bentuk, struktural atau teknis yang memerlukan individu dalam bentuk perubahan sikap atau perilaku. Sebaliknya perubahan semakin memerlukan individu dan kelompok untuk mempertimbangkan secara radikal terhadap sikapnya tentang bagaimana pekerjaan diwujudkan, dan bagaimana mereka berperilaku terhadap rekan kerja internal dan mitra eksternal

4) Peran dan tanggung jawab

Di dalam menjalankan manajemen perubahan dikenal adanya pemeran utama sehingga menyangkut pula tanggung jawab, yaitu disebut sebagai berikut (Potts dan Lamarsh, 2004 : 62 – 92)

a) *Change advocates*

Inisiatif untuk melakukan perubahan pada umumnya datang dari para pemimpin organisasi, dalam banyak hal datang dari direktur atau senior manajer. Akan tetapi tidak hanya orang dalam organisasi datang dengan gagasan bagus, setiap orang bisa melakukan. Hanya saja jika gagasan datang dari orang yang tidak mempunyai wewenang akan sulit terjadi.

b) *Sponsor*

Seorang sponsor tidak dapat memberikan wewenang dengan menunjuk *change agent*, kemudian meninggalkannya. Sponsor seringkali adalah direktur atau senior manajer yang sibuk dengan pekerjaannya sehari-hari, tetapi juga bertanggung jawab untuk menjalankan peran aktif dalam banyak perubahan yang seringkali dilakukan dari mejanya.

c) *Change agent*

Di dalam hirarki perubahan di atas *change agent* adalah sponsor, sedangkan di bawahnya target adalah sponsor minta *change agent* untuk memahami pada tingkat strategis tentang bagaimana perubahan akan membuat perubahan bisnis dan membuatnya lebih baik. Mereka berbicara dalam terminology bisnis dan mengharapkan *change agent* menyampaikan perubahan dengan cepat dan dengan biaya yang efisien.

d) *Targets*

Target adalah seseorang yang harus berubah serimng dikira bahwa target adalah kelompok kecil orang di mana perubahan akan mempunyai dampak terbesar. Akan tetapi sebenarnya target termasuk orang diluar organisasi, seperti pelanggan. Setiap target untuk menolak dan resistensi ini berasal dari perspektifnya tentang perubahan. Seringkali perspektif mereka adalah sebagai korban perubahan

e) *Stake holders*

Masing-masing peran, sponsor, *change agent* dan target saling bergantung satu sama lainnya. Jika sponsor tidak membuat keputusan untuk berubah atau mengusahakan sumber daya yang diperlukan untuk perubahan, agen perubahan tidak mempunyai aktivitas perubahan untuk dikerjakan dan targetnya tidak ada. Jika agen perubahan tidak merencanakan dan mengelola perubahan, maka terdapat risiko bahwa perubahan tidak terjadi dan usaha sponsor dan target akan sia-sia. Mereka semua yang terlibat dan dipengaruhi oleh perubahan juga dinamakan *stake holders*, termasuk semua sponsor, *change agent*, dan target.

Penutup

Perubahan merupakan proses yang terjadi secara terus-menerus dalam pertumbuhan suatu organisasi. Di satu sisi faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan dan disisi yang lain perubahan dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal.

Dorongan tersebut harus direspon secara tepat dan cerdas oleh setiap organisasi. Untuk melaksanakan proses perubahan perlu adanya manajemen perubahan yang dilengkapi dengan model perubahan dan kerja dari berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan perubahan. Dengan perubahan diharapkan organisasi dapat tumbuh dan mampu bersaing di dalam dunia bisnis yang selalu unggul dalam persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burnes, Bernard, 2000, *Managing Change*. Essex- England : Person Education Limited,
Pott, Rebecca and Jeanne La Marsh, 2004, *Managing Change for Success*, London : Ducan Baird Publishers.
Wibowo, 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
Winardi, 2004, *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Kencana,