

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Perubahan

1. Definisi Manajemen Perubahan

Secara konseptual, manajemen perubahan, menurut Robbins terkait perubahan pada dasarnya membuat sesuatu menjadi lain. Dalam konteks ini, membuat sesuatu menjadi lain dalam arti yang positif yang mengarah kepada yang lebih baik atau sebaliknya. Perubahan yang tidak direncanakan belum tentu dapat menghasilkan yang positif, tetapi perubahan yang tidak direncanakan kemungkinan besar dapat menghasilkan yang positif. Perubahan terencana merupakan kegiatan perubahan yang disengaja yang berorientasi pada tujuan.¹

Menurut Potts dan La Marsh manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.²

Winardi mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi berlangsung dalam waktu relative cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin.³ Selanjutnya Winardi mengatakan bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu dari organisasi ke kondisi yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Kementerian Kehutanan dalam Apri Nuryanto, menyatakan bahwa manajemen perubahan atau *change management* merupakan pengelolaan sumber

¹ Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan...*, h. 3.

² Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)...*, h. 193.

³ Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)...*, h. 2.

daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Perubahan merupakan pergeseran organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja.

Menurut Cheng, menjelaskan bahwa proses manajemen perubahan melalui tiga tahap yakni: *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan) dan *refreezing* (pemantapan). Goksoy, menjelaskan definisi manajemen perubahan “*management of change is an administration process which foresee continuous change and provides to use it for corporate purposes*”⁴. Manajemen perubahan adalah proses administrasi yang mendesain perubahan secara kontinyu untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Pidarta, menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam menyusun sebuah perencanaan, koordinasi, pengarahan, control/pengawasan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dapat menjadikan sebuah organisasi atau lembaga menjadi lebih baik dari kemarin untuk mencapai tujuan.⁴

Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Manajemen perubahan merupakan strategi untuk menjamin eksistensi diri dan organisasi menuju tercapainya visi dan misi. Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Manajemen perubahan ini merupakan proses,

⁴ Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia...*, h. 14.

alat, dan teknik untuk mengelola orang sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim dan system yang luas.⁵

Maka penulis dapat simpulkan bahwa manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan atau perusahaan adalah suatu rangkaian proses sistematis bertujuan meninggalkan keadaan yang sekarang menjadi lebih baik kedepannya.

Berikut ada banyak pendapat yang menjelaskan tentang teori manajemen perubahan, yakni:

a. Teori Force-Kurt Lewin

Perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Jadi, ia memfokuskan pada pertanyaan “mengapa”, yaitu mengapa individu-individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dengan demikian, sebelum dan setelah dilakukan ada proses yang harus dilakukan, dan semua ini ditentukan oleh seberapa besar vector tekanan lain.⁶

- 1) Penyadaran (*unfreezing*), yaitu suatu proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah;
- 2) Tindakan perubahan (*changing*), langkah berupa tindakan, baik memperkuat *driving forces* maupun memperlemah *resistences*;
- 3) Keseimbangan (*refreezing*), membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*)

⁵ Mifka Lezi Putri, Implementasi Manajemen Perubahan Pada Program Kelas Unggulan di MTs N 2 Bandar Lampung..., h. 28.

⁶ Kasali, Rhenald, *Change! Ta peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga (Manajemen Perubahan dan Harapan)*, Jakarta: Gramedia, 2005, h. 98.

b. Teori Perubahan Tyagi

Menurut Tyagi banyak factor yang diperhitungkan dan terpengaruh dalam proses perubahan, dimulai dengan (1) adanya kekuatan untuk perubahan, (2) mengenal dan mendefinisikan masalah, (3) proses penyelesaian masalah, (4) mengimplementasikan perubahan, dan (5) mengukur, mengevaluasi dan mengontrol hasilnya. Selama proses pelaksanaan perubahan diperlukan adanya manajemen transisi atau manajemen perubahan, sedangkan sebagai pelaksana proses perubahan adalah agen perubahan.⁷

c. Teori Motivasi

Teori ini dikemukakan oleh Beckhard dan Harris. Mereka menyimpulkan perubahan akan terjadi kalau ada sejumlah syarat, berikut:⁸

- 1) *Manfaat-biaya*. Manfaat yang diperoleh lebih besar daripada biaya perubahan.
- 2) *Ketidakpuasan*. Adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang.
- 3) *Persepsi hari esok*. Manusia dalam suatu organisasi melihat hari esok yang dipersepsikan lebih baik.
- 4) *Cara yang praktis*. Ada cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang.

