



# MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

Oleh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM

Materi Kuliah Program Studi Manajemen S2  
Angkt. 33 A  
Universitas Bina Darma, Palembang Tahun  
2019/2020.



# PERTEMUAN 5 - 6

- **Lingkungan Pendorong Perubahan Organisasi**
- **Resistensi Perubahan Organisasi**



# LINGKUNGAN EKSTERNAL UMUM

1.  
Lingkungan  
Yang Berada  
Di Luar  
Perusahaan

- Kekuatan-kekuatan ekologi
- Kekuatan-kekuatan ekonomi
- Kekuatan-kekuatan politik legal
- Kekuatan-kekuatan sosiokultural
- Kekuatan-kekuatan teknologikal



# LINGKUNGAN EKSTERNAL UMUM

## 2. Lingkungan Industri

- Struktur Industri
- Persaingan antara para pesaing
- Kendala-kendala bagi masuk/keluarnya perusahaan-perusahaan
- Ancaman barang-barang substitusi
- Kekuatan pada rekanan (pensuplai)
- Kekuatan para konsumen



# LINGKUNGAN EKSTERNAL UMUM

## 3. Lingkungan Operasi

- Posisi kompetitif
- Profil pada pelanggan
- Pasar-pasar pekerja
- Kepentingan para stakeholders
- Hubungan dengan para pensuplai dan para kreditor



# LINGKUNGAN INTERNAL

## 1. Tingkatan Manajemen

- Tingkat Operasi
- Tingkat Manajerial
- Tingkat Strategi

## 2. Tipe Manajerial

- Peranan Hubungan antar Perorangan
- Peranan Pengambilan keputusan



# RESISTENSI PERUBAHAN ORGANISASI

## 1. Konsep Resistensi

Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan.

Perubahan dapat menimbulkan tentangan dari individu maupun organisasi.

Tentangan dapat bersifat positif dan dapat menjadi sumber konflik.

Perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.



# RESISTENSI PERUBAHAN ORGANISASI

## 2. Respon Terhadap Perubahan





# RESISTENSI PERUBAHAN ORGANISASI

## 3. Mengatasi Resistensi dalam Perubahan

### Komunikasi

### Partisipasi

### Fasilitas

- Berikan Informasi tentang perubahan
- Berikan alasan-alasan logis (rasional)
- Edukasikan manifest
- Lakukan perdebatan

- Ajakan/libatkan kelompok-kelompok yang "kalah" dan merasa dirugikan
- Partisipasikan dalam mengambil keputusan
- Peroleh komitmen dari kelompok yang lebih luas

- Explore area-area resisten
- Bujuk untuk bergabung
- Pasilitasi perubahan sikap dan perilaku

Sumber : Kotter & Schlesinger, L. A. (1979: 106-114)



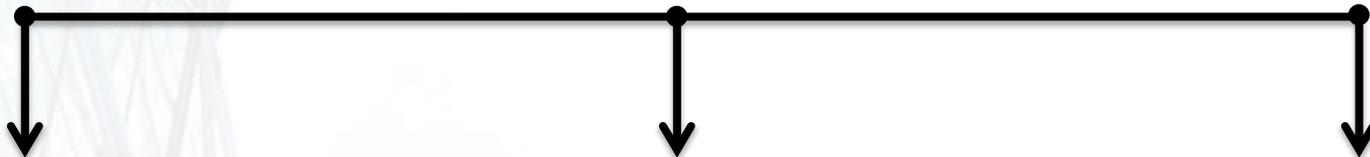
# RESISTENSI PERUBAHAN ORGANISASI LANJUTAN

## 3. Mengatasi Resistensi dalam Perubahan

Negosiasi

Manipulasi

Paksa



- **Negosiasikan baik formal maupun informal**
- **Gunakan arbitrase (pihak ke-3)**

- **Gunakan kekuasaan-kekuasaan untuk memanipulasi kepatuhan**
- **Kombinasikan ancaman dengan imbalan**

- **Paksa secara eksplisit maupun implisit**
- **Ancam akan mencabut imbalan**
- **Beri surat teguran untuk menghentikan kontrak**

Sumber : Kotter & Schlesinger, L. A. (1979: 106-114)



# RESISTENSI PERUBAHAN ORGANISASI

## 4. Tingkatan Resistensi





# RESISTENSI PERUBAHAN ORGANISASI

## 5. Resistensi Individual

- Ketakutan atas hal yang tidak diketahui
- Ancaman terhadap hubungan sosial
- Kebiasaan
- Proses Informasi selektif
- Kecenderungan individu terhadap perubahan
- Iklim ketidakpercayaan
- Ketakutan akan kegagalan
- Konflik kepribadian
- Kurang kebijaksanaan / atau waktu tidak tepat
- Sistem penghargaan tidak memperkuat



# RESISTENSI PERUBAHAN ORGANISASI

## 6. Resistensi Organisasional

**Kelambanan struktural**

**Kelambanan kelompok kerja**

**Tantangan terhadap keseimbangan kekuatan**

**Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil**

**Ancaman terhadap keahlian**

**Ancaman terhadap alokasi sumberdaya yang sudah ada**

# Tugas Materi 5-6

- **Buatlah karya tulis kelompok (4-5 orang) minimal 3 (tiga) halaman diketik font 12, spasi 2, kertas A4.**
- **Topik tentang mengenali dan jelaskan respon terhadap perubahan pada organisasi anda bekerja, judul bebas.**
  - **Dikumpulkan Sabtu depan.**
  - **Selamat mengerjakan tugas**





**TERIMA KASIH**

**Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**  
**Hp. 0811737168/0816333360**  
**Email : [anadjib.salatti@Gmail.com](mailto:anadjib.salatti@Gmail.com)**

## TUGAS 5 DAN 6



### MATA KULIAH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

Dosen Pengampu : Dr. Ir. H. Abdul Najib, MM

Disusun Oleh :

- |                         |                |
|-------------------------|----------------|
| 1. Lintang Anisah Putri | NIM. 182510093 |
| 2. Chega Putri Pertiwi  | NIM. 182510095 |
| 3. Eftarina             | NIM. 182510096 |
| 4. Hasnul Amri          | NIM. 182510098 |

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT Saba Indomedika Jaya merupakan perusahaan distributor alat laboratorium Kesehatan yang merupakan perusahaan sub-distributor dari perusahaan asal Jepang. PT Sysmex Indonesia merupakan anak perusahaan dari Sysmex Asia Pacific Pte Ltd, didirikan pada tahun 2002, Sysmex Indonesia merupakan pemimpin pasar dalam pengiriman dan pelaksanaan IVD dan kesehatan IT produk dan layanan klinis untuk laboratorium klinis, rumah sakit dan organisasi kesehatan. Manfaat terbukti laboratorium, rumah sakit dan penyedia layanan kesehatan termasuk peningkatan layanan klinis pasien dan kemajuan efisiensi yang mengarah ke penghematan biaya, akhirnya menerjemahkan ke pemberian perawatan pasien yang lebih baik

Sebagai satu-satunya Perusahaan yang memasarkan produk Sysmex di Indonesia, PT Saba Indomedika Jaya dituntut untuk memiliki *license certification* terkait dengan proses didalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, PT Saba Indomedika Jaya dituntut untuk memiliki sertifikat ISO: 9001.

ISO 9001 merupakan standar internasional di bidang sistem manajemen mutu. Suatu lembaga/organisasi yang telah mendapatkan akreditasi (pengakuan dari pihak lain yang independen) ISO tersebut, dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal sistem manajemen mutu produk/jasa yang dihasilkannya. (Wikipedia).

Oleh karena itulah, Pada tahun 2018 April PT Saba Indomedika Jaya melakukan perubahan pada system proses kerja perusahaan yang mulai mengikuti system kerja berstandarkan ISO: 9001.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1.2.1 Apa sajakah respon dalam proses perubahan pada PT Saba Indomedika Jaya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penulisan karya tulis ini adalah untuk memberikan gagasan tentang apa sajakah respon dalam proses perubahan di PT Saba Indomedika Jaya.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Perubahan Organisasi**

Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Perubahan dalam organisasi merupakan isu penting dalam suatu perusahaan, perubahan dapat memberikan kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dari yang sebelumnya. Banyak hal yang dapat menjadi penyebab sebuah organisasi akan berubah, diantaranya adalah karena perusahaan perlu untuk merespon terhadap lingkungan bisnis yang selalu berubah. Dikutip dari Jurnal yang ditulis oleh Jeaw Mei Chen yang berjudul *Organizational Change and Development*, perubahan pada organisasi dapat dikarenakan oleh tiga teori yaitu :

1. Teori Teleological, yang menjelaskan bahwa perubahan pada organisasi terjadi karena organisasi ingin menjadi yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi, eksekusi, merancang tujuan – tujuan baru, dan sebagainya
2. Teori Life Cycle, yang menjelaskan bahwa perubahan dalam sebuah organisasi disebabkan tergantung pada lingkungan eksternal, siklus melalui tahapan awal hingga akhir.
3. Teori Dialectical, yang menjelaskan bahwa organisasi adalah seperti multi cultural society. Ketika ada satu bagian yang menguasai yang lainnya, maka nilai dan tujuan

organisasi akan diperbaharui. Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

## **2.2 Respon terhadap Proses Perubahan**

Apabila sebuah organisasi mengalami perubahan, tentu organisasi tersebut akan menemui tantangan – tantangan yang harus diselesaikan, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu mengelola perubahan tersebut agar dapat berhasil sesuai dengan yang diinginkan. Salah satu permasalahan yang sering terjadi saat melakukan perubahan di organisasi adalah adanya penolakan dari perubahan tersebut. Disinilah peran dari para pemimpin untuk meyakinkan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Beberapa hal yang dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan adalah :

- Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan, hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain
- Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan dikarenakan tanpa adanya perubahan, orang – orang didalam organisasi merasa sudah sangat baik.
- Perubahan biasanya berbiaya tinggi, walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan membuat perusahaan berfikir lebih mendalam sebelum menentukan perubahan.

- Ketakutan akan kegagalan. Apabila orang – orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara / metode lama, maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan jika mereka tidak bisa menggunakan metode baru.

Untuk dapat mengelola perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa hal berikut:

1. **Perubahan**, Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi.
2. **Komunikasi**, penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan, dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan.
3. **Partisipasi**, jika ada perubahan sebaiknya melibatkan karyawan dimulai dari persiapan hingga proses pengimplementasian sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan, hal ini juga dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan.
4. **Mengelola Transmisi**, Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi yang diharapkan di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus untuk menjamin keberhasilan. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas sehingga perubahan yang dihasilkan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.
5. **Melanjutkan Momentum Perubahan**, Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, perusahaan harus senantiasa meningkatkan semangat untuk berubah sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan. Hal – hal yang dapat dilakukan untuk dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan. (School of Information Systems Binus University)

## **BAB III**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **1.1 Hasil**

- 1.1.1 Karyawan PT Saba Indomedika Jaya merespon baik setiap perubahan yang dilakukan oleh pihak manajemen dan Direksi terutama mengenai standarisasi ISO:9001
- 1.1.2 Karyawan PT Saba Indomedika Jaya juga merespon baik system manajemen yang baru dalam hal ini Quality Manajemen System
- 1.1.3 Pihak Manejmen dan Jajaran Direksi sendiri yang mengawasi system manajemen dan proses kerja di PT Saba Indomedika Jaya.

# MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SEBUAH ORGANISASI



Oleh Kelompok :1

Derta Bela Sanjaya (182510079)

Muhammad Isnadhi (182510077)

Michael Jackson (182510075)

Rina Marfiana (182510076)

Peni Oktasari (182510078)

Dosen : Dr. Farhat Syukri,S.E.,M.Si.

Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Perkembangan Organisasi

Angkatan : 33

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019

## **Pendahuluan**

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa didunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa disamping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan *dependent variable* untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat interelasi dan interpedensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat.

Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dilain pihak Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

## **Pengertian Perubahan Manajemen**

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia

organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;

Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;

Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

### **Tahap-Tahap Manajemen Perubahan**

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

**Tahap 1**, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

**Tahap 2**, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

**Tahap 3**, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

## Sasaran-Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

### Perubahan dalam struktur organisasi

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

Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan dalam *mision* yang hendak diemban. Seperti misalnya *missionsuatu* Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.

Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.

Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

Perubahan prosedur kerja.

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

Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.

Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut

Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan 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 perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana

kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.

Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.

Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.

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 yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan

memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Kareanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

#### Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.

Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui "tangan besi", organisasi demikian diperkirakan akan gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung kepada selera individu tertentu.

Dibawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:

Loyalitas kelembagaan. Yang perlu ditumbuhkan dalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.

Kebijaksanaan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijaksanaan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan**

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi.

Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

### Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

### Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

### Kepercayaan

Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

## Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

## Tujuan organisasi

Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

## Pelaku Perubahan

Setidak-tidaknya ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.

Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.

Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut diatas memiliki karakteristik dan cirri-ciri sebagai berikut :

Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.

Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.

Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memilii loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat

Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.

Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

### **Masalah dalam Perubahan**

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau

bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

#### Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini :

*Kebiasaan.* Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

*Rasa aman.* Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

*Faktor ekonomi.* Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

*Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.* Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguran. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

*Persepsi.* Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

#### Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin

keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

*Inersia struktural.* Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

*Fokus perubahan berdampak luas.* Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

*Inersia kelompok kerja.* Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

*Ancaman terhadap keahlian.* Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

*Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.* Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

*Ancaman terhadap alokasi sumberdaya.* Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

## Strategi Mengatasi Penolakan

Ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

*Pendidikan dan Komunikasi.* Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

*Partisipasi.* Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

*Memberikan kemudahan dan dukungan.* Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

*Negosiasi.* Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

*Manipulasi dan Kooptasi.* Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

*Paksaan.* Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

## Kesimpulan

Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan

perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukam manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

**PERANAN PIMPINAN DALAM MENGATASI  
RESISTENSI PERUBAHAN DI KLINIK SHALLY  
AUTIS CENTER PALEMBANG**



**Disusun Oleh :**

- 1. Mohd. Amrah Ridho (182510080)**
- 2. Dewi Puspita Sari (182510083)**
- 3. Titin Andriani (182510084)**
- 4. Amellya (182510085)**
- 5. Eka juhita (182510086)**

**Dosen Pembimbing : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

**Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan Perkembangan Organisasi**

**Angkatan : 33 / A R1**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas nikmat dan Karunia-Nyalah kami dapat menyusun karya tulis ini yang berjudul “Peranan Pimpinan Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center Palembang”

Penyusun mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak “Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM” sebagai dosen pembimbing yang telah membantu kami dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Penyusun juga menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan dalam karya tulis ini, kami mohon maaf yang sebesar-besarnya dan kami sangat senang jika pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperbaiki karya tulis ini. Penyusun juga berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Palembang, Desember 2019

Penyusun

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Resistensi terhadap perubahan adalah "trimatra/tiga dimensi," yang melibatkan komponen afektif, perilaku, dan kognitif. Komponen afektif adalah bagaimana seseorang merasakan adanya perubahan (misalnya, marah), komponen kognitif adalah bagaimana seseorang berpikir tentang perubahan, dan komponen perilaku adalah apa yang dilakukan seseorang dalam wajah perubahan. Respon perilaku bermacam-macam bentuknya, Hultman menggambarkan perbedaan antara respon aktif dan pasif dan mengidentifikasi berbagai "gejala" yang masing-masing saling terkait. Gejala perlawanan aktif diidentifikasi sebagai sikap kritis, menemukan kesalahan, mengejek, membuat rasa takut, menggunakan fakta-fakta secara selektif, menyalahkan atau menuduh, sabotase, mengintimidasi atau mengancam, memanipulasi, mendistorsi fakta, memblokir, merusak,

membuat rumor, dan berdebat. Sedangkan gejala-gejala yang diidentifikasi sebagai penolakan pasif seperti : setuju secara lisan tetapi tidak diikuti dengan perbuatan (pemenuhan ketaatan), gagal untuk melaksanakan perubahan; menunda-nunda atau mengganggu kerja seseorang, pura-pura tidak tahu, pemotongan informasi, saran, bantuan, atau dukungan, mewakili, dan membiarkan perubahan gagal.

Secara umum perubahan bertujuan agar suatu organisasi dapat berkembang menjadi lebih baik. sebagian besar resistensi terhadap perubahan berdampak pada terkendalanya perubahan yang diinginkan dan menghambat kemajuan organisasi. Akan tetapi penolakan/resistensi terhadap perubahan tidak selamanya berdampak negatif. Hal ini dikarenakan kadangkala kebijakan mengenai perubahan yang diusulkan oleh seorang manajer bukanlah perubahan yang diperlukan oleh organisasi tersebut, mengingat sebelum perubahan diusulkan organisasi dapat berjalan dengan baik. Penerapan perubahan kadang juga dianggap belum tepat waktu/timing-nya oleh anggota organisasi. Hal ini terjadi ketika seorang manajer memiliki keinginan untuk mewujudkan obsesinya tanpa melihat kondisi organisasi. Dalam hal ini, harus dipertimbangkan bahwa dalam beberapa kasus, "resistor" mungkin benar sebab asumsi perubahan yang diusulkan mungkin bukanlah ide yang bagus. Artinya, kadang-kadang "suara perlawanan menjaga manajer dari mengambil tindakan/keputusan yang tidak tepat." Perubahan juga dapat dilihat sebagai hal yang tidak perlu jika terdapat perbedaan mendasar dengan "visi."

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Masalah Dalam Penulisan**

Adapun masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Apa dan bagaimana resistensi pada klinik Shally Autis Center Palembang?
2. Bagaimana cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang?

## **C. Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apa dan bagaimana resistensi pada klinik shally Autis Center Palembang
2. Untuk mengetahui cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Resistensi**

Resistensi (Inggris: resistance) berasal dari kata resist + ance adalah menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas.

Schein (1988) berpendapat resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu yang paling mendasar pada fenomena organisasi. Sejumlah penulis telah menentukan resistensi. Misalnya, Ansoff (1988, hal. 207) mendefinisikan resistensi sebagai fenomena beragam, yang memperkenalkan penundaan tak terduga, biaya dan ketidakstabilan ke dalam proses perubahan strategis, sementara Zaltman dan Duncan (1977, hal. 63) mendefinisikan resistensi sebagai setiap perilaku yang berfungsi untuk mempertahankan status quo dalam menghadapi tekanan untuk mengubah status quo.

Dengan demikian, resistensi, dalam pengaturan organisasi, adalah ekspresi dari pemesanan yang biasanya muncul sebagai respon atau reaksi untuk mengubah (Block 1989, hal. 199). Ungkapan ini biasanya disaksikan oleh manajemen sebagai tindakan karyawan yang dianggap mencoba untuk menghentikan, menunda, atau mengubah perubahan (Bemmels dan Reshef, 1991, hal. 231). Jadi resistensi paling sering dikaitkan dengan sikap karyawan negatif atau dengan perilaku kontra-produktif.

## **B. Tingkatan Resistensi**

Tingkatan Resistensi Menurut A.S.Judman (dalam Wibowo, 2006: 61-62) :

### 1. Acceptance

Kesediaan untuk menerima perubahan ditunjukkan oleh adanya sikap ant sama kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen kesediaan melakukan perubahan, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.

### 2. Indifference

Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan merosotnya perilaku. Karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen.

### 3. Passive resistance

Resistance secara pasif ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasar aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan terhadap perubahan dengan tidak berbuat sesuatu.

### 4. Active resistance

Resistance secara aktif dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan dengan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

### **C. Alasan Utama Adanya Resistensi**

1. Takut terhadap kemungkinan yang tidak diketahui.

Perubahan berimplikasi pada ketidakpastian, dan ketidakpastian adalah sesuatu yang tidak memberikan kenyamanan. Ketidakpastian berarti keraguan atau ketidaktahuan terhadap apa yang mungkin akan terjadi. Ini dapat menimbulkan rasa takut, dan menolak perubahan menjadi tindakan yang dapat mengurangi rasa takut itu.

2. Takut akan kegagalan.

Perubahan mungkin menuntut keterampilan dan kemampuan diluar kapabilitasnya. Resistensi terhadap pendekatan/strategi baru kemudian muncul karena orang mengetahui bagaimana operasionalisasinya, sementara mereka merasa tidak memiliki keterampilan baru atau perilaku baru yang dituntut.

3. Tidak sepatutnya dengan kebutuhan akan perubahan.

Anggota organisasi merasa bahwa langkah yang baru adalah langkah yang salah dan tidak masuk akal.

4. Takut kehilangan sesuatu yang bernilai baginya.

Setiap anggota organisasi tentu ingin mengetahui bagaimana dampak perubahan pada mereka. Jika merasa yakin bahwa mereka akan kehilangan sesuatu sebagai hasil dari penerapan perubahan, maka mereka akan menolak.

5. Enggan meninggalkan 'wilayah' yang sudah nyaman.

Seringkali orang merasa takut menuruti 'keinginan' melakukan hal baru karena akan memaksa mereka keluar dari wilayah yang selama ini sudah nyaman. Melakukan hal baru juga mengandung sejumlah risiko tentunya.

6. Keyakinan yang salah.

Tidak sedikit orang merasa yakin bahwa segala sesuatu akan selesai dengan sendirinya, suatu saat, tanpa melakukan apapun. Sebenarnya hal demikian sekadar

untuk memudahkan diri sendiri dan menghindar dari risiko. Itu tindakan yang sungguh bodoh!

7. Ketidapkahaman dan ketiadaan kepercayaan.

Anggota organisasi menolak perubahan ketika mereka tidak memahami implikasinya dan menganggap bahwa perubahan bisa jadi hanya akan lebih banyak membebani daripada apa yang dapat diperoleh. Situasi demikian terjadi apabila tidak ada kepercayaan antara pihak yang mengusulkan perubahan dengan para anggota organisasi.

8. Ketidakberdayaan (inertia).

Setiap organisasi bisa mengalami suatu kondisi ketidakberdayaan pada tingkatan tertentu, dan karenanya mencoba mempertahankan status quo. Perubahan memang membutuhkan upaya, bahkan seringkali upaya yang sangat serius, dan kelelahan pun bisa terjadi.

#### **D. Peran Seorang Pemimpin Dalam Mengatasi Resistensi**

Richard Daff dalam bukunya berjudul “Management” (Penerbit The Dryden Press, Chicago, 1988) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Selanjutnya hasil penelitian dari Charles H Bishop Jr yang tertuang dalam bukunya berjudul “Making Change Happen one person at a time : assessing change within your organization” (Penerbit AMACOM, New York, 2001) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan

organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.

#### **E. Strategi Mengatasi Resistensi Perubahan Pada Organisasi**

David (2001) mengusulkan tiga pendekatan yang dapat diterapkan:

##### 1. Force change strategy.

Bahwa perubahan harus terjadi (dipaksakan) dan orang yang dapat mengharuskan terjadinya perubahan adalah orang yang memiliki kekuasaan, yaitu pimpinan. Ketika pimpinan yang memiliki kekuasaan formal telah memutuskan adanya perubahan, maka anggota organisasi harus menerima perubahan tersebut. Pendekatan ini tidak selalu buruk, jika diterapkan pada kondisi yang tepat.

##### 2. Educative change strategy.

Yaitu mengedukasi, atau memberikan pengetahuan dan informasi tentang perlunya suatu perubahan. Melalui edukasi, anggota organisasi diharapkan akan memahami pentingnya perubahan sehingga mereka pun akan menerima perubahan tersebut.

3. Rational/self-interest change strategy.

Yaitu menunjukkan benefit yang akan diperoleh individu dari diterapkannya suatu perubahan, sehingga individu tersebut dengan sendirinya akan tertarik melakukan perubahan-perubahan.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Apa itu Klinik “ Shally Autis Center”**

Klinik “ Shally Autis Center” merupakan salah satu klinik tumbuh kembang anak di Palembang. Kami melayani informasi, konsultasi, terapi dan bimbel calistung anak berkebutuhan khusus.

#### **B. Visi dan Misi Klinik “ Shally Autis Center”**

Visi : Menjadi klinik tumbuh kembang anak yang unggul di Palembang.

Misi : Terus menerus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien dan orang tua, serta mengikuti perkembangan ilmu terapi untuk diterapkan ke pasien agar dapat membantu peningkatan perkembangan pasien.

#### **C. Program Terapi di Klinik “Shally Autis Center”**

Kami memiliki beberapa program terapi, yaitu :

1. Sensori Intergrasi
2. Terapi Wicara
3. Terapi Okupasi
4. Bimbel Calistung

#### **D. Fasilitas di Klinik “Shally Autis Center”**

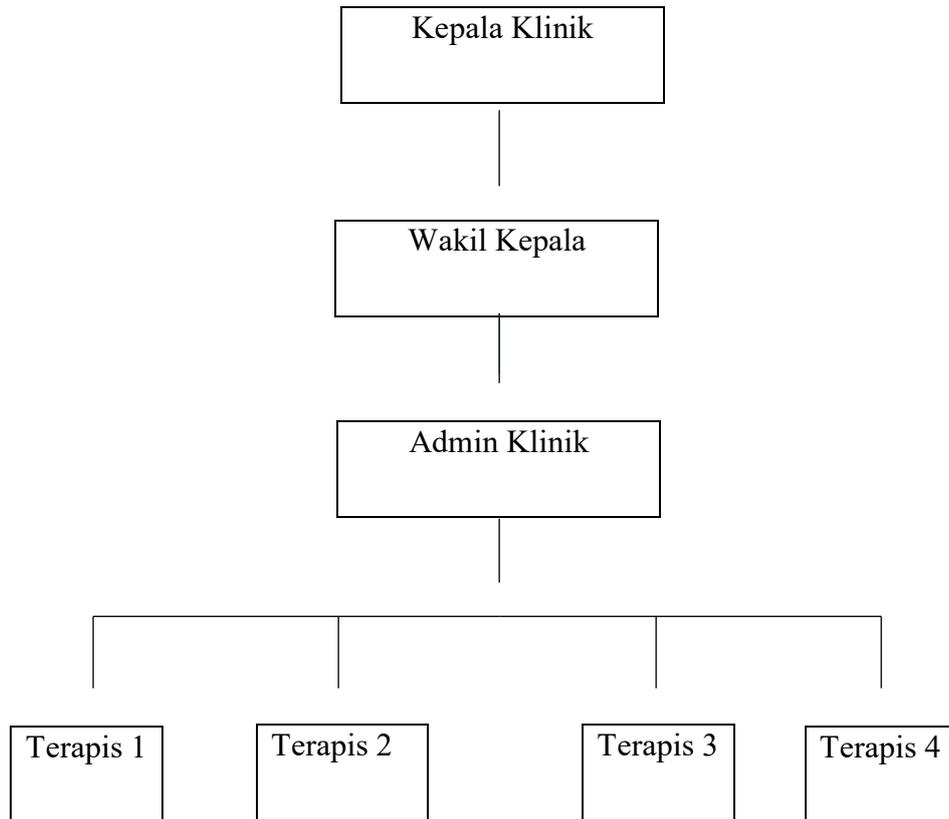
Kami memiliki beberapa Fasilitas untuk kenyamanan pasien dan orang tua, yaitu :

1. Ruang tunggu untuk orang tua dengan sofa dan ber AC dan dilengkapi dengan buku, Koran dan air minum.
2. Ruang terapi yang ber AC.
3. Alat-alat terapi yang digunakan sesuai standar Internasional.
4. Terapis yang merupakan lulusan terapi.

