

## MANAJEMEN PERUBAHAN, DAN FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

Yeni Rosnaeni<sup>1</sup>, Herawan Hayadi<sup>2</sup>, Furtasan Ali Yusuf<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Bina Bangsa, Serang – Banten

Corresponding Author : [yenirosnaeni76ros@gmail.com](mailto:yenirosnaeni76ros@gmail.com)

### **Abstract**

*Change management is a systematic process of applying the knowledge, tools and resources needed to influence change in the people who will be affected by the process. Change management is also understood as an effort taken by managers to manage change effectively, which requires an understanding of the issues of motivation, leadership, groups, conflict, communication and discipline. Thus, change management must have a good strategy, in accordance with the current situation and conditions. or will happen.*

*In change management, strategies for dealing with reluctance to change are very important. Failure to overcome reluctance to change cannot be separated from human error, organizational actors, in responding to system changes, from the previous system to the new modern organizational system. This tries to convey things that can be done to anticipate resistance that arises due to the unpreparedness of organizational actors towards system change. This is important because unpreparedness to accept system changes is often the cause of organizational implementation being rejected. Didn't feel like they had a new system because they weren't involved in the planning; the assumption that applying resistance to change in the organization will disrupt habits; and other negative thoughts can become obstacles to implementing e-government. By knowing the causes or reasons for resistance to changes in organizational systems, better change management efforts can be made, so that in the face of reluctance to change it can be successful as expected.*

**Keyword:** *Change Management, Change Management Strategy*

### **Abstrak**

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga difahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin. Dengan demikian manajemen perubahan semestinya memiliki strategi yang baik, sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang atau akan terjadi.

Dalam manajemen perubahan, strategi dalam menghadapi keengganan untuk berubah sangatlah penting. Kegagalan dalam mengatasi keengganan untuk perubahan tidak lepas dari kesalahan manusia, para pelaku organisasi, dalam menyikapi perubahan sistem, dari sistem sebelumnya ke system organisasi modern yang baru. Hal ini mencoba menyampaikan hal-hal yang

# MANTRA

## JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

bisa dilakukan untuk mengantisipasi resistensi yang muncul akibat ketidaksiapan para pelaku organisasi terhadap perubahan sistem. Ini penting karena ketidaksiapan menerima perubahan sistem seringkali menjadi penyebab ditolaknya implementasi organisasi. Tidak merasa memiliki sistem baru karena tidak terlibat dalam perencanaan; anggapan bahwa penerapan enggan untuk perubahan dalam organisasi akan mengganggu kebiasaan-kebiasaan; dan pikiran-pikiran negatif lainnya bisa menjadi hambatan pelaksanaan e-government. Dengan mengetahui penyebab atau alasan-alasan penolakan terhadap perubahan sistem organisasi, maka bisa dilakukan upaya manajemen perubahan yang lebih baik, sehingga dalam menghadapi keengganan untuk berubah bisa berhasil seperti yang diharapkan.

**Kata Kunci:** Manajemen Perubahan, Strategi Manajemen Perubahan

### PENDAHULUAN

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006, 763).

Perubahan organisasi adalah perubahan dimulai pada satu titik, berlanjut melalui serangkaian tahap, dan mencapai puncak dalam hasil yang diharapkan oleh mereka yang terlibat berupa perbaikan dari titik awal. Perubahan memiliki permulaan, pertengahan dan akhir. Perubahan organisasi didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi selalu dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Robbins menyatakan adanya perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005:2) ada dua faktor yang menjadi terjadinya perubahan, yaitu faktor eksternal seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor internal organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia. Dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus berubah, tetapi kedua komponen tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

# MANTRA

## JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

### **METODE RISET**

Penelitian ini menggunakan pendekatan post positivist dengan metode pengumpulan data studi literatur (*literatur review*) terhadap berbagai laporan, publikasi, atau berita tentang perubahan organisasi. Dengan melakukan studi literatur, peneliti berharap akan mendapatkan teori-teori serta pemikiran yang relevan. Penelitian ini juga menggunakan desain eksperimen *randomized pretest-posttest control group design*. Kelompok dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol sebagai pembanding (Latipun, 2006).

### **HASIL DAN ANALISIS**

#### **1. Pendekatan dalam Manajemen Perubahan**

Perubahan adalah keniscayaan, seperti halnya dalam kehidupan manusia setiap hari dan bahkan setiap waktu terjadi perubahan, kejadian hari ini akan berbeda dengan kejadian yang lalu maupun kejadian yang akan datang. Begitupun sebuah organisasi maupun perusahaan terus mengalami dinamika bisnis yang akan berbeda dari waktu ke waktu (Nugroho & Arafah, 2020).

Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Manajemen perubahan merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

Manajemen perubahan pada hakikatnya adalah sebuah proses yang mengadaptasi pendekatan manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk melakukan sebuah perubahan dalam sebuah organisasi. 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.

Menurut Coffman dan Lutes (2007), manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu, tim maupun organisasi untuk transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang lebih baik. Menurut Winardi (2011), manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.

Menurut Wibowo (2012), manajemen perubahan adalah proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Menurut Nauheimer (2007), manajemen perubahan adalah proses, alat dan teknik untuk mengatur proses

# MANTRA

## JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.

Dalam **Kuipers**, et.al (2014) pendekatan terhadap perubahan organisasi publik dapat dibedakan dalam 3 (tiga) hal yaitu 1) proses yang direncanakan versus proses perubahan yang muncul (*planned versus emergent change process*), 2) resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*) dan 3) faktor-faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi perubahan (*factor defining the success or failure of the change implementation*).

Menurut **Davidson** (2005), adanya perbedaan budaya organisasi mempengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan dengan tepat. Terdapat empat pendekatan manajemen perubahan yang dapat dipilih, yaitu: pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif. Adapun penjelasan ke-empat pendekatan manajemen perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

- Pendekatan rasional-empiris

Pendekatan rasional-empiris untuk perubahan, didasarkan pada keyakinan bahwa ada perilaku orang-orang yang dapat diprediksi, dan mereka memberikan perhatian khusus terhadap kepentingan-kepentingan diri mereka sendiri. Memahami jenis perilaku ini, memberi manajer perubahan sebuah strategi berguna untuk melangkah. Berapa komponen dari pendekatan ini percaya bahwa target-target perubahan terselubungi oleh berbagai takhayul, kebenaran semu, dan ketidaktahuan, walau tetap memelihara rasionalitas. Target-target perubahan akan mengikuti kepentingan diri mereka jika itu diungkapkan kepada mereka yang berarti, tentu saja, bahwa sering kali mereka tidak mengetahui apa yang terbaik bagi mereka. Orang-orang akan berubah ketika mereka menerima komunikasi yang efektif dan informatif dan ketika insentif-insentif bagi perubahan dipandang memadai.

- Pendekatan normatif-reedukatif

Pendekatan ini menekankan kepada bagaimana seorang manajer perubahan dapat mempengaruhi atau bertingkah laku dengan cara-cara tertentu, yang selanjutnya staf/anggota dapat melakukan perubahan atau dapat berubah. Orang-orang berubah ketika mereka memiliki suatu perasaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan terbaik. Perubahan paling siap terjadi ketika satu individu termasuk dalam sebuah kelompok dan mengadopsi sistem nilai-nilai dan keyakinan kelompok

- Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama dari pendekatan ini ke manajemen perubahan ialah bahwa meskipun orang-orang berdasarkan insting mereka berupaya menghindari gangguan atau kerugian, mereka sebenarnya memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi-situasi baru. Pendekatan ini menekankan kepada: 1) meletakkan aturan, 2) bagaimana



# MANTRA

## JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

dan kapan membuat peraturan, 3) mengatasi kelekatan dengan norma-norma yang ada, dan 4) mengeksploitasi kekuatan-kekuatan perusahaan/organisasi.

### 2. Faktor Internal Penyebab dalam Perubahan Organisasi

Sebuah Faktor internal adalah peristiwa dan tren dalam suatu organisasi yang mempengaruhi manajemen, karyawan, dan budaya organisasi. Menurut **Peter et al (1996)** lingkungan internal perusahaan terdiri dari sumber daya perusahaan yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia seperti pengalaman, pengetahuan, keterampilan, dan pertimbangan semua karyawan di perusahaan, serta sumber daya perusahaan seperti proses dan sistem bisnis, termasuk strategi komersial. Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya ini, maka sumber daya di atas memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lingkungan internal organisasi terdiri dari:

- **Pemilik:**

Mereka yang secara historis atau secara hukum dinyatakan sebagai pemilik dengan kepemilikan saham, ide, atau atas dasar berdasarkan ketentuan lain dinyatakan sebagai pemilik organisasi.

- **Tim manajemen:**

Orang-orang yang, menurut pemilik organisasi atau perusahaan, dinyatakan atau ditunjuk sebagai manajer organisasi untuk jangka waktu tertentu.

- **Anggota atau Karyawan:**

Sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang berpartisipasi dalam kegiatan operasional perusahaan dan melakukan tugas sehari-hari organisasi berdasarkan apa yang ditetapkan oleh tim manajemen.

- **Lingkungan fisik organisasi:**

Sumber daya selain sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dan yang menjadi faktor pendukung pengelolaan kegiatan organisasi atau perusahaan.