⁷ Ismail Nawawi, *Manajemen Perubahan...*, h. 32.

⁸ Ismail Nawawi, *Manajemen Perubahan...*, h. 32.

d. Teori Perubahan Kreiner dan Kinicki

Teori ini memakai pendekatan dengan menawarkan kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari 3 komponen sebagai berikut.⁹

- 1) *Input*. Merupakan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Dalamnya terkandung unsur masukan internal yang bersumber dari dalam organisasi dan masukan eksternal yang bersumber dari luar organisasi dan keduanya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan.
- 2) Target *elemen of change*. Merupakan komponen organisasi yang perlu diubah atau sasaran dari perubahan. Target *element of change* mencerminkan elemen didalam organisasi yang memerlukan perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, factor social, metode, desain kerja, teknologi, dan aspek manusia.
- 3) *Outputs*. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategic organisasi. Hasil perubahan dapat diukur pada beberapa tingkatan tujuan yaitu baik tingkat organisasional, tingkat kelompok, maupun tingkat individual.

e. Teori Proses Perubahan Manajerial

Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:¹⁰

⁹ Kreitner, Robert, dkk, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Jakarta: Salemba Empat, h. 449.

- 1) Memobilisasi energi para *stakeholders* untuk mendukung perubahan dengan cara melibatkan mereka dengan menganalisis dan mendignosis masalah-masalah yang menghambat daya saing organisasi.
- 2) Mengembangkan visi serta strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing positif.
- 3) Mengupayakan consensus terhadap visi baru sehingga visi tersebut diterima sebagai kebenaran dan dikerjakan tanpa pertentangan.
- 4) Memperluas revitalisasi pada seluruh departemen dalam organisasi dan jangan sekali-sekali mengesankan proyek ini sebagai “pesanan” dari atas. Namun demikian jaga konsistensinya pada tingkat organisasi.
- 5) Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan-kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system, dan sebagainya.
- 6) Memantau terus kegiatan, jangan melepaskannya begitu saja. Selalu memberikan respon terhadap umpan balik dan masalah-masalah yang direncanakan akan muncul.

f. Teori Perubahan Alfa Beta dan Gamma

Berbagai literature menyebutkan bahwa teori Perubahan *alfa beta* dan *gamma* merupakan perkembangan dari pendekatan *organization development* yang dikemukakan oleh Golembiewski, Billingsley dan Yeager. Menurut Kasali mereka melakukan pengukuran “sebelum” (*before*) dan “setelah (*after*) *treatment* dilakukan, yaitu aktivitas *team building* pada suatu kelompok yang akan diubah sikap-sikapnya. Perubahan *alfa* adalah perubahan kepercayaan

¹⁰ Kreitner, Robert, dkk, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*..., h. 449.

(*trust*) yang terjadi antara suatu dimensi waktu yang stabil sebelum dan setelah *team-building* dilakukan.

Dalam teori ini, yang menjadi perhatian setelah melewati dimensi waktu tertentu, setelah dilakukan lekalibrasi, cara para anggota kelompok melihat “*trust*” mengalami pergeseran. Inilah yang disebut perubahan *beta*, yaitu perubahan yang terjadi dalam cara menilai *trust*. Selanjutnya, teori perubahan ini disebut perubahan *gamma*, yaitu perubahan yang terjadi karena manusia atau kelompok melihat adanya factor atau variabel lain yang lebih penting dari sekedar yang diteliti.¹¹

g. Teori Kontijensi Tannembaum dan Schidt

Keberhasilan menerapkan manajemen perubahan antara lain sangat ditentukan oleh gaya (*style*) yang diadopsi oleh manajemen. Teori ini berpendapat, tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Gaya/cara yang dimaksud lebih menyangkut.¹²

h. Teori Perubahan Corner

Struktur perubahan Corner dapat dijelaskan sebagai berikut:¹³

- 1) Daya tahan (*resilience*). Dengan daya tahan dan ketahanan, kita dapat mempengaruhi situasi sekeliling kita, mempersiapkan diri dan orang lain untuk dapat menerima gangguan dengan lebih baik dan dengan terampil merencanakan dan mengimplementasikan masa depan yang diinginkan.

