

MANAJEMEN PERUBAHAN

Manajemen Perubahan adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada perubahan atau transisi orang, kelompok, perusahaan dan proyek dari satu negara ke negara lain. Ketika istilah ini diterapkan pada bisnis dan proyek, ini mungkin merujuk pada proses transisi ruang lingkup proyek sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi persyaratan dan tujuan yang berubah. Apa yang terjadi adalah bahwa setelah titik waktu tertentu beberapa perubahan mungkin perlu diperkenalkan sejauh menyangkut fungsi, operasi, pemasaran, keuangan atau aspek lain dari bisnis untuk meningkatkan peluangnya mencapai tujuannya. Manajemen perubahan melibatkan penerapan metode terstruktur dan kerangka kerja yang direncanakan sebelumnya untuk mengarahkan bisnis dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan.

JENIS RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI 1. Logis dan rasional,

2. Psikologis dan emosional, dan

3. Resistensi sosiologis.

Perlawanan Logis dan Rasional

Perlawanan ini adalah hasil ketidaksepakatan dengan fakta rasional, penalaran rasional, logika dan ilmu pengetahuan. Ini muncul dari waktu dan upaya aktual yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari. Ini terlalu mahal yang mungkin ditanggung oleh karyawan dan manajer biasa. Meskipun perubahan mungkin bermanfaat bagi karyawan dalam jangka panjang. Tetapi biaya jangka pendek untuk perubahan harus dibayar terlebih dahulu. Penolakan logis terhadap perubahan meliputi hal-hal berikut: 1. *Waktu yang dibutuhkan untuk menyesuaikan*; 2. *Upaya ekstra untuk belajar kembali*; 3. *Kemungkinan kondisi yang kurang diinginkan*; 4. *Biaya ekonomi perubahan*; 5. *Kelayakan teknis perubahan yang dipertanyakan*

Perlawanan Psikologis

Jenis perlawanan ini biasanya didasarkan pada emosi dan sikap. Secara internal logis dari perspektif sikap dan perasaan karyawan tentang perubahan. Karyawan mungkin takut akan ketidaktautan, ketidakpercayaan pada manajemen, atau merasa bahwa kebutuhan keamanan dan ego mereka terancam. Meskipun manajemen mungkin percaya bahwa tidak ada pembenaran untuk perasaan ini, mereka sangat rasional bagi karyawan, dan karena itu manajer harus menghadapinya. Resistensi psikologis atau emosional dapat terjadi dengan cara berikut: 1. *Takut akan hal yang tidak diketahui*; 2. *Toleransi perubahan yang rendah*; 3.

Tidak menyukai manajemen/agen perubahan; 4. *Kurangnya kepercayaan pada orang lain*; 5. *Kebutuhan rasa aman*; 6. *Keinginan untuk status quo*

Perlawanan Sosiologis

Perlawanan sosiologis terkadang logis. Ini terjadi ketika dilihat sebagai produk tantangan terhadap kepentingan, norma, dan nilai kelompok. Karena nilai-nilai sosial adalah kekuatan yang kuat di lingkungan, mereka harus dipertimbangkan dengan hati-hati. Pada tingkat kelompok kecil, ada persahabatan kerja dan hubungan yang dapat mengganggu perubahan pembelian. Kemudian terjadi resistensi. Namun, resistensi sosiologis mencakup hal-hal berikut: 1. *Koalisi politik*; 2. *Menentang nilai-nilai kelompok*; 3. *Pandangan parokial/sempit*; 4. *Kepentingan pribadi*; 5. *Keinginan untuk mempertahankan persahabatan yang sudah ada*

STRATEGI UNTUK MENGELOLA RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN

Setelah Anda mengidentifikasi jenis-jenis resistensi perubahan yang ada di organisasi Anda, terapkan campuran strategi untuk melawan kekuatan negatif. Berikut adalah enam strategi klasik¹ untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan (diurutkan dari yang paling kecil hingga yang paling ekstrem) – gunakan strategi tersebut untuk mengembangkan rencana tindakan yang mengatasi penolakan di dalam organisasi Anda. • **Pendidikan & Komunikasi:** Salah satu cara terbaik untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan adalah mendidik orang tentang upaya perubahan sebelumnya. Komunikasi dan pendidikan di muka membantu karyawan melihat logika dalam upaya perubahan. Hal ini mengurangi rumor yang tidak berdasar dan salah tentang efek perubahan dalam organisasi.