#### **E. Strategi Pemasaran Klinik “Shally Autis Center”**

1. Melalui media sosial facebook, instagram, whatsapp dan lain-lain
2. Menyebarkan brosur kerumah-rumah, instansi, pertokoan atau sekolah-sekolah
3. Menjalin hubungan baik dengan dokter tumbuh kembang anak, dokter rehabilitasi medik dan klinik-klinik tumbuh kembang lainnya yang ada di Palembang.

## F. Struktur Organisasi Klinik “Shally Autis Center”



## G. Peran Pimpinan Klinik Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center

Pemimpin klinik mempunyai wewenang untuk melakukan perubahan, karena mempunyai wewenang tersebut maka pemimpin klinik harus bisa mengatasi resistensi yang timbul saat terjadinya perubahan. Peran pimpinan disini sebagai penengah atau pemberi edukasi kepada karyawan dan orang tua pasien saat terjadinya perubahan dan menjelaskan penyebab serta tujuan dari perubahan yang akan dilaksanakan agar meminimalisasi resistensi yang akan terjadi dan agar para karyawan serta orang tua dapat memberikan saran yang terbaik untuk perubahan tersebut. Jika semua perubahan sudah berdampak

positif diharapkan karyawan dan orang tua dapat mendukung dan bekerjasama yang baik agar perubahan tersebut dapat dilaksanakan.

## **H. Cara Mengatasi Resistensi Di Klinik Shally Autis Center**

### **1. Komunikasi dan Edukasi**

Setelah membuat rencana perubahan, pimpinan klinik mensosialisasikan rencana perubahan tersebut kepada karyawan, para karyawan akan di jelaskan alasan di adakanya perubahan tersebut.

### **2. Keterlibatan dan Partisipasi**

Pimpinan klinik memberikan suatu penghargaan kepada karyawan untuk mendapatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut.

### **3. Dukungan dan fasilitasi**

Adanya dukungan dari pimpinan dan fasilitas kepada karyawan agar terlaksananya perubahan tersebut.

### **4. Kesepakatan dan negosiasi**

Adanya kesepakatan antara pimpinan dan karyawan untuk perubahan baik itu berupa ide ataupun kesepakatan lainnya.

### **5. ‘Pemaksaan’ secara eksplisit dan implisit**

Perubahan tersebut dilakukan secara langsung dan tegas oleh pimpinan klinik tanpa meminta ide atau saran dari karyawan. Biasanya perubahan ini bersifat yang struktur dari klinik.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Saran**

Setiap pemimpin dalam organisasi harus pandai dan tepat dalam merencanakan perubahan terhadap instansi yang di pimpin karena perubahan tersebut akan menimbulkan penolakan sebagian besar dari para karyawannya. Jjika sudah adanya penolakan maka pemimpin harus cepat mengatasi penolakan tersebut dengan berbagai cara di atas agar tidak terjadinya hal yang tidak di inginkan dan agar operasional organisasi dapat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

<https://www.kompasiana.com/habsulnurhadi/552cc6de6ea834041b8b457a/kepemimpinan-dan-perubahan>

[https://www.academia.edu/20308436/Resistensi\\_terhadap\\_Perubahan](https://www.academia.edu/20308436/Resistensi_terhadap_Perubahan)

<http://ruliantosjahputra.blogspot.com/2014/02/resistensi-pada-perubahan.html?m=1>

<https://javaneseyouth.blogspot.com/2015/10/faktor-penyebab-terjadinya-resistensi.html?m=1>

<http://omusu.blogspot.com/2008/09/strategi-mengatasi-resistensi-terhadap.html?m=1>

# MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SEBUAH ORGANISASI



Oleh Kelompok :1

Derta Bela Sanjaya (182510079)

Muhammad Isnadhi (182510077)

Michael Jackson (182510075)

Rina Marfiana (182510076)

Peni Oktasari (182510078)

Dosen : Dr. Farhat Syukri,S.E.,M.Si.

Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Perkembangan Organisasi

Angkatan : 33

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019

## **Pendahuluan**

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa disamping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan *dependent variable* untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat interelasi dan interdependensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat.

Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dilain pihak Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

## **Pengertian Perubahan Manajemen**

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena

terjadinyaperubahandalamorganisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsunganhidupsuatuorganisasi, tanpaadanyaperubahan maka dapatdipastikanbahwausiaorganisasi tidak akan bertahanlama. Perubahan dapatterjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalammaupun dari luarorganisasitersebut.

Perubahanbertujuanagarorganisasi tidak menjadistatismelainkantetapdinamisdalammenghadapiperkembanganjaman, kemajuanteknologidandibidangpelayanan masyarakatadalahpeningkatankesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahanterdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimanasetiapipememerlukanstrategimanajemenperubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;

Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;

Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

### **Tahap-Tahap Manajemen Perubahan**

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

**Tahap 1**, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

**Tahap 2**, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahapiniharusdianalisismengenaidiagnostiksituasionaltehnik, pemilihanstrategiumum, danpemilihan. Dalamprosesiniperludipertimbangkanadanyafaktorpendukungsehinggaper ubahandapat terjadidengan baik.

**Tahap 3**, merupakantahapimplementasiperubahan dimanaterjadiprosespencairan, perubahanpembekuan yang diharapkan. Apabilasuaturubahansedangterjadikemungkinantimbulmasalah. Untukituperludilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberikan dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

### Sasaran-Sasaran Perubahan

Dalam menganalisis sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antar sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memangnya hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

#### Perubahan dalam struktur organisasi

Komponen organisasi yang amat sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi.

Perubahan dalam struktur organisasi meliputi :

Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *missions* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.

Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.

Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

Perubahan prosedur kerja.

Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi.

Perubahan dalam prosedur kerja dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, atau pun terjadi secara inkremental artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi:

Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi

modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.

Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut

Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan 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 perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada

gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.

Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.

Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.

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 yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan

hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Karenanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting perannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

#### Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.

Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui "tangan besi", organisasi demikian diperkirakan akan

gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung pada selera individu tertentu.

Dibawah ini adalah hal-hal yang perlumendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:

Loyalitas ke lembaga. Yang perluditumbuhkandalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.

Kebijakan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijakan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan**

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan

mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi. Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

#### Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

#### Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota

organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

### Kepercayaan

Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

### Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

### Tujuan organisasi

Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Ketrampilan dalam bentuk kemampuan

fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan ketrampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

### **Pelaku Perubahan**

Setidak-tidaknya ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.

Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.

Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut diatas memiliki karakteristik dan cirri-ciri sebagai berikut :

Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.

Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.

Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memilii loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat

Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.

Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

## Masalah dalam Perubahan

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

### Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini :

*Kebiasaan.* Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

*Rasa aman.* Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

*Faktor ekonomi.* Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

*Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.* Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

*Persepsi.* Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

### Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

*Inersia struktural.* Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

*Fokus perubahan berdampak luas.* Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

*Inersia kelompok kerja.* Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

*Ancaman terhadap keahlian.* Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

*Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.* Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

*Ancaman terhadap alokasi sumberdaya.* Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

## **Strategi Mengatasi Penolakan**

Ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

*Pendidikan dan Komunikasi.* Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

*Partisipasi.* Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

*Memberikan kemudahan dan dukungan.* Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

*Negosiasi.* Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

*Manipulasi dan Kooptasi.* Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain

sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

*Paksaan.* Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

## **Kesimpulan**

Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukan manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

# MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SEBUAH ORGANISASI



Oleh Kelompok :1

Derta Bela Sanjaya (182510079)

Muhammad Isnadhi (182510077)

Michael Jackson (182510075)

Rina Marfiana (182510076)

Peni Oktasari (182510078)

Dosen : Dr. Farhat Syukri,S.E.,M.Si.

Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Perkembangan Organisasi

Angkatan : 33

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019

## **Pendahuluan**

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa didunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa disamping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan *dependent variable* untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat interelasi dan interpedensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat.

Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dilain pihak Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

## **Pengertian Perubahan Manajemen**

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia

organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;

Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;

Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

### **Tahap-Tahap Manajemen Perubahan**

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

**Tahap 1**, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

**Tahap 2**, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

**Tahap 3**, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

## Sasaran-Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

### Perubahan dalam struktur organisasi

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

Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *missions* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.

Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.

Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

Perubahan prosedur kerja.

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

Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.

Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut

Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan 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 perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana

kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.

Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.

Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.

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 yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan

memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Kareanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

#### Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.

Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui "tangan besi", organisasi demikian diperkirakan akan gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung kepada selera individu tertentu.

Dibawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:

Loyalitas kelembagaan. Yang perlu ditumbuhkan dalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.

Kebijaksanaan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijaksanaan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan**

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi.

Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

### Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

### Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan”apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

### Kepercayaan

Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

## Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

## Tujuan organisasi

Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

## Pelaku Perubahan

Setidak-tidaknya ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.

Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.

Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut diatas memiliki karakteristik dan cirri-ciri sebagai berikut :

Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.

Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.

Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memilii loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat

Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.

Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

### **Masalah dalam Perubahan**

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau

bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

#### Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini :

*Kebiasaan.* Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

*Rasa aman.* Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

*Faktor ekonomi.* Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

*Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.* Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguran. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

*Persepsi.* Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

#### Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin

keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

*Inersia struktural.* Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

*Fokus perubahan berdampak luas.* Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

*Inersia kelompok kerja.* Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

*Ancaman terhadap keahlian.* Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

*Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.* Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

*Ancaman terhadap alokasi sumberdaya.* Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

## Strategi Mengatasi Penolakan

Ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

*Pendidikan dan Komunikasi.* Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

*Partisipasi.* Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

*Memberikan kemudahan dan dukungan.* Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

*Negosiasi.* Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

*Manipulasi dan Kooptasi.* Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

*Paksaan.* Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

## Kesimpulan

Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan

perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukam manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

# **MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**



**DISUSUN OLEH :**

**KELOMPOK III**

**AHMAD MURDIANSYAH (182510101)**

**JAYA SEMPURNA (182510102)**

**IMA MARDIANA (182510104)**

**ANGGA SAPUTRA (182510105)**

**REZA APRIADI (182510106)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## REFORMASI BIROKRASI PADA BADAN PUSAT STATISTIK

### KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

Sesuai dengan Undang-Undang nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, BPS memiliki peran sebagai penyedia statistik, pemegang amanah dalam mewujudkan Sistem Statistik Nasional. Dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya, BPS harus memperhatikan dinamika perstatistikan baik nasional maupun internasional. Seiring dengan semangat Reformasi Birokrasi Nasional, BPS bertekad untuk menjadi Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua dengan menjunjung tinggi 10 Fundamental *Principles of Official Statistics* yang digariskan oleh PBB.

Seiring dengan amanah Presiden terkait Reformasi Birokrasi, dan semakin banyaknya tuntutan ketersediaan data oleh pengguna data, serta kesadaran BPS sendiri untuk menghasilkan data yang berkualitas, BPS melakukan segala upaya perubahan untuk menjawab semua kebutuhan *Stakeholder*. Upaya perubahan di BPS disandarkan pada Permenpan RB No. 20/2010 tentang Road Map RB 2010-2014 dengan sasaran 8 (delapan) area perubahan yang meliputi organisasi, peraturan perundang-undangan, SDM, tatalaksana, pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas dan *mindset* serta *culture-set* pegawai BPS.

Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, bekinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Di dalam Permenpan RB No. 20/2010 tersebut, diamanatkan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi 2010-2014 yaitu :

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Sasaran RB
Mindset dan Culture-Set aparaturn Penguatan Pengawasan Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang Bebas KKN Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi	Pemerintah yang bersih dan Bebas KKN
Penataan dan penguatan organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran	Efektivitas dan efisiensi kinerja

Penguatan Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang terintegrasi, netral, kompeten, capable, profesional, bekinerja tinggi, dan sejahtera	pemerintah
Peraturan Perundang-Undangan Penataan tatalaksana  Peningkatan Kualitas pelayanan publik	Regulasi yang tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai prinsip prinsip <i>good governance</i> Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat	Peningkatan kualitas dan pelayanan publik

Guna mendukung keberhasilan area perubahan ini, BPS telah menyusun dokumen rencana kerja PMPRB (Program Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi). Seluruh unit kerja yang terlibat dalam setiap area perubahan telah mengkomunikasikan aktivitasnya dalam setiap rapat, baik persiapan, koordinasi, maupun rapat hasil PMPRB. Untuk subkomponen area perubahan yang dinilai masih kurang, disusun suatu Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL). Implementasi rencana ini senantiasa dipantau oleh tim RB, antara lain dalam bentuk Surat Permintaan Tindak Lanjut kepada Tim kerja RB BPS, dan hasilnya dicantumkan dalam Laporan Hasil Tindak Lanjut (RHTL).