¹¹ Rhenald Kasali, *Change!*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007, h. 104.

¹² Rhenald Kasali, *Change!...*, h. 105.

¹³ Nasution, M. Nur, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, h. 310.

- 2) Sifat perubahan (*the nature of change*). Kita menggunakan sebagian besar hidup kita untuk menyesuaikan kapabilitas terhadap tantangan yang dihadapi. *Capability* atau kapabilitas menunjukkan *ability* atau kemampuan dan keinginan untuk mempergunakannya. Tantangan yang kita hadapi dalam kehidupan terdiri atas bahaya yang kita lihat dan peluang yang kita akui. Pengamatan Conner menunjukkan bahwa persepsi terhadap perubahan sebagai positif atau negative tergantung tidak hanya oleh manfaat actual perubahan, tetapi juga tingkat pengaruh yang mereka percaya dan mereka pergunakan dalam situasi tersebut.
- 3) Proses perubahan. Pada dasarnya, suatu proses perubahan adalah mengubah dari keadaan sekarang (*current state*) menuju pada keadaan yang diharapkan (*desire state*) dengan melalui masa transisi perubahan (*transition state*).

The present state adalah kondisi status quo, yang menunjukkan suatu keseimbangan berkelanjutan yang telah ada dan tidak terbatas sampai ada kekuatan yang mengganggu. *The transition state* merupakan fase transisi dimana kita tidak terikat pada status quo. Selama periode ini, kita mengembangkan sikap atau perilaku baru yang membawa pada keadaan *desired state* atau tahapan yang diinginkan. Untuk mengusahakan apa yang diinginkan, kita harus melepaskan fase yang tidak pasti dan tidak nyaman dari *transition state*.

i. Teori Perubahan Victor Tan

Mengemukakan bahwa untuk mendapatkan keberhasilan dalam proses perubahan, pemimpin harus dapat memenangkan pikiran dan hati orang dalam organisasi.

4 tahapan dari teori Perubahan Victor Tan sebagai berikut:¹⁴

- 1) Membuka pikiran. Tugas penting pemimpin pertama kali adalah membuka pikiran orang sebelum menawarkan mereka berita perubahan. Untuk membuka pikiran orang, pemimpin harus terlebih dahulu memecahkan tingkat perasaan puas mereka dengan mengkomunikasikan pesan tanpa memaksa untuk perubahan. Mereka dapat melakukan dengan *bechmarking* dan membandingkan tingkat kinerja organisasi dan tantangan yang dihadapi. Pemimpin dapat mengurangi tingkat kepuasan diri individu dengan membawa mereka melihat keluar daripada ke dalam.
- 2) Memenangkan hati. Kebutuhan bawahan untuk dihargai merupakan motivasi yang kuat untuk perubahan. Cara menghargai orang adalah dengan mengenal arti pentingnya kepedulian mereka atas lingkungan sekitarnya. Dengan mengkomunikasikan lebih dini tentang alasan dan tujuan perubahan kepada orang, akan lebih dapat memenangkan hati daripada dikomunikasikan setelah dilaksanakan.
- 3) Memungkinkan tindakan. Peran pemimpin adalah mengatasi setiap alasan agar memungkinkan orang membuat perubahan terjadi. Peran pemimpin

¹⁴ Nasution, M. Nur, *Manajemen Perubahan...*, h. 310.

adalah memastikan bahwa komunikasi berjalan efektif, sehingga bawahan lebih memahami arti pentingnya perubahan bagi organisasi dan dirinya.

- 4) Menghargai prestasi. Menghargai orang dan mengenal kontribusinya akan memotivasi keinginan orang untuk berubah. Mereka juga lebih ingin berusaha mencapai sesuatu bagi dirinya maupun organisasi. Pemimpin yang memperhatikan orang dan menunjukkan kepedulian atas orang akan mendapatkan respek dan komitmen. Orang tidak peduli berapa besar pemimpin tahu sampai mereka tahu seberapa besar pemimpin peduli. Untuk memotivasi orang terhadap perubahan adalah penting sekali bahwa pemimpin menghargai orang secara adil.

j. Teori Kerja Sama

Menurut (Williams, Woodward, dan Dobson), Kasali, ada beberapa penjelasan mengapa manusia mau melakukan kerja sama yaitu:¹⁵

- 1) Motivasi memperoleh *rewards* atau khawatir akan mendapatkan *punishment*.
- 2) Motivasi kesetiaan terhadap profesi, pekerjaan, atau perusahaan.
- 3) Motivasi moral, karena dengan bekerja sama dapat diterima secara moral.
- 4) Motivasi menjalankan keahlian.
- 5) Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup.
- 6) Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.