• **Partisipasi & Keterlibatan:** Ketika karyawan terlibat dalam upaya perubahan, mereka lebih cenderung menerima perubahan daripada menolaknya. Pendekatan ini cenderung menurunkan resistensi lebih dari sekadar berharap orang akan setuju untuk berubah.

• **Fasilitasi & Dukungan:** Manajer dapat menghindari potensi penolakan dengan mendukung karyawan selama masa-masa sulit. Dukungan manajerial membantu karyawan menghadapi ketakutan dan kecemasan selama masa transisi. Pendekatan ini berkaitan dengan penyediaan pelatihan khusus, konseling, cuti kerja.

- **Negosiasi dan Kesepakatan:** Manajer dapat memerangi penolakan dengan menawarkan insentif kepada karyawan untuk tidak menolak perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengizinkan penentang perubahan untuk memveto elemen perubahan yang mengancam, atau penentang perubahan dapat ditawarkan insentif untuk pergi ke tempat lain di perusahaan untuk menghindari keharusan mengalami upaya perubahan. Pendekatan ini akan sesuai di mana mereka yang menolak perubahan berada dalam posisi kekuatan.
- **Manipulasi dan Kooptasi:** "Kooptasi" (tidak, itu tidak salah saja) melibatkan sikap menggurui membawa seseorang ke dalam kelompok perencanaan manajemen perubahan demi penampilan daripada kontribusi substantif mereka. Hal ini sering melibatkan pemilihan pemimpin penentang untuk berpartisipasi dalam upaya perubahan. Para pemimpin ini dapat diberi peran simbolis dalam pengambilan keputusan tanpa mengancam upaya perubahan.
- **Pemaksaan Eksplisit dan Implisit:** Manajer dapat secara eksplisit atau implisit memaksa karyawan untuk menerima perubahan memperjelas bahwa menolak perubahan dapat menyebabkan kehilangan pekerjaan, pemecatan, atau tidak mempromosikan karyawan.

MODEL PERUBAHAN A.

MODEL KURT LEWIN Setiap proses

perubahan yang berhasil dimulai dengan memahami mengapa perubahan itu harus dilakukan. Seperti yang dikatakan Lewin, "Motivasi untuk perubahan harus dihasilkan sebelum perubahan dapat terjadi. Seseorang harus dibantu untuk memeriksa kembali banyak asumsi berharga tentang diri sendiri dan hubungan seseorang dengan orang lain." Ini adalah tahap pencairan dari mana perubahan dimulai.

Cairkan

Tahap pertama perubahan ini melibatkan persiapan organisasi untuk menerima bahwa perubahan itu perlu, yang melibatkan penghancuran status quo yang ada sebelum Anda dapat membangun cara baru untuk beroperasi. Kuncinya adalah mengembangkan pesan menarik yang menunjukkan mengapa cara yang ada dalam melakukan sesuatu tidak dapat dilanjutkan. Ini paling mudah untuk dibingkai ketika Anda dapat menunjukkan angka penjualan yang menurun, hasil keuangan yang buruk, survei kepuasan pelanggan yang mengkhawatirkan, atau sejenisnya: Ini menunjukkan bahwa banyak hal harus berubah dengan cara yang dapat dipahami semua orang. Untuk mempersiapkan organisasi dengan sukses, Anda harus memulai dari intinya – Anda perlu menantang keyakinan, nilai, sikap, dan perilaku yang saat ini mendefinisikannya. Menggunakan analogi bangunan, Anda harus memeriksa dan bersiap untuk mengubah fondasi yang ada karena mungkin tidak mendukung lantai tambahan; kecuali ini dilakukan, seluruh bangunan berisiko runtuh. Bagian pertama dari proses perubahan ini biasanya yang paling sulit dan menegangkan. Saat Anda mulai mengurangi "cara melakukan sesuatu", Anda membuat semua orang dan segalanya tidak seimbang. Anda dapat membangkitkan reaksi keras pada orang-orang, dan itulah yang perlu dilakukan. Dengan memaksa organisasi untuk memeriksa kembali intinya, Anda secara efektif menciptakan krisis (terkendali), yang pada gilirannya dapat membangun motivasi yang kuat untuk mencari keseimbangan baru. Tanpa motivasi ini, Anda tidak akan mendapatkan dukungan dan partisipasi yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan yang berarti.