Selama perjalanan RB dalam lima tahun tahap kedua ini, BPS telah mengukir berbagai prestasi dengan tetap bepegang teguh pada tiga nilai inti BPS (Profesional, Integritas, dan Amanah). Jumlah penghargaan yang diterima BPS pusat dan daerah selama tahun 2016 sebanyak 96 penghargaan, naik signifikan dari tahun sebelumnya (57 penghargaan). Perbaikan tata kelola administrasi keuangan telah berbuah kembalinya penilaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Seluruh pegawai harus siap melaksanakan perubahan dalam instansi BPS ini. Seperti seluruh pegawai yang bertugas di Kecamatan harus berkantor di BPS Kabupaten, dan melakukan absensi dengan handkey. Bagi yang terlambat datang, pulang cepat, izin, dan tidak datang ke kantor tanpa kabar, maka mereka akan mendapat potongan tunjangan kinerja.

Semua pegawai cukup puas dengan adanya perubahan ini, karena mereka mendapatkan tambahan penghasilan dengan adanya tunjangan kinerja yang diterima setiap bulan.

# MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SEBUAH ORGANISASI



Oleh Kelompok :1

Derta Bela Sanjaya (182510079)

Muhammad Isnadhi (182510077)

Michael Jackson (182510075)

Rina Marfiana (182510076)

Peni Oktasari (182510078)

Dosen : Dr. Farhat Syukri,S.E.,M.Si.

Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Perkembangan Organisasi

Angkatan : 33

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019

## **Pendahuluan**

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa didunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa disamping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan *dependent variable* untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat interelasi dan interdependensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat.

Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dilain pihak Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

## **Pengertian Perubahan Manajemen**

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia

organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;

Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;

Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

### **Tahap-Tahap Manajemen Perubahan**

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

**Tahap 1**, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

**Tahap 2**, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

**Tahap 3**, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

## Sasaran-Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

### Perubahan dalam struktur organisasi

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

Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *missions* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.

Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.

Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

Perubahan prosedur kerja.

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

Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.

Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut

Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan 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 perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana

kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.

Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.

Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.

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 yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan

memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Kareanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

#### Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.

Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui "tangan besi", organisasi demikian diperkirakan akan gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung kepada selera individu tertentu.

Dibawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:

Loyalitas kelembagaan. Yang perlu ditumbuhkan dalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.

Kebijaksanaan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijaksanaan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan**

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi.

Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

### Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

### Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

### Kepercayaan

Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

## Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

## Tujuan organisasi

Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

## Pelaku Perubahan

Setidak-tidaknya ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.

Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.

Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut diatas memiliki karakteristik dan cirri-ciri sebagai berikut :

Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.

Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.

Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memilii loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat

Pandai berorganisasi, cerdik dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.

Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

### **Masalah dalam Perubahan**

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau

bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

#### Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini :

*Kebiasaan.* Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

*Rasa aman.* Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

*Faktor ekonomi.* Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurun-nya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

*Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.* Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguran. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

*Persepsi.* Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

#### Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin

keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

*Inersia struktural.* Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

*Fokus perubahan berdampak luas.* Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

*Inersia kelompok kerja.* Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

*Ancaman terhadap keahlian.* Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

*Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.* Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

*Ancaman terhadap alokasi sumberdaya.* Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

## Strategi Mengatasi Penolakan

Ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

*Pendidikan dan Komunikasi.* Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

*Partisipasi.* Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

*Memberikan kemudahan dan dukungan.* Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

*Negosiasi.* Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

*Manipulasi dan Kooptasi.* Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

*Paksaan.* Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

## Kesimpulan

Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan

perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukam manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

## TUGAS 3



**Dosen Pengasuh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

Dibuat Oleh:

ROSALIA	NIM. 182510074.
ERWIN	NIM. 182510088.
YUSQI AUDAH FIRDAUS	NIM. 182510092.
JORDY STEFFANUS	NIM. 182510099.
ISWAHYUDI	NIM. 182510100.

Program Studi Pascasarjana Manajemen  
Universitas Bina Darma  
Palembang  
2019

Sekolah : SD Maitreyawira OPI Palembang.

Negara maju tentunya tidak terlepas dari dunia pendidikan. Semakin tinggi kualitas pendidikan suatu negara, maka semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusia yang dapat memajukan dan mengharumkan negaranya. Sebenarnya, tidak ada perbedaan antara sumber daya manusia antara negara maju dan negara berkembang, yang berbeda hanyalah cara mendidik sumber daya manusia itu sendiri. Pendidikan Indonesia sekarang memulai Kurikulum baru yaitu Kurikulum 2013 menggantikan KTSP.

Kurikulum 2013 sudah diimplementasikan pada tahun pelajaran 2013/2014 pada sekolah-sekolah tertentu (terbatas). Kurikulum 2013 diluncurkan secara resmi pada tanggal 15 Juli 2013. Sesuatu yang baru tentu mempunyai perbedaan dengan yang lama. Begitu pula kurikulum 2013 mempunyai perbedaan dengan KTSP. Berikut ini adalah perbedaan kurikulum 2013 dan KTSP :

#### 1. Kurikulum 2013

SKL (Standar Kompetensi Lulusan) ditentukan terlebih dahulu, melalui Permendikbud No 54 Tahun 2013. Setelah itu baru ditentukan Standar Isi, yang berbentuk Kerangka Dasar Kurikulum, yang dituangkan dalam Permendikbud No 67, 68, 69, dan 70 Tahun 2013

KTSP

Standar Isi ditentukan terlebih dahulu melalui Permendiknas No 22 Tahun 2006.

Setelah itu ditentukan SKL (Standar Kompetensi Lulusan) melalui Permendiknas No 23 Tahun 2006

#### 2. Kurikulum 2013

Aspek kompetensi lulusan ada keseimbangan soft skills dan hard skills yang meliputi aspek kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan

KTSP

lebih menekankan pada aspek pengetahuan

3. Kurikulum 2013

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-VI

KTSP

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-III

4. Kurikulum 2013

Jumlah jam pelajaran per minggu lebih banyak dan jumlah mata pelajaran lebih sedikit dibanding KTSP

KTSP

Jumlah jam pelajaran lebih sedikit dan jumlah mata pelajaran lebih banyak dibanding Kurikulum 2013

5. Kurikulum 2013

Proses pembelajaran setiap tema di jenjang SD dan semua mata pelajaran di jenjang SMP/SMA/SMK dilakukan dengan pendekatan ilmiah (saintific approach), yaitu standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Mengamati, Menanya, Mengolah, Menyajikan, Menyimpulkan, dan Mencipta.

KTSP

Standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Eksplorasi, Elaborasi, dan Konfirmasi

6. Kurikulum 2013

TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) bukan sebagai mata pelajaran, melainkan sebagai media pembelajaran

KTSP

TIK sebagai mata pelajaran

7. Kurikulum 2013

Standar penilaian menggunakan penilaian otentik, yaitu mengukur semua kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan berdasarkan proses dan hasil.

KTSP

Penilaiannya lebih dominan pada aspek pengetahuan

8. Kurikulum 2013

Pramuka menjadi ekstrakuler wajib

KTSP

Pramuka bukan ekstrakurikuler wajib

9. Kurikulum 2013

Pemintan (Penjurusan) mulai kelas X untuk jenjang SMA/MA

KTSP

Penjurusan mulai kelas XI

10. Kurikulum 2013

BK lebih menekankan mengembangkan potensi siswa

KTSP

BK lebih pada menyelesaikan masalah siswa

**PERANAN PIMPINAN DALAM MENGATASI  
RESISTENSI PERUBAHAN DI KLINIK SHALLY  
AUTIS CENTER PALEMBANG**



**Disusun Oleh :**

- 1. Mohd. Amrah Ridho (182510080)**
- 2. Dewi Puspita Sari (182510083)**
- 3. Titin Andriani (182510084)**
- 4. Amellya (182510085)**
- 5. Eka juhita (182510086)**

**Dosen Pembimbing : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

**Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan Perkembangan Organisasi**

**Angkatan : 33 / A R1**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas nikmat dan Karunia-Nyalah kami dapat menyusun karya tulis ini yang berjudul “Peranan Pimpinan Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center Palembang”

Penyusun mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak “Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM” sebagai dosen pembimbing yang telah membantu kami dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Penyusun juga menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan dalam karya tulis ini, kami mohon maaf yang sebesar-besarnya dan kami sangat senang jika pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperbaiki karya tulis ini. Penyusun juga berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Palembang, Desember 2019

Penyusun

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Resistensi terhadap perubahan adalah "trimatra/tiga dimensi," yang melibatkan komponen afektif, perilaku, dan kognitif. Komponen afektif adalah bagaimana seseorang merasakan adanya perubahan (misalnya, marah), komponen kognitif adalah bagaimana seseorang berpikir tentang perubahan, dan komponen perilaku adalah apa yang dilakukan seseorang dalam wajah perubahan. Respon perilaku bermacam-macam bentuknya, Hultman menggambarkan perbedaan antara respon aktif dan pasif dan mengidentifikasi berbagai "gejala" yang masing-masing saling terkait. Gejala perlawanan aktif diidentifikasi sebagai sikap kritis, menemukan kesalahan, mengejek, membuat rasa takut, menggunakan fakta-fakta secara selektif, menyalahkan atau menuduh, sabotase, mengintimidasi atau mengancam, memanipulasi, mendistorsi fakta, memblokir, merusak,

membuat rumor, dan berdebat. Sedangkan gejala-gejala yang diidentifikasi sebagai penolakan pasif seperti : setuju secara lisan tetapi tidak diikuti dengan perbuatan (pemenuhan ketaatan), gagal untuk melaksanakan perubahan; menunda-nunda atau mengganggu kerja seseorang, pura-pura tidak tahu, pemotongan informasi, saran, bantuan, atau dukungan, mewakili, dan membiarkan perubahan gagal.

Secara umum perubahan bertujuan agar suatu organisasi dapat berkembang menjadi lebih baik. sebagian besar resistensi terhadap perubahan berdampak pada terkendalanya perubahan yang diinginkan dan menghambat kemajuan organisasi. Akan tetapi penolakan/resistensi terhadap perubahan tidak selamanya berdampak negatif. Hal ini dikarenakan kadangkala kebijakan mengenai perubahan yang diusulkan oleh seorang manajer bukanlah perubahan yang diperlukan oleh organisasi tersebut, mengingat sebelum perubahan diusulkan organisasi dapat berjalan dengan baik. Penerapan perubahan kadang juga dianggap belum tepat waktu/timing-nya oleh anggota organisasi. Hal ini terjadi ketika seorang manajer memiliki keinginan untuk mewujudkan obsesinya tanpa melihat kondisi organisasi. Dalam hal ini, harus dipertimbangkan bahwa dalam beberapa kasus, "resistor" mungkin benar sebab asumsi perubahan yang diusulkan mungkin bukanlah ide yang bagus. Artinya, kadang-kadang "suara perlawanan menjaga manajer dari mengambil tindakan/keputusan yang tidak tepat." Perubahan juga dapat dilihat sebagai hal yang tidak perlu jika terdapat perbedaan mendasar dengan "visi."

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Masalah Dalam Penulisan**

Adapun masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Apa dan bagaimana resistensi pada klinik Shally Autis Center Palembang?
2. Bagaimana cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang?

## **C. Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apa dan bagaimana resistensi pada klinik shally Autis Center Palembang
2. Untuk mengetahui cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Resistensi**

Resistensi (Inggris: resistance) berasal dari kata resist + ance adalah menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas.

Schein (1988) berpendapat resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu yang paling mendasar pada fenomena organisasi. Sejumlah penulis telah menentukan resistensi. Misalnya, Ansoff (1988, hal. 207) mendefinisikan resistensi sebagai fenomena beragam, yang memperkenalkan penundaan tak terduga, biaya dan ketidakstabilan ke dalam proses perubahan strategis, sementara Zaltman dan Duncan (1977, hal. 63) mendefinisikan resistensi sebagai setiap perilaku yang berfungsi untuk mempertahankan status quo dalam menghadapi tekanan untuk mengubah status quo.

Dengan demikian, resistensi, dalam pengaturan organisasi, adalah ekspresi dari pemesanan yang biasanya muncul sebagai respon atau reaksi untuk mengubah (Block 1989, hal. 199). Ungkapan ini biasanya disaksikan oleh manajemen sebagai tindakan karyawan yang dianggap mencoba untuk menghentikan, menunda, atau mengubah perubahan (Bemmels dan Reshef, 1991, hal. 231). Jadi resistensi paling sering dikaitkan dengan sikap karyawan negatif atau dengan perilaku kontra-produktif.

## **B. Tingkatan Resistensi**

Tingkatan Resistensi Menurut A.S.Judman (dalam Wibowo, 2006: 61-62) :

### 1. Acceptance

Kesediaan untuk menerima perubahan ditunjukkan oleh adanya sikap ant sama kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen kesediaan melakukan perubahan, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.