Berbagai teori sebagaimana uraian di atas dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan selama didukung oleh data yang ada dalam suatu situasi dan kondisi

¹⁵ Rhenald Kasali, *Change!*, h. 106.

yang berbeda pula. Oleh karena itu, kegunaan teori harus disesuaikan dengan perubahan suatu organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Hampir semua perubahan terjadi melalui tahap-tahap. Demikian juga dalam manajemen perubahan. Tahap-tahap dalam manajemen perubahan ada empat, yaitu:¹⁶

- a) Tahap identifikasi perubahan. Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan/terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- b) Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostic situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- c) Tahap implementasi perubahan. Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
- d) Tahap evaluasi dan umpan balik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada

¹⁶ Muhammad Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi", Jurnal EduTech Vol. 3 No. 1 Maret 2017, h. 123.

tahap pertama sehingga memberikan dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

2. Komponen Manajemen Perubahan

Komponen manajemen perubahan meliputi tujuan perubahan; aspek strategis yang perlu diubah; strategi yang diterapkan; sumber-sumber daya; manajer perubahan, *agent of change*; organisasi dan target audiens yang pasti, penjelasan kedepan komponen tersebut sebagai berikut:

a. Tujuan Perubahan

Menurut Stephen P. Robbins pada dasarnya ada dua macam:

1) Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi

Perubahan ini dilakukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan senantiasa mengupayakan adanya perubahan perilaku personal (bawahan).

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju kondisi yang akan datang yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas. Perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan berpusat pada perubahan struktur organisasi dalam bentuk perbaikan tugas-tugas, yang secara formal dikelompokkan dan diorganisasikan.

Perbaikan struktur organisasi ini meliputi:

- a) Spesialisasi pekerjaan (1) mengidentifikasi dan menyusun struktur dan peran-peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur

pelaksanaan tugas, (2) menata peran dan tanggung jawab personal, jaringan komunikasi, arus pekerjaan atau hierarki.

- b) Rentang kendali; (1) mendefinisikan dan menyusun hubungan yang mengatakan peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pengendalian tugas dan cara memonitor serta mengevaluasi, (2) menata hubungan peran dan tanggung jawab setiap personal dalam organisasi, komunikasi, dan mengendalikan arus pekerjaan.
- c) Desain organisasi; pergeseran dari struktur sederhana ke struktur yang didasarkan pada tim atau penciptaan pekerjaan, jadwal kerja, uraian jabatan, definisi ulang, pengayaan kerja, tugas yang diperluas-dipersempit, modifikasi system imbalan, dan merancang struktur organisasi yang sederhana dalam fungsi struktur yang lebih luas.

2) Perubahan perilaku personal

Perubahan perilaku personal (karyawan) mengarah pada perubahan individu dalam organisasi, berupa perubahan sikap dan perilaku serta karakter setiap individu atau anggota organisasi melalui proses: (a) komunikasi; (b) pengambilan keputusan; (c) pemecahan masalah; (d) gaya kepemimpinan; dan (e) suasana atau iklim dan budaya kerja yang berubah melalui peralihan suasana yang berlaku saat ini menuju suasana yang akan datang dalam orientasi peningkatan mutu dan efektivitas. Perubahan perilaku

ini dibangun sebagai perekat dalam meningkatkan atau mempertahankan tingkat keberhasilan.¹⁷

b. Aspek Strategis yang Perlu Diubah¹⁸

Aspek-aspek perubahan terdiri atas perubahan inovatif dan strategis. Manajemen perubahan menjadi sangat penting diterapkan tetapi dalam kenyataannya, perubahan tidak selalu mendapat respons yang positif. Ada organisasi yang menyukai perubahan dan ada organisasi yang tidak menyukai (pro dan kontra) perubahan.

Pihak yang kontra terhadap perubahan memiliki beberapa alasan, yaitu berupa rasa takut terhadap berkurang/hilangnya kekuasaan, kehilangan keterampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru dan kehilangan pekerjaan.