Perubahan Setelah ketidakpastian tercipta pada tahap pencairan, tahap perubahan adalah saat orang mulai menyelesaikan ketidakpastiannya dan mencari cara baru untuk melakukan sesuatu. Orang-orang mulai percaya dan bertindak dengan cara yang mendukung arah baru. Transisi dari pencairan ke perubahan tidak terjadi dalam semalam: Orang meluangkan waktu untuk merangkul arah dan berpartisipasi secara proaktif dalam perubahan. Model perubahan terkait, **Kurva Perubahan** masalah khusus transisi pada fokusnya dalam lingkungan yang berubah dan berguna untuk memahami aspek khusus ini secara lebih rinci. Untuk menerima perubahan dan berkontribusi untuk membuat perubahan berhasil, orang perlu memahami bagaimana perubahan akan menguntungkan mereka. Tidak semua orang akan mengantre hanya karena perubahan itu perlu dan akan menguntungkan perusahaan. Ini adalah asumsi umum dan perangkat yang harus dihindari. Sayangnya, beberapa orang benar-benar dirugikan oleh perubahan, terutama mereka yang sangat diuntungkan oleh status quo. Orang lain mungkin membutuhkan waktu lama untuk menyadari manfaat yang dibawa oleh perubahan. Anda perlu meramalkan dan mengelola situasi ini.

Waktu dan komunikasi adalah dua kunci sukses untuk terjadinya perubahan. Orang membutuhkan waktu untuk memahami perubahan dan mereka juga perlu merasa sangat terhubung dengan organisasi selama masa transisi. Saat Anda mengelola perubahan, ini membutuhkan banyak waktu dan upaya dan manajemen langsung biasanya merupakan pendekatan terbaik.

Membekukan Kembali Ketika perubahan mulai terbentuk dan orang-orang telah menerima cara kerja yang baru, organisasi siap untuk membekukan kembali. Tanda-tanda lahiriah dari refreeze adalah bagan organisasi yang stabil, deskripsi pekerjaan yang konsisten, dan seterusnya. Tahap refreeze juga perlu membantu orang dan organisasi menginternalisasi atau melembagakan perubahan. Ini berarti memastikan bahwa perubahan digunakan sepanjang waktu; dan bahwa mereka dimasukkan ke dalam bisnis sehari-hari. Dengan rasa stabilitas yang baru, karyawan merasa percaya diri dan nyaman dengan cara kerja yang baru. Itu

alasan untuk menciptakan rasa stabilitas baru di setiap dunia kita yang berubah sering dipertanyakan. Meskipun perubahan konstan di banyak organisasi, tahap refreezing ini tetap penting. Tanpa itu, karyawan terjebak dalam jebakan transisi di mana mereka tidak yakin bagaimana hal-hal harus dilakukan, jadi tidak ada yang bisa dilakukan dengan kapasitas penuh. Dengan tidak adanya keadaan beku baru, sangat sulit untuk menangani inisiatif perubahan berikutnya secara efektif. Bagaimana cara Anda meyakinkan orang bahwa ada sesuatu yang perlu diubah jika Anda tidak membiarkan perubahan terbaru meresap? Perubahan akan dianggap sebagai perubahan demi perubahan, dan motivasi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan baru tidak akan ada. Sebagai bagian dari proses Pembekuan Ulang, pastikan Anda merayakan keberhasilan perubahan – hal ini membantu orang menemukan penutupan, berterima kasih kepada mereka karena telah bertahan dalam waktu yang menyakitkan, dan membantu mereka percaya bahwa perubahan di masa depan akan berhasil.