### 2. Indifference

Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan merosotnya perilaku. Karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen.

### 3. Passive resistance

Resistance secara pasif ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasar aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan terhadap perubahan dengan tidak berbuat sesuatu.

### 4. Active resistance

Resistance secara aktif dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan dengan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

### **C. Alasan Utama Adanya Resistensi**

1. Takut terhadap kemungkinan yang tidak diketahui.

Perubahan berimplikasi pada ketidakpastian, dan ketidakpastian adalah sesuatu yang tidak memberikan kenyamanan. Ketidakpastian berarti keraguan atau ketidaktahuan terhadap apa yang mungkin akan terjadi. Ini dapat menimbulkan rasa takut, dan menolak perubahan menjadi tindakan yang dapat mengurangi rasa takut itu.

2. Takut akan kegagalan.

Perubahan mungkin menuntut keterampilan dan kemampuan diluar kapabilitasnya. Resistensi terhadap pendekatan/strategi baru kemudian muncul karena orang mengetahui bagaimana operasionalisasinya, sementara mereka merasa tidak memiliki keterampilan baru atau perilaku baru yang dituntut.

3. Tidak sepatutnya dengan kebutuhan akan perubahan.

Anggota organisasi merasa bahwa langkah yang baru adalah langkah yang salah dan tidak masuk akal.

4. Takut kehilangan sesuatu yang bernilai baginya.

Setiap anggota organisasi tentu ingin mengetahui bagaimana dampak perubahan pada mereka. Jika merasa yakin bahwa mereka akan kehilangan sesuatu sebagai hasil dari penerapan perubahan, maka mereka akan menolak.

5. Enggan meninggalkan 'wilayah' yang sudah nyaman.

Seringkali orang merasa takut menuruti 'keinginan' melakukan hal baru karena akan memaksa mereka keluar dari wilayah yang selama ini sudah nyaman. Melakukan hal baru juga mengandung sejumlah risiko tentunya.

6. Keyakinan yang salah.

Tidak sedikit orang merasa yakin bahwa segala sesuatu akan selesai dengan sendirinya, suatu saat, tanpa melakukan apapun. Sebenarnya hal demikian sekadar

untuk memudahkan diri sendiri dan menghindar dari risiko. Itu tindakan yang sungguh bodoh!

7. Ketidapkahaman dan ketiadaan kepercayaan.

Anggota organisasi menolak perubahan ketika mereka tidak memahami implikasinya dan menganggap bahwa perubahan bisa jadi hanya akan lebih banyak membebani daripada apa yang dapat diperoleh. Situasi demikian terjadi apabila tidak ada kepercayaan antara pihak yang mengusulkan perubahan dengan para anggota organisasi.

8. Ketidakberdayaan (inertia).

Setiap organisasi bisa mengalami suatu kondisi ketidakberdayaan pada tingkatan tertentu, dan karenanya mencoba mempertahankan status quo. Perubahan memang membutuhkan upaya, bahkan seringkali upaya yang sangat serius, dan kelelahan pun bisa terjadi.

#### **D. Peran Seorang Pemimpin Dalam Mengatasi Resistensi**

Richard Daff dalam bukunya berjudul “Management” (Penerbit The Dryden Press, Chicago, 1988) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Selanjutnya hasil penelitian dari Charles H Bishop Jr yang tertuang dalam bukunya berjudul “Making Change Happen one person at a time : assessing change within your organization” (Penerbit AMACOM, New York, 2001) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan

organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.

#### **E. Strategi Mengatasi Resistensi Perubahan Pada Organisasi**

David (2001) mengusulkan tiga pendekatan yang dapat diterapkan:

1. Force change strategy.

Bahwa perubahan harus terjadi (dipaksakan) dan orang yang dapat mengharuskan terjadinya perubahan adalah orang yang memiliki kekuasaan, yaitu pimpinan. Ketika pimpinan yang memiliki kekuasaan formal telah memutuskan adanya perubahan, maka anggota organisasi harus menerima perubahan tersebut. Pendekatan ini tidak selalu buruk, jika diterapkan pada kondisi yang tepat.

2. Educative change strategy.

Yaitu mengedukasi, atau memberikan pengetahuan dan informasi tentang perlunya suatu perubahan. Melalui edukasi, anggota organisasi diharapkan akan memahami pentingnya perubahan sehingga mereka pun akan menerima perubahan tersebut.

3. Rational/self-interest change strategy.

Yaitu menunjukkan benefit yang akan diperoleh individu dari diterapkannya suatu perubahan, sehingga individu tersebut dengan sendirinya akan tertarik melakukan perubahan-perubahan.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Apa itu Klinik “ Shally Autis Center”**

Klinik “ Shally Autis Center” merupakan salah satu klinik tumbuh kembang anak di Palembang. Kami melayani informasi, konsultasi, terapi dan bimbel calistung anak berkebutuhan khusus.

#### **B. Visi dan Misi Klinik “ Shally Autis Center”**

Visi : Menjadi klinik tumbuh kembang anak yang unggul di Palembang.

Misi : Terus menerus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien dan orang tua, serta mengikuti perkembangan ilmu terapi untuk diterapkan ke pasien agar dapat membantu peningkatan perkembangan pasien.

#### **C. Program Terapi di Klinik “Shally Autis Center”**

Kami memiliki beberapa program terapi, yaitu :

1. Sensori Intergrasi
2. Terapi Wicara
3. Terapi Okupasi
4. Bimbel Calistung

#### **D. Fasilitas di Klinik “Shally Autis Center”**

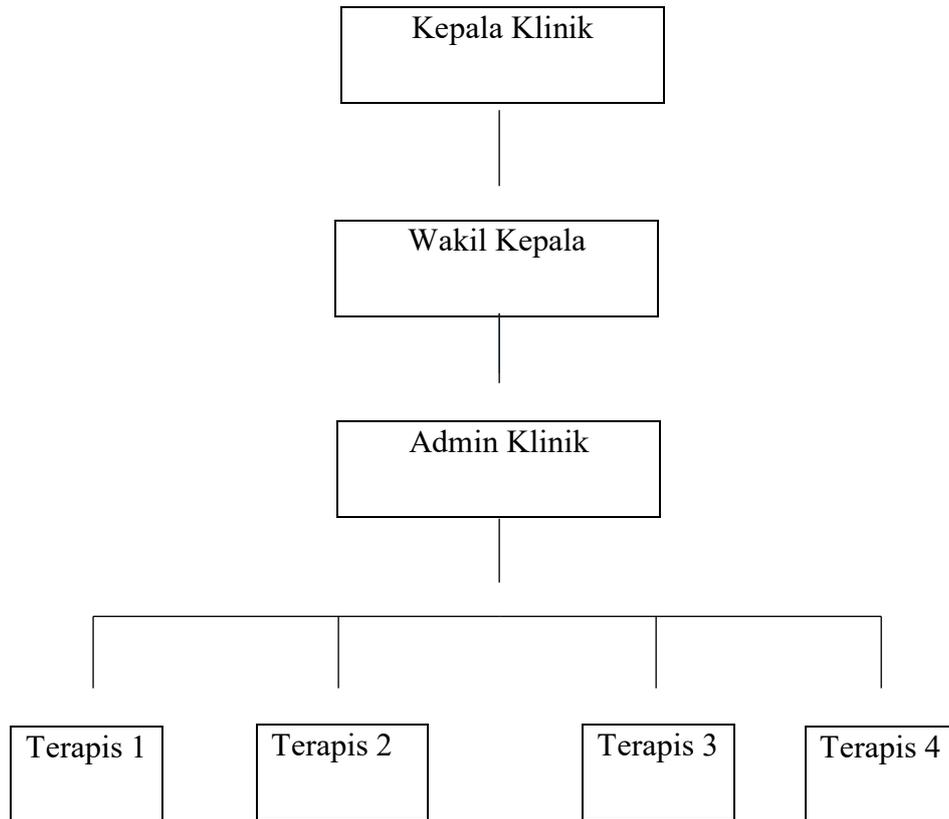
Kami memiliki beberapa Fasilitas untuk kenyamanan pasien dan orang tua, yaitu :

1. Ruang tunggu untuk orang tua dengan sofa dan ber AC dan dilengkapi dengan buku, Koran dan air minum.
2. Ruang terapi yang ber AC.
3. Alat-alat terapi yang digunakan sesuai standar Internasional.
4. Terapis yang merupakan lulusan terapi.

#### **E. Strategi Pemasaran Klinik “Shally Autis Center”**

1. Melalui media sosial facebook, instagram, whatsapp dan lain-lain
2. Menyebarkan brosur kerumah-rumah, instansi, pertokoan atau sekolah-sekolah
3. Menjalin hubungan baik dengan dokter tumbuh kembang anak, dokter rehabilitasi medik dan klinik-klinik tumbuh kembang lainnya yang ada di Palembang.

## F. Struktur Organisasi Klinik “Shally Autis Center”



## G. Peran Pimpinan Klinik Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center

Pemimpin klinik mempunyai wewenang untuk melakukan perubahan, karena mempunyai wewenang tersebut maka pemimpin klinik harus bisa mengatasi resistensi yang timbul saat terjadinya perubahan. Peran pimpinan disini sebagai penengah atau pemberi edukasi kepada karyawan dan orang tua pasien saat terjadinya perubahan dan menjelaskan penyebab serta tujuan dari perubahan yang akan dilaksanakan agar meminimalisasi resistensi yang akan terjadi dan agar para karyawan serta orang tua dapat memberikan saran yang terbaik untuk perubahan tersebut. Jika semua perubahan sudah berdampak

positif diharapkan karyawan dan orang tua dapat mendukung dan bekerjasama yang baik agar perubahan tersebut dapat dilaksanakan.

## **H. Cara Mengatasi Resistensi Di Klinik Shally Autis Center**

### **1. Komunikasi dan Edukasi**

Setelah membuat rencana perubahan, pimpinan klinik mensosialisasikan rencana perubahan tersebut kepada karyawan, para karyawan akan di jelaskan alasan di adakanya perubahan tersebut.

### **2. Keterlibatan dan Partisipasi**

Pimpinan klinik memberikan suatu penghargaan kepada karyawan untuk mendapatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut.

### **3. Dukungan dan fasilitasi**

Adanya dukungan dari pimpinan dan fasilitas kepada karyawan agar terlaksananya perubahan tersebut.

### **4. Kesepakatan dan negosiasi**

Adanya kesepakatan antara pimpinan dan karyawan untuk perubahan baik itu berupa ide ataupun kesepakatan lainnya.

### **5. ‘Pemaksaan’ secara eksplisit dan implisit**

Perubahan tersebut dilakukan secara langsung dan tegas oleh pimpinan klinik tanpa meminta ide atau saran dari karyawan. Biasanya perubahan ini bersifat yang struktur dari klinik.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Saran**

Setiap pemimpin dalam organisasi harus pandai dan tepat dalam merencanakan perubahan terhadap instansi yang di pimpin karena perubahan tersebut akan menimbulkan penolakan sebagian besar dari para karyawannya. Jjika sudah adanya penolakan maka pemimpin harus cepat mengatasi penolakan tersebut dengan berbagai cara di atas agar tidak terjadinya hal yang tidak di inginkan dan agar operasional organisasi dapat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

<https://www.kompasiana.com/habsulnurhadi/552cc6de6ea834041b8b457a/kepemimpinan-dan-perubahan>

[https://www.academia.edu/20308436/Resistensi\\_terhadap\\_Perubahan](https://www.academia.edu/20308436/Resistensi_terhadap_Perubahan)

<http://ruliantosjahputra.blogspot.com/2014/02/resistensi-pada-perubahan.html?m=1>

<https://javaneseyouth.blogspot.com/2015/10/faktor-penyebab-terjadinya-resistensi.html?m=1>

<http://omusu.blogspot.com/2008/09/strategi-mengatasi-resistensi-terhadap.html?m=1>

## TUGAS 3



**Dosen Pengasuh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

Dibuat Oleh:

ROSALIA	NIM. 182510074.
ERWIN	NIM. 182510088.
YUSQI AUDAH FIRDAUS	NIM. 182510092.
JORDY STEFFANUS	NIM. 182510099.
ISWAHYUDI	NIM. 182510100.

Program Studi Pascasarjana Manajemen  
Universitas Bina Darma  
Palembang  
2019

Sekolah : SD Maitreyawira OPI Palembang.

Negara maju tentunya tidak terlepas dari dunia pendidikan. Semakin tinggi kualitas pendidikan suatu negara, maka semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusia yang dapat memajukan dan mengharumkan negaranya. Sebenarnya, tidak ada perbedaan antara sumber daya manusia antara negara maju dan negara berkembang, yang berbeda hanyalah cara mendidik sumber daya manusia itu sendiri. Pendidikan Indonesia sekarang memulai Kurikulum baru yaitu Kurikulum 2013 menggantikan KTSP.