Manajer perlu memahami alasan organisasi harus siap terhadap perubahan, baik bersifat inovatif maupun strategis. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara kontinu didalam kerangka sumber daya yang ada. Perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu yang baru.

Setiap perubahan menggunakan pendekatan yang berbeda dapat berbentuk perubahan rutin, perubahan darurat, perubahan mutu produk, dan pelayanan. Dalam hal ini, manajer selayaknya proaktif dalam menjelaskan kepada karyawan tentang strategi perubahan yang akan dijalankan, demi memperkecil kemungkinan resistensi para karyawan.

¹⁷ E. Rochyadi, *Model Manajemen Pembaharuan*, Bandung: Tidak Diterbitkan, h. 8.

¹⁸ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan*, Bandung: Pustaka Setia, h. 34.

c. Strategi yang Diterapkan¹⁹

Strategi perubahan social terletak pada suatu *continuum* dari tingkat yang paling lemah (sedikit) tekanan (paksaan) dari luar, ke arah yang paling kuat (banyak) tekanan (paksaan) dari luar. Salah satu factor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan social adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Akan tetapi, memilih strategi yang tepat bukan merupakan pekerjaan yang mudah.

Ada empat macam strategi perubahan sosial yaitu sebagai berikut.

- 1) Strategi fasilitatif (*facilitative strategies*), yaitu untuk mencapai tujuan perubahan social yang telah ditentukan, penyediaan fasilitas lebih diutamakan dengan maksud memudahkan program perubahan social sehingga berjalan dengan lancar.
- 2) Strategi pendidikan (*reducative strategies*), yaitu mengadakan perubahan social dengan cara menyampaikan fakta agar orang menggunakan fakta atau menentukan tindakan yang akan dilakukan.

Zaltman menggunakan istilah “*Re-education*” (re = berarti mengulang kembali) dengan alasan bahwa dengan strategi ini, seseorang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan, yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap yang baru.

- 3) Strategi bujukan (*persuasive strategies*), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara membujuk agar sasaran perubahan mengikuti perubahan sosial yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti

¹⁹ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan...*, h. 36.

perubahan dengan cara memberi alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan.

- 4) Strategi paksaan (*power strategies*), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara memaksa agar sasaran perubahan mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan.

Kemampuan untuk melaksanakan paksaan bergantung pada hubungan (kontrak) antara pelaksana perubahan dan klien (sasaran). Jadi, keberhasilan target perubahan diukur dari kepuasan pelaksana perubahan.

Strategi perubahan sosial tidak hanya melakukan satu macam strategi, tetapi juga kombinasi dari berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi dan situasi masyarakat yang menjadi sasaran perubahan agar perubahan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien.

d. Sumber Daya²⁰

Sumber daya atau area perubahan dalam manajemen perubahan ini meliputi delapan area perubahan, yaitu: perubahan budaya dan pola pikir (*culture set* dan *mindset*), organisasi, proses kerja sumber daya manusia (SDM), regulasi, pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table berikut.

²⁰ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan...*, h. 36.

Budaya dan pola pikir	Birokrasi yang berintegrasi dan berkinerja tinggi
organisasi	Organisasi yang tepat ukuran dan fungsi
Proses kerja	Proses kerja yang jelas, efektif, efisiensi, terukur, yang menunjang prinsip <i>good governance</i>
SDM	Aparatur yang memiliki integritas, netral, kompeten, mampu, professional, kinerja tinggi, dan sejahtera.
Regulasi	Regulasi yang kondusif, tepat, dan tidak tumpang tindih
Pengawasan	Meningkatkan pemerintahan yang bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan public	Memenuhi palayan yang memuaskan

Gambar 1.1 Sumber Daya atau Area Perubahan dalam Manajemen Sumber:

diadaptasi dari Zaltman.

e. Manajer/Pimpinan Perubahan²¹

Peran kepemimpinan telah menjadi perhatian serius di kalangan akademik sejak lama melalui berbagai studi ilmiah, selain sosiologi juga dalam disiplin perilaku organisasi (*organizational behavior*).