Langkah Praktis Menggunakan Framework Unfreeze

1. Tentukan apa saja yang perlu diubah.
 - Survei organisasi untuk memahami keadaan saat ini; Memahami mengapa perubahan harus terjadi.
2. Pastikan ada dukungan kuat dari manajemen atas.
 - Gunakan **Analisis Pemangku Kepentingan** dan **Manajemen Pemangku Kepentingan** untuk mengidentifikasi dan mendapatkan dukungan dari orang-orang kunci dalam organisasi; Bingkai masalah sebagai salah satu kepentingan seluruh organisasi.
3. Ciptakan kebutuhan akan perubahan.
 - Buat pesan yang menarik tentang mengapa perubahan harus terjadi.; Gunakan visi dan strategi Anda sebagai pendukung bukti.; Komunikasikan visi dalam hal perubahan yang diperlukan.; Tekankan "mengapa".
4. Kelola dan pahami keraguan dan kekhawatiran.
 - Tetap terbuka terhadap kekhawatiran karyawan dan tanggapilah kebutuhan untuk berubah.

Perubahan

1. Seringlah berkomunikasi.
 - Lakukan selama perencanaan dan implementasi perubahan.; Jelaskan manfaatnya.; Jelaskan dengan tepat bagaimana perubahan akan mempengaruhi semua orang.; Siapkan semua orang untuk apa yang akan datang.
2. Menghilangkan rumor.
 - Menjawab pertanyaan secara terbuka dan jujur.; Atasi masalah dengan segera.; Kaitkan perlunya perubahan kembali terhadap kebutuhan operasional.
3. Memberdayakan tindakan.
 - Memberikan banyak kesempatan untuk keterlibatan karyawan.; Mintalah manajer lini memberikan arahan sehari-hari.
4. Libatkan orang dalam proses.
 - Hasilkan kemenangan jangka pendek untuk memperkuat perubahan.; Bernegosiasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperlunya (seperti sebagai organisasi pekerja).

Bekukan kembali

1. Jangkar perubahan ke dalam budaya.
 - Identitas apa yang mendukung perubahan.; Mengidentifikasi hambatan untuk mempertahankan perubahan.
2. Kembangkan cara untuk mempertahankan perubahan.
 - Pastikan dukungan kepemimpinan.; Buat sistem penghargaan.; Menetapkan sistem umpan balik.; Sesuaikan organisasi struktur sesuai kebutuhan.
3. Memberikan dukungan dan pelatihan.
 - Buat semua orang mendapat informasi dan dukungan.
4. Rayakan kesuksesan!

REAKSI PERILAKU TERHADAP PERUBAHAN Empat reaksi perilaku

terhadap perubahan adalah pelepasan, disidentifikasi, kekecewaan dan disorientasi.

• **Pelepasan** - ini adalah penarikan psikologis dari perubahan. Tanda-tanda perubahan perilaku ini akan terlihat pada karyawan karena mereka mungkin tampak kehilangan inisiatif dan minat dalam pekerjaan. Karyawan yang tidak terlibat sering hadir secara fisik tetapi tidak secara mental dan mungkin berharap yang terbaik tetapi mengambil pendekatan tidak melakukan apa-apa. Akan ada kurangnya komitmen dan dorongan dan mereka mungkin menggunakan frasa seperti "Itu tidak memengaruhi saya". Manajer harus mencoba

menghadapi karyawan yang tidak terlibat tentang reaksi mereka dan mengidentifikasi kekhawatiran mereka. Karyawan harus dibuat sadar akan perubahan perilaku mereka dan diperlakukan dengan komunikasi terbuka.

Menghadapinya: Strategi manajerial dasar untuk menghadapi individu yang tidak terlibat adalah menghadapi mereka dengan reaksi mereka dan menarik mereka keluar sehingga mereka dapat mengidentifikasi masalah yang perlu ditangani. Karyawan yang tidak terlibat mungkin tidak menyadari perubahan perilaku mereka, dan mereka perlu diyakinkan tentang niat Anda.

Menarik mereka keluar dan membantu mereka menyuarakan perasaan mereka dapat menghasilkan diskusi yang produktif. Orang yang tidak terlibat jarang menjadi pemandu sorak untuk perubahan, tetapi mereka dapat dibawa lebih dekat untuk menerima dan bekerja dengan perubahan melalui komunikasi terbuka dengan manajer tegas yang bersedia mendengarkan.