Faktor-Faktor Perubahan Organisasi Pada Industri Asuransi Jiwa di Saat Pandemi | 19  
Faktor perubahan internal organisasi akan berdampak pada perubahan sifat dari organisasi. masalah, organisasi harus menetapkan suatu tindakan atau kebijakan dan beradaptasi agar sifat organisasi yang sebelumnya tidak hilang dan tergantikan.

Ketika terjadi perubahan struktur organisasi, maka organisasi harus berpegang pada prinsip bahwa struktur organisasi telah disusun dan ditentukan dengan tujuan memberikan gambaran tentang hal yang berbeda dalam organisasi. Di lain sisi, faktor internal erat kaitannya dengan faktor eksternal perusahaan, yang menjadi tantangan pemicu perubahan organisasi perusahaan, termasuk perusahaan asuransi jiwa.

### 3. Faktor Eksternal dalam Perubahan Organisasi

Faktor eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar organisasi, unsur-unsur tersebut tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh para manajer, selain itu juga akan mempengaruhi para manajer dalam pengambilan keputusan yang akan diambil, ekonomi, peraturan pemerintah, perilaku konsumen atau masyarakat, teknologi perkembangan, politik, adalah contoh dari faktor eksternal.

Faktor eksternal dibagi menjadi dua, yaitu faktor mikro dan faktor makro. Faktor eksternal mikro adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan pengelolaan. Faktor makro eksternal, yaitu lingkungan yang memiliki pengaruh tidak langsung. Organisasi memperoleh input (bahan mentah, uang, tenaga kerja) dari lingkungan eksternal, yang kemudian diubah menjadi produk atau jasa sebagai output untuk lingkungan eksternal. lingkungan, lingkungan umum dan lingkungan Dalam lingkungan eksternal organisasi, ada beberapa komponen, terutama:

- Pelanggan: mereka yang secara langsung menggunakan, menggunakan dan mengirimkan permintaan barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi.
- Pesaing: organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang dikelola oleh bisnis Karena bisnis dijalankan dengan cara yang sama, pesaing mewakili tantangan (juga ancaman) yang dihadapi organisasi untuk menjangkau pelanggan
- Pemasok: mata pelajaran yang terlibat langsung dalam kegiatan bisnis suatu organisasi, khususnya organisasi bisnis yang menghasilkan produk jadi dari berbagai jenis bahan baku.
- Regulator: pihak yang tertarik untuk menciptakan kondisi dan aktivitas perdagangan yang adil dan aman bagi semua pihak yang ingin berbisnis
- Mitra strategis: perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dari kami, tetapi dapat bersama-sama menjadi mitra kami dalam bisnis yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak Perubahan dan Pengembangan Organisasi
- Pemerintah: Partai dengan legitimasi politik tertentu di suatu negara ditunjuk dan memiliki tugas memimpin perusahaan menuju arah pembangunan yang lebih baik di segala bidang Organisasi peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sebuah organisasi melakukan perubahan besar tanpa dorongan kuat dari lingkungan, kegiatan, dan bentuk komunikasi atau delegasinya. **Isniar et al, (2018: 55).**

# MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi 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.

Manajemen perubahan adalah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur yang dimanfaatkan guna membantu organisasi dengan menerapkan sumber daya dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik. Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni planning, organizing, actuating, dan controlling guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan.

**Davidson** dalam bukunya mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat.

Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif.

Jenis-jenis manajemen perubahan yang bisa dipilih oleh perusahaan adalah *smooth incremental change*, *bumpy incremental change*, dan *discontinuous change*. Sedangkan fase-fase yang bisa dipilih adalah *positioning value*, *measures goal*, *assesment strategy*, *actions level-level*, dan *environment scan*. Namun, manajemen ini tidak akan berjalan sukses jika tanpa dilakukan manajemen keuangan yang lebih baik dan akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

Coffman, Karen dan Lutes, Katie. 2007. *Change Management: Getting User Buy-In*. USA: Management of Change.

Davidson, Jeff. 2005. *Change Management*. Jakarta: Prenada Media

# MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

- Harischandra, Hans. 2007. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk*. Jurnal Manajemen, Vol.3, No.1.
- Haines, Stephen dkk. 2004. *Enterprise Wide Change: Superior Result Through Systems Thinking*. New York: Wiley.
- Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. 2013. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review: July–August 2008*
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J. 2014. The management of change in public organisations: A literature review. *Public Administration, Vol. 92, No. 1, (1–20)*.
- Nauheimer, Holger. 2007. *Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development*. Online: [www.change-management-toolbook.com](http://www.change-management-toolbook.com)
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behaviour (fifteenth edition)*. England: Pearson Education.
- Sugandi, Lianna. 2013. Dampak implementasi change management pada organisasi. *Jurnal ComTech Vol.4 No. 1 Juni 2013: 313-323*
- Winardi. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. 2012. **Manajemen Perubahan**. Jakarta: Rajawali Press.