1) Praktek dasar menjadi pemimpin

Ada lima praktik dasar yang menjadikan pemimpin mampu memastikan “hal-hal luar biasa” dapat terlaksana, yaitu:

- a) Menentang proses, dengan selalu mencari dan memanfaatkan peluang serta berani mencoba dan mengambil resiko.

²¹ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan...*, h. 37-38.

- b) Menginspirasi visi bersama, dengan menggambarkan masa depan yang diinginkan dan memastikan semua bawahan mengetahui, mengikuti, dan menyalarkannya dengan visi tersebut.
 - c) Menjadikan atau memungkinkan orang lain untuk bertindak, dengan membina kolaborasi dan memperkuat bawahan
 - d) Menjadi model, dengan merancang atau memimpin melalui contoh, serta menghargai dan merancang hal-hal kecil yang membawa perubahan.
 - e) Mendorong hati dan jiwa, dengan mengenali dan mempertunjukkan kontribusi individual, serta menghargai dan merayakan keberhasilan.
- 2) Peran pemimpin dalam proses perubahan

Hartanto menjelaskan bahwa organisasi akan lebih membutuhkan pemimpin yang mampu mendorong pengikutnya melakukan transformasi perilaku yang diperlukan agar sesuai dengan tuntutan, serta mampu menjadi pemimpin dari perubahan. Hal ini yang berarti ia mampu mengarahkan perubahan dan membangkitkan aspirasi pengikutnya untuk mau bekerja belajar bersama mewujudkan cita-cita perusahaan sesuai tuntutan perubahan.

Perubahan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan usaha yang selalu bergejolak. Perusahaan atau organisasi harus mampu memberikan respons yang cepat dan tanggap terhadap semua perubahan tersebut tanpa kehilangan arah dan kemantapan usaha.

Strategi yang diambil oleh organisasi diarahkan oleh para pemimpin yang enerjik, yang menuntut keterampilan, keahlian, dan kemampuan sesuai situasi. Beberapa kajian mengungkapkan bahwa proses kepemimpinan diharapkan lebih

manusiawi dan organic. De Pree menyatakan bahwa seorang pemimpin secara fundamental memerlukan pengertian yang utuh tentang diversitas kemampuan, bakat, dan keterampilan manusia.

3) Kepemimpinan pola baru

Dalam membangun kepemimpinan pola baru diperlukan pemahaman suatu pendekatan yang disebut dengan pendekatan tiga dimensi peranan kepemimpinan masa depan. Oleh karena itu, kepemimpinan baru perlu menekankan tiga factor yang sangat menentukan, yaitu wawasan, penyesuaian, dan pemberdayaan. Ketiga factor itu membentuk kepemimpinan pola baru.

Wawasan merupakan langkah awal dan peran kepemimpinan pola baru masa depan dalam menyeimbangkan perencanaan strategic (visi, misi, tujuan, sasaran, strategi) dengan pelaksanaan yang sejalan dengan budaya organisasi (nilai, norma wewenang, dan ganjar), apabila diperlukan diadakan penyesuaian sesuai dengan tuntutan perubahan.

Penyesuaian merupakan langkah kedua dalam peran kepemimpinan pola baru masa depan dengan mewujudkan kebersamaan dalam tindakan melalui keterikatan dalam “system” (seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas), “struktur” (cara menyusun atau membangun sesuatu), dan “proses” (rangkaiian tindakan, pembuatan atau pengolahan yang menghasilkan sesuatu). Penyesuaian dalam system, struktur, dan proses merupakan tonggak untuk pengorbanan diri sendiri untuk melaksanakan kepemimpinan kolaboratif.

4) Pelajaran untuk pemimpin perubahan

Menjadi pemimpin tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin hanya dengan melakukan riset secara *online* di internet, meskipun beberapa tahun pun itu dilakukan. Seorang pemimpin harus keluar kelas, beranjak dari kursinya, meninggalkan perpustakaan, dan berinteraksi dengan manusia lainnya.

Ada beberapa hal yang harus dipelajari dalam menentukan pemimpin perubahan, yaitu:


- a) Pengajaran mengenai berbagai konsep tentang kepemimpinan, hakikat, gaya, model, atribut, sifat, jenis, karisma, dan bakat seorang pemimpin;
- b) Pelatihan kepemimpinan;
- c) Meningkatkan keterampilan berkomunikasi;
- d) Mengasah kemampuan untuk menunjukkan arah (*direction*);
- e) Membagi-bagi peran dan tugas;
- f) Menumbuhkan kemahiran dalam memotivasi dan membangkitkan kembali semangat yang terkurai;
- g) Menajamkan kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat dan berpikir kreatif *out of the box*.