- **Disidentifikasi** - karyawan yang mengalami perubahan perilaku disidentifikasi mungkin sangat rentan. Mereka mungkin merasa identitas mereka terancam oleh perubahan tersebut. Alih-alih fokus pada prosedur yang diubah, mereka mungkin mencoba berpegang teguh pada prosedur masa lalu untuk membuat diri mereka merasa aman. Manajer dapat mencoba mendengarkan secara aktif untuk mencoba dan melibatkan karyawan dalam perubahan dan menunjukkan bahwa mereka sepenuhnya mendukung kekhawatiran karyawan.

Menghadapinya: Individu yang bereaksi dengan cara ini merasa identitas mereka terancam oleh perubahan, dan mereka merasa sangat rentan. Banyak kali mereka berpegang teguh pada prosedur masa lalu karena mereka merasa menguasainya, dan itu memberi mereka rasa aman. "Pekerjaan saya benar-benar berubah" dan "Dulu saya . . . adalah indikasi verbal disidentifikasi. Terlibat dalam perubahan memiliki dalam proses. Ketika karyawan diizinkan untuk berpartisipasi, mereka lebih berkomitmen terhadap perubahan. Strategi lain untuk mengelola resistensi adalah memberikan empati dan dukungan kepada karyawan yang kesulitan menghadapi perubahan. Dukungan dan dorongan emosional dapat membantu karyawan mengatasi kecemasan yang merupakan respons alami terhadap perubahan.

- **Kekecewaan** - karyawan yang kecewa sering mengungkapkan reaksi mereka dalam bentuk kemarahan atau kenegatifan. Mereka marah tentang fakta bahwa masa lalu mereka telah berlalu dan mereka mungkin mencoba untuk mengelompokkan rekan kerja lain untuk melawannya. Kemarahan biasanya ditujukan pada organisasi secara keseluruhan. Manajer harus berusaha membawa karyawan dari keadaan negatif ke keadaan netral. Mereka harus diizinkan untuk melepaskan ketegangan dan manajer harus memberitahukan bahwa kemarahan yang diungkapkan tidak ditujukan kepada mereka.

Mengatasinya: Seringkali sulit untuk bernalar dengan karyawan yang kecewa. Jadi, langkah pertama dalam mengelola reaksi ini adalah membawa karyawan ini dari keadaan yang sangat negatif dan bermuatan emosional ke keadaan yang lebih netral. Menetralkan reaksi tidak berarti mengabaikannya; sebaliknya, itu berarti membiarkan individu melepaskan semangat yang diperlukan sehingga mereka dapat mengatasi kemarahan mereka. Bagian kedua dari strategi untuk menghadapi karyawan yang kecewa adalah mengakui bahwa kemarahan mereka adalah normal dan Anda tidak menentangnya. Kadang-kadang kekecewaan adalah topeng untuk salah satu dari tiga reaksi lainnya, dan itu harus diselesaikan untuk mencapai inti dari reaksi karyawan. Karyawan mungkin menjadi sinis terhadap perubahan. Mereka mungkin kehilangan kepercayaan pada pemimpin perubahan.

- **Disorientasi** - karyawan yang terbiasa dengan tujuan dan arah yang jelas dapat menjadi disorientasi oleh perubahan. Mereka mungkin tampak tersesat, bingung dan tidak yakin dengan perasaan mereka. Alih-alih berfokus pada bagaimana melakukan sesuatu, mereka akan fokus pada apa yang harus dilakukan. Manajer harus mencoba menjelaskan perubahan dengan cara yang meminimalkan ambiguitas dan memberi karyawan langkah yang jelas tentang apa yang akan terjadi selama perubahan.

Menghadapinya: Disorientasi adalah reaksi umum di antara orang-orang yang terbiasa dengan tujuan yang jelas dan arah yang tidak ambigu. Ketika perubahan diperkenalkan, itu menciptakan ketidakpastian dan kurangnya kejelasan. Strategi manajerial untuk menghadapi reaksi ini adalah menjelaskan perubahan dengan cara yang meminimalkan ambiguitas yang ada. Informasi tentang perubahan perlu dimasukkan ke dalam kerangka atau visi keseluruhan sehingga individu yang mengalami disorientasi dapat melihat di mana dia cocok dengan skema besar. Setelah karyawan yang mengalami disorientasi melihat konteks perubahan yang lebih luas, seseorang dapat merencanakan serangkaian langkah untuk membantu karyawan ini menyesuaikan diri. Karyawan membutuhkan rasa prioritas untuk dikerjakan.