Kurikulum 2013 sudah diimplementasikan pada tahun pelajaran 2013/2014 pada sekolah-sekolah tertentu (terbatas). Kurikulum 2013 diluncurkan secara resmi pada tanggal 15 Juli 2013. Sesuatu yang baru tentu mempunyai perbedaan dengan yang lama. Begitu pula kurikulum 2013 mempunyai perbedaan dengan KTSP. Berikut ini adalah perbedaan kurikulum 2013 dan KTSP :

1. Kurikulum 2013

SKL (Standar Kompetensi Lulusan) ditentukan terlebih dahulu, melalui Permendikbud No 54 Tahun 2013. Setelah itu baru ditentukan Standar Isi, yang berbentuk Kerangka Dasar Kurikulum, yang dituangkan dalam Permendikbud No 67, 68, 69, dan 70 Tahun 2013

KTSP

Standar Isi ditentukan terlebih dahulu melalui Permendiknas No 22 Tahun 2006.

Setelah itu ditentukan SKL (Standar Kompetensi Lulusan) melalui Permendiknas No 23 Tahun 2006

2. Kurikulum 2013

Aspek kompetensi lulusan ada keseimbangan soft skills dan hard skills yang meliputi aspek kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan

KTSP

lebih menekankan pada aspek pengetahuan

3. Kurikulum 2013

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-VI

KTSP

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-III

4. Kurikulum 2013

Jumlah jam pelajaran per minggu lebih banyak dan jumlah mata pelajaran lebih sedikit dibanding KTSP

KTSP

Jumlah jam pelajaran lebih sedikit dan jumlah mata pelajaran lebih banyak dibanding Kurikulum 2013

5. Kurikulum 2013

Proses pembelajaran setiap tema di jenjang SD dan semua mata pelajaran di jenjang SMP/SMA/SMK dilakukan dengan pendekatan ilmiah (saintific approach), yaitu standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Mengamati, Menanya, Mengolah, Menyajikan, Menyimpulkan, dan Mencipta.

KTSP

Standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Eksplorasi, Elaborasi, dan Konfirmasi

6. Kurikulum 2013

TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) bukan sebagai mata pelajaran, melainkan sebagai media pembelajaran

KTSP

TIK sebagai mata pelajaran

7. Kurikulum 2013

Standar penilaian menggunakan penilaian otentik, yaitu mengukur semua kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan berdasarkan proses dan hasil.

KTSP

Penilaiannya lebih dominan pada aspek pengetahuan

8. Kurikulum 2013

Pramuka menjadi ekstrakuler wajib

KTSP

Pramuka bukan ekstrakurikuler wajib

9. Kurikulum 2013

Pemintan (Penjurusan) mulai kelas X untuk jenjang SMA/MA

KTSP

Penjurusan mulai kelas XI

10. Kurikulum 2013

BK lebih menekankan mengembangkan potensi siswa

KTSP

BK lebih pada menyelesaikan masalah siswa

**Tugas ke - 3**

**SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN,  
PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI**

**Tugas Pemenuhan Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Pengembangan Organisasi**

**Dosen : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM.**

Program Pasca Sarjana

Program Studi : Magister Manajemen



Oleh :

- |                                   |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| <b>1. Agung Setyabudi</b>         | <b>NIM : 182510090</b> |
| <b>2. Fajrie Agus Dwino Putra</b> | <b>NIM : 182510097</b> |
| <b>3. Achmad Aswin</b>            | <b>NIM : 182510089</b> |
| <b>4. Kurniawan</b>               | <b>NIM : 182510094</b> |
| <b>5. Ledian Yostariza</b>        | <b>NIM : 182510091</b> |

**Kelas : UBD-MM-Angkatan 33 / R2**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Bina Darma – Palembang**

**2019**

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji dan syukur penulis panjatkan ke kehadiran *Allah SWT*, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Kelompok sebagai pemenuhan Tugas ke ,3 berupa pembuatan Karya Tulis dengan Judul “**SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI**”, dalam rangka mengikuti perkuliahan di Program Pasca Sajana – Magister Manajemen, Universitas Bina Darma Palembang pada mata kuliah Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang di berikan oleh beliau Bp. Dr. Ir. H, Abdul Nadjib, MM.

Syukur Alhamdulillah, dengan kerjasama dan kekompakan Tim / Kelompok dengan anggota yang memiliki aktifitas yang dihadapi sehari hari yang cukup tinggi serta dengan lokasi yang berjauhan, namun dengan semangat dan kerja keras yang tinggi akhirnya Tugas Kelompok ini dapat kami selesaikan dengan baik.

Kami menyadari bahwa Karya Tulis yang sudah kami susun ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran dan masukan yang membangun akan lebih menyempurnakan Karya Tulis kami ini. Terima kasih. Semoga bermanfaat.

**Palembang, 26 Desember 2019**

**Kelompok Post Milenial**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penulisan Karya Ilmiah .....	4
1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Managemen Perubahan .....	5
2.2. Faktor Berpengaruh Pendorong Organisasi .....	6
2.2. Resistensi Perubahan Organisasi .....	7
BAB III STUDY KASUS .....	11
3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero).....	11
3.2 Awal Reorganisasi .....	14
3.3 Payung Reorganisasi .....	14
3.4 Reorganisasi .....	15
BAB IV PENUTUP .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	20

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 :	Faktor berpengaruh terhadap Resistensi PT. PLN (Persero)...	3
Gambar 2 :	Bentuk Struktur Organisasi PT PLN (Persero) .....	17

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.. Heraclitus seorang filsafat Yunani kuno mengatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan, hal serupa juga diungkapkan oleh Ilmuwan penemu rumus  $E = mc^2$  ; Albert Einstein mengatakan bahwa sesuatu yang pasti adalah perubahan. Sependapat dengan pernyataan Einstein, Evelyn Waugh juga mengungkapkan “*Change is the only evidence of life*”. Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini.

Perubahan terjadi dapat disebabkan karena suatu tuntutan, tantangan dan keadaan. Perubahan merupakan suatu usaha untuk memperbaiki dengan melakukan sebuah inovasi dan kreasi agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dalam organisasi membuat roda perputaran menjadi sangat stabil dan *balance*, Perubahan bertujuan agar organisasi menjadi *tidak statis* melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi. Tanpa adanya perubahan, maka dapat dipastikan usia organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami *stagnant*, lemah, kurang berdaya guna dan berhasil guna serta akan menimbulkan dampak negatif. Organisasi modern dewasa ini dituntut untuk menghadapi dan menyelesaikan

sejumlah persoalan yang menyebabkan terciptanya kebutuhan akan perubahan internal organisasi.

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Perubahan organisasi memiliki arti perubahan yang terjadi pada pelaku organisasi, struktur organisasi, dan teknologi dalam suatu organisasi dalam meraih efektifitas organisasi. Manajemen Perubahan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Maju tidaknya sebuah organisasi tergantung dari kemauan sebuah organisasi untuk berubah dan berbenah, perubahan adalah sebuah proses menuju perbaikan dan keberlangsungan kehidupan dan organisasi untuk *survive*, kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) tergantung dari kemampuan dan pengambilan keputusan untuk mau berubah dan berbenah, menyikapi segala perubahan yang terjadi dan menyesuaikan diri dengan perubahan potensial di masa datang. Perubahan tersebut sejatinya untuk meningkatkan, membenahi dan memperbaiki atas semua pencapaian yang kurang maksimal. Organisasi yang dinamis dan bertumbuh sangat membutuhkan tekad untuk berubah, berbenah dan memperbaiki diri, memperbaiki kualitas dan memperbaiki kinerja.

Dalam proses merealisasikan perubahan pada organisasi, terdapat berbagai hambatan yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut di sebut *Resistensi* yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. *Resistensi* / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Demikian halnya kondisi ini yang terjadi di PT. PLN (Persero). Pemerintah dan PT. PLN saat ini tengah berupaya memenuhi kecukupan kebutuhan listrik yang handal, dengan penyelesaian proyek pembangkit listrik 35.000 MW berikut pembangunan transmisi sepanjang 46.000 KMS dan Gardu Induk ber-kapasitas 109.200 MVA.

Pemerintah dan PLN Juga telah menetapkan target pertumbuhan pelanggan sebesar 3,5 Juta pertahun serta prognosa pertumbuhan penjualan energi listrik rata-rata adalah 5,2 % pertahun pada tahun 2018 dengan realisasi 5,1 %. Energi listrik harus terserap oleh pelanggan agar kinerja dan pendapatan PLN semakin meningkat, sekaligus mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan harapan *stakeholder*, maka diperlukan re-organisasi PLN di tahun 2018, yang mencakup beberapa fungsi bisnis. Pembentukan internal, dalam bentuk **re-organisasi tersebut sebagai “kendaraan” untuk menjadi yang terbaik dan terdepan.** Berdasarkan uraian di atas, maka kami “Tim / Kelompok Post Milenial” membuat Karya Tulis dengan Judul : **“Siap menjadi Terbaik dan Terdepan , PT. PLN (Persero) melakukan Re-organisasi.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami uraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam karya tulis ini, yaitu :

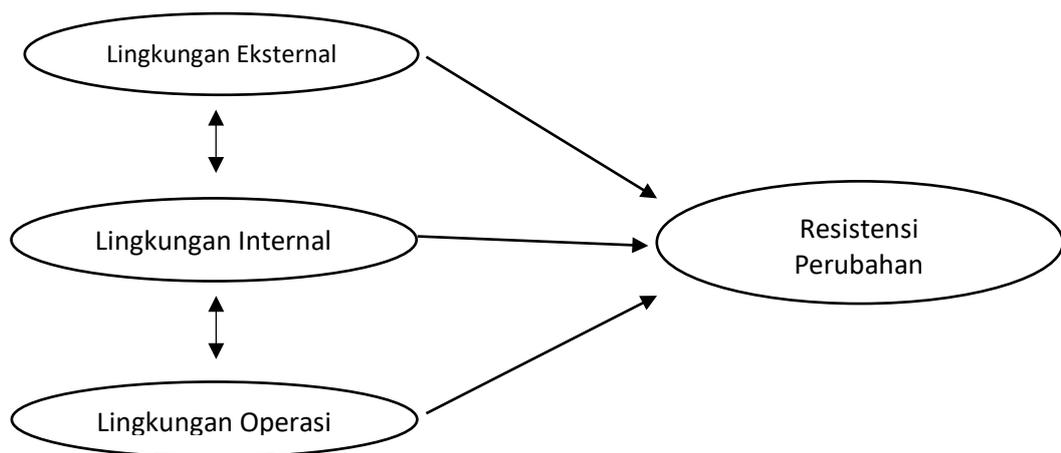
1. Lingkungan apa sajakah sebagai pendorong perubahan dan perkembangan organisasi di PT. PLN (Persero) ?
2. Bagaimana resistensi para *stake-holder* terhadap perubahan organisasi di tubuh PT PLN (Persero) tersebut ?

## 1.3 Tujuan Penulisan Karya Ilmiah

Tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui Lingkungan apa sajakah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan organisasi PT. PLN (Persero).
2. Mengetahui resistensi terhadap perubahan organisasi yang sudah dilakukan oleh PT PLN (Persero).

## 1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah



Gambar 1 : Faktor berpengaruh terhadap Resistensi Perubahan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Managemen Perubahan.**

Setiap organisasi / perusahaan membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi, organisasi tersebut mampu berubah dan berkembang dengan perubahan tersebut, dan manusia sebagai sumber daya merupakan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting guna mencapai perubahan dalam bentuk perkembangan organisasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Schulze (2017:11) mendefinisikan Organisasi sebagai penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan bekerja secara bersama-sama (*team work*) organisasi dapat mencapai tujuannya, dan perubahan merupakan hal mendasar untuk mencapai tujuan tersebut, dengan selalu terus berinovasi dan mengembangkan aspek-aspek dalam organisasi.

Dalam organisasi, mengelola dan mengontrol suatu perubahan menjadi tolak ukur bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang. Organisasi dituntut untuk mampu menghadapi perubahan. Untuk itu, ilmu mengenai manajemen perubahan dibutuhkan sebagai dasar referensi menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Manajemen Perubahan (*Change Management*) adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi / perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik yang dapat di implikasikan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi.

## **2.2 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi.**

Menurut Winardi J., (2010) bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku pada saat ini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan, guna meningkatkan efektivitasnya. Lingkungan keorganisasian terus menerus berubah dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan-perubahan agar supaya dapat bertahan.

Secara umum faktor-faktor sebagai pendorong perubahan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

### **A. Faktor Eksternal ;**

Merupakan segala keseluruhan faktor dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor eksternal diantaranya dapat berupa :

1. Lingkungan di luar perusahaan ; yang dapat berupa (a). Kekuatan-kekuatan Ekologikal, Ekonomi, Politik – Legal, Sosiokultural maupun kekuatan tehnologi.
2. Lingkungan Industri, yang dapat berupa : (a). Struktur Industri, (b). Persaingan antar pesaing, (c). Kendala masuk dan keluarnya

- perusahaan, (d). Ancaman barang- barang substitusi, (e). Kekuatan Rekanan (pensuplai) dan (f) Kekuatan para konsumen.
3. Lingkungan Operasi ; merupakan pendorong eksternal umum yang dapat berupa : (a). Posisi Kompetitif, (b). Profil pada pelanggan, (c). Pasar Pekerja, (d). Kepentingan *stake holders*, hubungan dengan pensuplai dan kreditor.

### **B. Faktor Internal ;**

Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor Internal dapat berada dalam Tingkatan Manajemen yang berupa : Tingkat Operasi, Tingkat Manajerial dan Tingkat Strategi. Sedangkan dalam Tingkatan Manajerial dapat berupa : Peranan Hubungan Perorangan maupun Peranan Pengambil Keputusan.