Meskipun demikian menjadi pemimpin tidak hanya mengikuti berbagai pelatihan. Sebanyak apapun sertifikat dari lembaga-lembaga pelatihan kepemimpinan yang paling terkemuka, seseorang tidak dapat secara langsung berhasil menjadi pemimpin.

Jika pengajaran dan pelatihan kepemimpinan merupakan persyaratan yang perlu dimiliki, tetapi belum memadai, apakah unsur yang penting dan harus dimiliki agar orang dapat menjadi pemimpin? Apakah unsur yang justru esensial dan vital dalam proses membentuk seseorang menjadi pemimpin?

f. *Agent of Change*/Pelaku Perubahan²²

Ada tiga pelaku/agen perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, yaitu sebagai berikut:

- 
- 1) Pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*), yaitu mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
 - 2) Pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*), yaitu orang-orang yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti orang-orang yang baru kembali dari studi banding.
 - 3) Fasilitator perubahan (*facilitator of change*), yaitu orang-orang yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut memiliki karakteristik berikut:

- 1) Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat, dan berani;
- 2) Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan risiko yang tidak terlalu tinggi;

²² Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan...*, h. 38.

- 3) Menginginkan melihat organisasi, masyarakat, atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat;
- 4) Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, memahami system kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tanpa takut terkalahkan oleh rintangan dan keterampilan yang ada;
- 5) Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta mudah dan senang berkawan.

g. Organisasi²³

1) Memahami karakteristik organisasi

Suatu organisasi mengandung empat karakteristik berikut.

- a) Mampu melakukan koordinasi usaha;
- b) Mempunyai tujuan bersama;
- c) Mampu melakukan pembagian kerja;
- d) Mempunyai hierarki kekuasaan.

2) Pengembangan organisasi

Tujuan teknik pengembangan organisasi adalah sebagai berikut.

- a) *Survey feedback*; teknik pengembangan organisasi yang menggunakan kuesioner dan interview untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang berkaitan dengan organisasi.

²³ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan...*, h. 39.

- b) *Sensitivity raining*; teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atau perilaku mereka dan dampaknya terhadap pekerja yang lain.
- c) *Team building*; teknik ketika pekerja mendiskusikan persoalan yang berkaitan dengan kinerja kelompok kerja mereka.
- d) *Quality of work life programs*; teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memperbaiki tempat bekerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan pekerja dalam pembuatan keputusan.

Cara lain untuk memperbaiki *Quality of work life programs* dinamakan *quality circles*, yaitu pendekatan yang mendorong kelompok kecil secara sukarela bertemu secara reguler untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang mereka tunjukkan dan kondisi mereka bekerja.

- e) *Management by objectives*: teknik yang menuntut manajer dan bawahan bekerja bersama, menetapkan, dan mencapai tujuan operasional.

h. Target Audiens yang Pasti (Sasaran Perubahan)²⁴

Dalam menganalisis sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, perlu diperhatikan kaitan antara sasaran yang ingin dicapai dan tujuan yang hendak dicapai, selama tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah.

Sasaran perubahan adalah sebagai berikut.

1) Perubahan dalam struktur organisasi

²⁴ Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan...*, h. 40-48.

Komponen organisasi yang sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi, perubahan dalam struktur organisasi meliputi:

- a) Perumusan dalam rumusan atau segitertentu pada tujuan yang telah ditetapkan;
 - b) Perubahan dalam misi yang hendak diemban. Angkatan bersenjata, misalnya, mempunyai misi yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai, yang perlu diubah apabila Negara dalam keadaan perang;
 - c) Perubahan dalam rumusan, sifat, dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional;
 - d) Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen tertentu dari organisasi.
- 2) Perubahan prosedur kerja

Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja ini dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi secara *inkremental*, artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi hal-hal berikut.

- a) Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau usaha pengumpulan informasi. Jika suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan cara

memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi terhadap informasi tertentu.