### **2.3 Resistensi Perubahan Organisasi**

Dalam proses merealisasikan perubahan dalam organisasi, terdapat berbagai hambatan, yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut disebut dengan istilah “Resistensi” yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Resistensi / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan. Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut. Perubahan dapat menimbulkan tentangan dari individu maupun organisasi. Tentangan dapat bersifat positif dan dapat menjadi sumber konflik. Perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan beberapa cara. Kotter & Schlesinger dalam Yilmaz dan Kilicoglu (2013) merumuskan 6 cara yang dapat dilakukan untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan, diantaranya adalah:

a. Pendidikan dan komunikasi

Hal yang dilakukan untuk menanggulangi resistensi adalah dengan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi.

b. Keterlibatan dan partisipasi

Sebelum mengaplikasikan rancangan perubahan yang telah diformulasikan, pimpinan puncak dan agen perubahan harus dapat mengidentifikasi siapa saja

yang resisten terhadap perubahan tersebut. Orang-orang yang resisten tersebut kemudian dilibatkan dalam membahas faktor-faktor yang menimbulkan perubahan.

c. Fasilitasi dan dukungan

Agen perubahan harus dilatih sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi dan membantu karyawan (anggota organisasi) yang menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dirancang. Jika perlu, agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar dan bentuk lainnya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perubahan tersebut.

d. Negosiasi

Negosiasi dilakukan jika agen perubahan menemukan resistensi potensial dari karyawan tertentu. Karyawan tersebut diundang untuk berdiskusi dan negosiasi. Kesepakatan negosiasi dapat bervariasi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh agen perubahan.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi yang dimaksud adalah menonjolkan suatu realita sehingga terlihat dan terasa bahwa perubahan lebih menarik. Kooptasi adalah kombinasi dari manipulasi dan keterlibatan. Dengan menonjolkan suatu realita yang menarik, karyawan yang resisten diajak untuk berdiskusi dan membuat keputusan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan perubahan.

f. Paksaan

Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut; keunggulan

strategi ini terletak pada kecepatannya, tetapi sisi negatifnya adalah rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.

## BAB III

### STUDY KASUS

#### SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI

##### 3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)

Perubahan, terutama pada fungsi pelayanan pelanggan, diharapkan menjadikan PLN sebagai *korporasi* yang semakin fokus untuk menjadi yang terbaik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal tersebut diwujudkan misalnya dengan menyediakan energi listrik yang berkualitas, handal dan terjangkau hingga ke seluruh pelosok negeri. Tidak cukup menjadi korporasi dan insan terbaik, PLN pun harus menjadi perusahaan yang terdepan dalam bisnis kelistrikan.

Hal ini sesuai dengan Visi PLN untuk **menjadi perusahaan kelas dunia**. Oleh karena itu, PLN sudah harus menyiapkan diri mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, baik dari sisi teknologi, bisnis, pelayanan, maupun insan PLN. Salah satu arah strategis perusahaan kedepan adalah PLN harus menjadi *korporasi* yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai *ekspektasi* pelanggan yang didukung oleh *human capital* berkompentensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*. Adapun salah satu strategi utamanya adalah ; meningkatkan keunggulan pengelolaan organisasi dan *Human Capital*.

Untuk mencapai hal tersebut, maka perubahan struktur organisasi secara cepat, baik berupa pengembangan maupun perampingan merupakan suatu

keharusan, dimana bentuk kongkretnya adalah kegiatan reorganisasi pada fungsi *Korporat*, fungsi Bisnis Regional dan fungsi di Unit Operasional.

Seiring dengan peningkatan aset yang sangat besar, maka peningkatan penjualan yang signifikan sangat diperlukan, terlebih lagi dengan tercapainya Mega Proyek 35.000 MW. Apabila pertumbuhan penjualan energi listrik yang ditargetkan tidak tercapai maka aspek finansial proyek dan daya guna aset bisa terancam yang akan mengakibatkan finansial PLN terganggu dan terjadinya kondisi *oversupply* energi. Guna mendukung hal tersebut maka diperlukan *DNA* baru dengan pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan untuk membuat kebijakan pemasaran yang lebih agresif dan strategi pemasaran yang lebih lincah, juga adaptif terhadap lingkungan pasar dan *stakeholder*, serta menghasilkan *revenue* yang lebih efektif, lebih cepat dan lebih besar.

Besaran aset PLN saat ini sudah mencapai Rp 1.274 T, dimana Rp 122 T merupakan aset Tanah dan Rp 53 T merupakan aset Bangunan, masih harus ditingkatkan pengelolaannya karena masih terdapat kasus hukum / sengketa dengan pihak lain terkait permasalahan aset ini. PLN harus fokus dan secara korporat mampu mengelola aset Tanah dan Bangunan (Rp 175 T) tersebut serta mendayagukannya, sehingga setiap aset yang dimiliki oleh PLN jelas kepemilikan dan pengelolaannya. Pembentukan Departemen Pengelolaan Aset (Aset Tanah dan Bangunan) diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan aset meliputi sertifikasi, pengamanan, penyelesaian sengketa aset dan lebih meningkatkan produktifitasnya.

Potensi pendapatan dari pendaya-gunaan aset tersebut melalui skema Kerjasama Usaha, *BOT (Built Operate Transfer) / BTO (Built Transfer Operate)*, Sewa/Pinjam Pakai, maupun Pendapatan Bangunan diperkirakan akan memberikan kontribusi pendapatan kepada PLN sebesar Rp 4,04 T per tahun.

PLN juga dituntut untuk selalu menjadi Perusahaan yang dikelola dengan baik (GCG), mematuhi dan sesuai dengan semua regulasi/peraturan perundang-undangan, bisa meminimalkan risiko. Maka diperlukan penguatan fungsi kepatuhan yang dapat meningkatkan evaluasi dan analisa dampak kecurangan / *fraud*, terlaksananya kepatuhan dan internalisasi budaya kepatuhan.

Tingginya variasi permasalahan hukum dan mekanisme kerja yang kurang efektif membutuhkan penguatan fungsi Hukum secara terpusat. Diperlukan juga penguatan fungsi Pengawasan Intern untuk mencapai *zero tolerance* temuan yang bersifat *fraud* serta Program *Early Warning System (EWS)* harus dibangun dan menjadi *Strategic Business Partner (SBP)*.

Untuk menunjang bisnis ke-tenagalistrikan agar memiliki daya saing, perlu juga penguatan pada fungsi teknologi informasi yang tidak lagi dikelola secara *silos* dan *locally*, khususnya dalam hal pengelolaan *Big Data* dan integrasi aplikasi – aplikasi lokal di Unit dalam satu kegiatan pemusatan fungsi Teknologi Informasi.

Re-organisasi ini memerlukan perubahan *mindset* dari setiap Individu insan PLN. Diperlukan suatu proses *Change Management* untuk memastikan perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan baik sesuai Visi perusahaan. Untuk itu diperlukan organisasi khusus yang dapat memastikan proses perubahan dapat berjalan dengan baik sekaligus berperan sebagai *integrator* dari keseluruhan proses perubahan yang ada di PLN.

### 3.2 Awal Re-organisasi

Re-organisasi di PLN diawali dengan standarisasi penyebutan organisasi agar tidak lagi muncul banyak variasi nama organisasi pada fungsi yang sama. Sebagai contoh adalah unit yang mengoperasikan transmisi, kita dulu biasa menyebutnya dengan APP, UPT, AP2B, dan Sektor Penyaluran, namun setelah dilakukan standarisasi, nama-nama tersebut diseragamkan menjadi UPT (Unit Pelaksana Teknis).

PLN sebagai salah satu BUMN terbesar di Indonesia juga harus mampu untuk meningkatkan citra profesionalnya agar dapat memiliki nilai jual dan daya saing terhadap BUMN lain. Salah satu cara yang dipilih untuk meningkatkan *image* ini adalah melalui penyesuaian penyebutan nama jabatan struktural yang lazim digunakan di dunia bisnis profesional. Perubahan penyebutan nama jabatan ini diharapkan akan meningkatkan *image* dan kebanggaan bagi para pejabat PLN khususnya ketika berhadapan dengan *stakeholder* dan pihak eksternal.

### 3.3 Payung Re-organisasi

Sebagai payung dalam reorganisasi ini, telah diterbitkan 4 Peraturan Direksi (Perdir) yaitu:

1. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Struktur Organisasi, Satuan Kerja pada Struktur Organisasi dan Jabatan Struktural;
2. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, Unit Pelaksana dan Unit Layanan;
3. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN (Persero);

4. Perdir Nomor 052.P/tyyenetapan Kewenangan Bidang Organisasi PT PLN (Persero).

Perdir payung tersebut kemudian diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

### **3.4 Re-organisasi**

Dalam re-organisasi ini, PLN memiliki 13 Direktur yang terdiri dari 1 Direktur Utama dan 12 Direktur yang membawahi masing-masing Direktorat, yaitu 5 Direktorat pada Fungsi Korporat dan 7 Direktorat Bisnis Regional yang mengelola bisnis dari hulu ke hilir, mulai dari perencanaan, konstruksi, operasi hingga ke pelayanan pelanggan di Regionalnya masing-masing.

Peranan *policy maker* tetap dikelola oleh Fungsi Korporat. “Regional Bisnis” hanya menjalankan *policy*. Saat pelaksanaan *policy* tersebut ada yang menjadi *issue* dan berdampak bagi perusahaan secara signifikan, maka Direktur Bisnis Regional dapat membawa *issue* ini ke *BOD (Board of Director)* untuk dibahas lebih lanjut.

Reorganisasi di tingkat Korporat yang sangat jelas terlihat adalah penambahan 2 Departemen yang masing-masing dikepalai oleh seorang Manajer Atas Khusus dengan sebutan jabatan *Senior Executive Vice President (SEVP)*, penambahan 8 Divisi, serta penambahan 5 *Senior Audit Executive (SAE)* dan 4 *Senior Legal Counsel (SLC)*. Pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan dan Departemen Pengelolaan Aset yang berada dibawah kendali langsung Direktur Utama ini diharapkan dapat memperkuat PLN dalam *maturitas*

dan kelangsungan bisnis serta kendali terhadap masifnya aset yang dimiliki. Akan ada 58 Divisi dan Satuan dari yang sebelumnya berjumlah 50. Jumlah Unit Induk / Pusat-pusat tetap 56 Unit, Unit Pelaksana menjadi 373 Unit dan Unit Layanan menjadi 1.042 Unit. *Menghadapi perubahan organisasi PLN yang besar tersebut maka seluruh aspek human capital PLN harus bekerja dengan disiplin dan berdedikasi tinggi.*



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Kesimpulan**

Agar tetap survive menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan perubahan tidak terkecuali. Demikian halnya organisasi PT. PLN (Persero) yang merupakan suatu bentuk organisasi perusahaan pemerintah juga telah melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan tuntutan jaman dan faktor lingkungan yang dihadapinya.

Sesuai dengan Visi PT PLN (persero untuk menjadi perusahaan kelas dunia, serta guna menyiapkan diri sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, telah melakukan perubahan organisasi agar menjadikan PT PLN(Persero) menjadi korporasi yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai ekspektasi pelanggan yang didukung oleh human capital berkompetensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*.

Adapun salah bentuk perubahannya adalah PT PLN (Persero) telah melakukan perubahan organisasi (Re-organisasi) secara mendasar. Dalam reorganisasi khususnya dalam bentuk perubahan struktur organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung berakibat pada pengembangan maupun perampingan Struktur organisasinya, yang dalam hal ini bisa berdampak pada penerimaan dan penolakan dari komponen yang ada di tubuh PLN. Namun demikian

perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, dan tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Untuk mengantisipasi dampak resistensi tersebut PT. PLN (Persero) telah memayung reorganisasi tersebut dengan menerbitkan Peraturan Direksi (Perdir) sebanyak 4 Peraturan Direksi dan diikuti juga diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

Perubahan tidak tercapai manakala tidak ada kerjasama dengan berbagai pihak dan koordinasi yang solid dan *congruen*, menerapkan disiplin diri, kerja sama tim, kecanggihan teknologi, orientasi pada tindakan. Oleh karena itu perlu sekali menerapkan *strategy*, rajin, tekun, *make a vision with the big dream*, tumbuhkan *awareness* atau kesadaran, hargai dan berikan *value* meskipun tidak berujud materi, mengembangkan potensi, meningkatkan dan memperbaiki ketrampilan, mengembangkan potensi, menciptakan keunggulan serta mempengaruhi orang lain untuk bergerak maju dan terus berinovasi.

Ingat !!!

- ✓ Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.
- ✓ Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini. *Change is the only evidence of life*
- ✓ *Change is the only evidence of life*

## DAFTAR PUSTAKA

1. Rifka Amelia Laihad, Victor P.K. Lengkong, Regina T. Saerang, (2019), :  
Analisis Faktor yang menyebabkan resistensi dalam Proses Perubahan Organisasi  
di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara ; Jurnal  
Emba.
2. Suganda, Lianna, (2013), Comtech : Dampak Implementasi Change  
Management ; Comtech.
3. Narendara, Patriawati, (2017): Manajemen Perubahan Sebagai Pelecut  
kemajuan Sebuah Organisasi
4. Maiya , (2012) ; Manajemen Perubahan dalam sebuah Organisasi
5. <https://www.ikpln.com/2019/02/08/info-pln.reorganisasi-pt-pln-persero/#>.