- b) Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan, berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipasi, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit rumit, tetapi dari segi perilaku administrative, jalan ini merupakan cara yang terbaik. Sebaliknya, ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter, ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut.
- c) Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.
- d) Perubahan prosedur dalam perencanaan, berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang di

luar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis, dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana, yang ada gilirannya menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Saat terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik dan mendorong konsumen untuk mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah, organisasi niaga harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, maupun pemasaran, dan sebagainya.

- e) Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian, berkaitan dengan perubahan yang bersifat structural dalam organisasi.
- f) Perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan factor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasional. Mereka akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam dirinya timbul keyakinan bahwa perubahan itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Selain itu, pimpinan organisasi harus mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya, para prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji diganti dengan system pembayaran transfer

via rekening. Hal tersebut dapat mempunyai efek motivasional yang cukup berarti.

- g) Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja, dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang tidak mudah untuk diubah. Misalnya, mengubah prosedur kerja operasional akan dianggap tidak dapat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Oleh karena itu, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, tetapi juga pendekatan psikologi dan perilaku.
- h) Perubahan prosedur kerja dalam melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan berperan penting dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang akan meningkatkan efisiensi organisasi.

3) Perubahan dalam hubungan kerja antarpersonal

Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antaranggota organisasi. Hubungan yang serasi antarsemua anggota dalam organisasi

merupakan hal yang sangat penting. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak bergantung pada selera individu tertentu.

B. Penelitian Relevan

Adapun beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dapat kita lihat sebagai berikut:

1. Jurnal penelitian oleh Afriantoni tentang “Implementasi Manajemen Perubahan di MAN 3 Palembang Sumatera Selatan”. Masalah yang diangkat pada jurnal Afriantoni adalah bagaimana kepemimpinan, analisis SWOT dan manajemen perubahan di MAN 3 Palembang. Perbedaan penelitian tersebut menerapkan perubahan manajemen pada kepemimpinan yang membangun peningkatan kualitas, kualitas guru, program sekolah, hasil ujian akhir siswa, prestasi siswa dan budaya sekolah yang kuat. Sedangkan penulis mengulas perubahan fisik dan non fisik yang telah terjadi dan yang sedang dilakukan.²⁵
2. Skripsi penelitian oleh Atsarotul Muallimah tentang “Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di SMPN 1 Sidoarjo”. Penelitian tersebut berpusat pada pelatihan pengembangan guru yang mempengaruhi terhadap perubahan sosial sehingga bertaraf internasional. Sedangkan penulis fokus pada manajemen

²⁵Afriantoni Imran. In: Ta'dib, Vol 19, Iss 02, Pp 169-202 (2014); Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, 2014. Language: English; Indonesian, Database: Directory of Open Access Journals.

perubahan secara fisik maupun non fisik setelah pergantian kepemimpinan. Akan tetapi terdapat persamaan bagaimana mengelola terjadinya perubahan.²⁶

3. Jurnal penelitian oleh Agus Susanto dan Udik Budi Wibowo tentang “Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan Di Kabupaten Sleman”. Penelitian ini mendeskripsikan pengelolaan perubahan oleh pimpinan sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim) dalam perubahan peningkatan mutu. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti yaitu Agus & Udik menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain etnografi tipe mikro. Analisis data menggunakan model Spradley meliputi: analisis domain, analisis taksonomi, dan analisis komponensial. Sedangkan penulis melakukan pengelolaan data melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Akan tetapi, terdapat persamaan ingin mengetahui bagaimana pengelolaan manajemen perubahan.²⁷

Berdasarkan penelitian relevan di atas maka dapat diketahui bahwa penelitian yang dilakukan oleh penulis belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menelusuri bagaimana manajemen perubahan di MAN 1 Konawe.

²⁶ Atsarotul Muallimah, implementasi manajemen perubahan dalam mewujudkan rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI) di SMPN 1 Sidoarjo, Surabaya: IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2011.

²⁷ Susanto Agus, Budi Wibowo Udik, Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten SLEMAN, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan: Volume 5, No. 2, September 2017 (135-149), Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2017.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan sebelumnya, manajemen perubahan oleh MAN 1 Konawe tentunya memiliki dasar pedoman yang sistematis sesuai dengan kebutuhan dan aturan yang berlaku. Pengelolaan perubahan yang baik memiliki pemimpin yang berpengalaman, inovatif dan semangat yang tinggi. Dengan demikian manajemen perubahan dapat dilihat dari fungsi manajemen yang baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi.