# **MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**



**DISUSUN OLEH :**

**KELOMPOK III**

**AHMAD MURDIANSYAH (182510101)**

**JAYA SEMPURNA (182510102)**

**IMA MARDIANA (182510104)**

**ANGGA SAPUTRA (182510105)**

**REZA APRIADI (182510106)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## REFORMASI BIROKRASI PADA BADAN PUSAT STATISTIK

### KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

Sesuai dengan Undang-Undang nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, BPS memiliki peran sebagai penyedia statistik, pemegang amanah dalam mewujudkan Sistem Statistik Nasional. Dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya, BPS harus memperhatikan dinamika perstatistikan baik nasional maupun internasional. Seiring dengan semangat Reformasi Birokrasi Nasional, BPS bertekad untuk menjadi Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua dengan menjunjung tinggi 10 Fundamental *Principles of Official Statistics* yang digariskan oleh PBB.

Seiring dengan amanah Presiden terkait Reformasi Birokrasi, dan semakin banyaknya tuntutan ketersediaan data oleh pengguna data, serta kesadaran BPS sendiri untuk menghasilkan data yang berkualitas, BPS melakukan segala upaya perubahan untuk menjawab semua kebutuhan *Stakeholder*. Upaya perubahan di BPS disandarkan pada Permenpan RB No. 20/2010 tentang Road Map RB 2010-2014 dengan sasaran 8 (delapan) area perubahan yang meliputi organisasi, peraturan perundang-undangan, SDM, tatalaksana, pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas dan *mindset* serta *culture-set* pegawai BPS.

Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, bekinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Di dalam Permenpan RB No. 20/2010 tersebut, diamanatkan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi 2010-2014 yaitu :

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Sasaran RB
Mindset dan Culture-Set aparaturn Penguatan Pengawasan	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang Bebas KKN	Pemerintah yang bersih dan Bebas KKN
Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi	
Penataan dan penguatan organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran	Efektivitas dan efisiensi kinerja

Penguatan Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang terintegrasi, netral, kompeten, capable, profesional, bekinerja tinggi, dan sejahtera	pemerintah
Peraturan Perundang-Undangan Penataan tatalaksana  Peningkatan Kualitas pelayanan publik	Regulasi yang tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai prinsip prinsip <i>good governance</i> Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat	Peningkatan kualitas dan pelayanan publik

Guna mendukung keberhasilan area perubahan ini, BPS telah menyusun dokumen rencana kerja PMPRB (Program Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi). Seluruh unit kerja yang terlibat dalam setiap area perubahan telah mengkomunikasikan aktivitasnya dalam setiap rapat, baik persiapan, koordinasi, maupun rapat hasil PMPRB. Untuk subkomponen area perubahan yang dinilai masih kurang, disusun suatu Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL). Implementasi rencana ini senantiasa dipantau oleh tim RB, antara lain dalam bentuk Surat Permintaan Tindak Lanjut kepada Tim kerja RB BPS, dan hasilnya dicantumkan dalam Laporan Hasil Tindak Lanjut (RHTL).

Selama perjalanan RB dalam lima tahun tahap kedua ini, BPS telah mengukir berbagai prestasi dengan tetap bepegang teguh pada tiga nilai inti BPS (Profesional, Integritas, dan Amanah). Jumlah penghargaan yang diterima BPS pusat dan daerah selama tahun 2016 sebanyak 96 penghargaan, naik signifikan dari tahun sebelumnya (57 penghargaan). Perbaikan tata kelola administrasi keuangan telah berbuah kembalinya penilaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Seluruh pegawai harus siap melaksanakan perubahan dalam instansi BPS ini. Seperti seluruh pegawai yang bertugas di Kecamatan harus berkantor di BPS Kabupaten, dan melakukan absensi dengan handkey. Bagi yang terlambat datang, pulang cepat, izin, dan tidak datang ke kantor tanpa kabar, maka mereka akan mendapat potongan tunjangan kinerja.

Semua pegawai cukup puas dengan adanya perubahan ini, karena mereka mendapatkan tambahan penghasilan dengan adanya tunjangan kinerja yang diterima setiap bulan.

**Tugas ke - 3**

**SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN,  
PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI**

**Tugas Pemenuhan Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Pengembangan Organisasi**

**Dosen : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM.**

Program Pasca Sarjana

Program Studi : Magister Manajemen



Oleh :

- |                                   |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| <b>1. Agung Setyabudi</b>         | <b>NIM : 182510090</b> |
| <b>2. Fajrie Agus Dwino Putra</b> | <b>NIM : 182510097</b> |
| <b>3. Achmad Aswin</b>            | <b>NIM : 182510089</b> |
| <b>4. Kurniawan</b>               | <b>NIM : 182510094</b> |
| <b>5. Ledian Yostariza</b>        | <b>NIM : 182510091</b> |

**Kelas : UBD-MM-Angkatan 33 / R2**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Bina Darma – Palembang**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji dan syukur penulis panjatkan ke kehadiran *Allah SWT*, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Kelompok sebagai pemenuhan Tugas ke ,3 berupa pembuatan Karya Tulis dengan Judul **“SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI”**, dalam rangka mengikuti perkuliahan di Program Pasca Sajana – Magister Manajemen, Universitas Bina Darma Palembang pada mata kuliah Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang di berikan oleh beliau Bp. Dr. Ir. H, Abdul Nadjib, MM.

Syukur Alhamdulillah, dengan kerjasama dan kekompakan Tim / Kelompok dengan anggota yang memiliki aktifitas yang dihadapi sehari hari yang cukup tinggi serta dengan lokasi yang berjauhan, namun dengan semangat dan kerja keras yang tinggi akhirnya Tugas Kelompok ini dapat kami selesaikan dengan baik.

Kami menyadari bahwa Karya Tulis yang sudah kami susun ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran dan masukan yang membangun akan lebih menyempurnakan Karya Tulis kami ini. Terima kasih. Semoga bermanfaat.

**Palembang, 26 Desember 2019**

**Kelompok Post Milenial**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penulisan Karya Ilmiah .....	4
1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Managemen Perubahan .....	5
2.2. Faktor Berpengaruh Pendorong Organisasi .....	6
2.2. Resistensi Perubahan Organisasi .....	7
BAB III STUDY KASUS .....	11
3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero).....	11
3.2 Awal Reorganisasi .....	14
3.3 Payung Reorganisasi .....	14
3.4 Reorganisasi .....	15
BAB IV PENUTUP .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	20

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 :	Faktor berpengaruh terhadap Resistensi PT. PLN (Persero)...	3
Gambar 2 :	Bentuk Struktur Organisasi PT PLN (Persero) .....	17

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.. Heraclitus seorang filsafat Yunani kuno mengatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan, hal serupa juga diungkapkan oleh Ilmuwan penemu rumus  $E = mc^2$  ; Albert Einstein mengatakan bahwa sesuatu yang pasti adalah perubahan. Sependapat dengan pernyataan Einstein, Evelyn Waugh juga mengungkapkan “*Change is the only evidence of life*”. Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini.

Perubahan terjadi dapat disebabkan karena suatu tuntutan, tantangan dan keadaan. Perubahan merupakan suatu usaha untuk memperbaiki dengan melakukan sebuah inovasi dan kreasi agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dalam organisasi membuat roda perputaran menjadi sangat stabil dan *balance*, Perubahan bertujuan agar organisasi menjadi *tidak statis* melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi. Tanpa adanya perubahan, maka dapat dipastikan usia organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami *stagnant*, lemah, kurang berdaya guna dan berhasil guna serta akan menimbulkan dampak negatif. Organisasi modern dewasa ini dituntut untuk menghadapi dan menyelesaikan

sejumlah persoalan yang menyebabkan terciptanya kebutuhan akan perubahan internal organisasi.

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Perubahan organisasi memiliki arti perubahan yang terjadi pada pelaku organisasi, struktur organisasi, dan teknologi dalam suatu organisasi dalam meraih efektifitas organisasi. Manajemen Perubahan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Maju tidaknya sebuah organisasi tergantung dari kemauan sebuah organisasi untuk berubah dan berbenah, perubahan adalah sebuah proses menuju perbaikan dan keberlangsungan kehidupan dan organisasi untuk *survive*, kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) tergantung dari kemampuan dan pengambilan keputusan untuk mau berubah dan berbenah, menyikapi segala perubahan yang terjadi dan menyesuaikan diri dengan perubahan potensial di masa datang. Perubahan tersebut sejatinya untuk meningkatkan, membenahi dan memperbaiki atas semua pencapaian yang kurang maksimal. Organisasi yang dinamis dan bertumbuh sangat membutuhkan tekad untuk berubah, berbenah dan memperbaiki diri, memperbaiki kualitas dan memperbaiki kinerja.

Dalam proses merealisasikan perubahan pada organisasi, terdapat berbagai hambatan yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut di sebut *Resistensi* yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. *Resistensi* / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Demikian halnya kondisi ini yang terjadi di PT. PLN (Persero). Pemerintah dan PT. PLN saat ini tengah berupaya memenuhi kecukupan kebutuhan listrik yang handal, dengan penyelesaian proyek pembangkit listrik 35.000 MW berikut pembangunan transmisi sepanjang 46.000 KMS dan Gardu Induk ber-kapasitas 109.200 MVA.

Pemerintah dan PLN Juga telah menetapkan target pertumbuhan pelanggan sebesar 3,5 Juta pertahun serta prognosa pertumbuhan penjualan energi listrik rata-rata adalah 5,2 % pertahun pada tahun 2018 dengan realisasi 5,1 %. Energi listrik harus terserap oleh pelanggan agar kinerja dan pendapatan PLN semakin meningkat, sekaligus mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan harapan *stakeholder*, maka diperlukan re-organisasi PLN di tahun 2018, yang mencakup beberapa fungsi bisnis. Pembentukan internal, dalam bentuk **re-organisasi tersebut sebagai “kendaraan” untuk menjadi yang terbaik dan terdepan.** Berdasarkan uraian di atas, maka kami “Tim / Kelompok Post Milenial” membuat Karya Tulis dengan Judul : **“Siap menjadi Terbaik dan Terdepan , PT. PLN (Persero) melakukan Re-organisasi.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami uraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam karya tulis ini, yaitu :

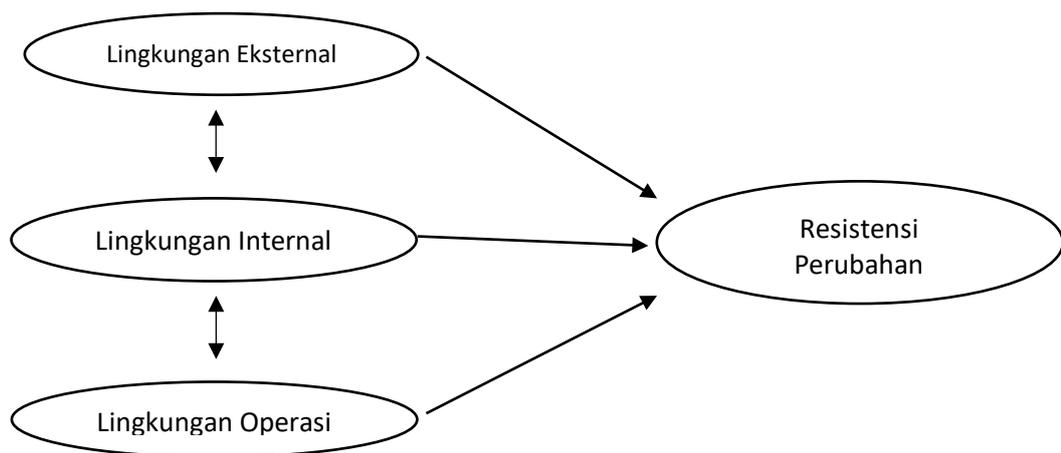
1. Lingkungan apa sajakah sebagai pendorong perubahan dan perkembangan organisasi di PT. PLN (Persero) ?
2. Bagaimana resistensi para *stake-holder* terhadap perubahan organisasi di tubuh PT PLN (Persero) tersebut ?

## 1.3 Tujuan Penulisan Karya Ilmiah

Tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui Lingkungan apa sajakah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan organisasi PT. PLN (Persero).
2. Mengetahui resistensi terhadap perubahan organisasi yang sudah dilakukan oleh PT PLN (Persero).

## 1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah



Gambar 1 : Faktor berpengaruh terhadap Resistensi Perubahan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Managemen Perubahan.**

Setiap organisasi / perusahaan membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi, organisasi tersebut mampu berubah dan berkembang dengan perubahan tersebut, dan manusia sebagai sumber daya merupakan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting guna mencapai perubahan dalam bentuk perkembangan organisasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Schulze (2017:11) mendefinisikan Organisasi sebagai penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan bekerja secara bersama-sama (*team work*) organisasi dapat mencapai tujuannya, dan perubahan merupakan hal mendasar untuk mencapai tujuan tersebut, dengan selalu terus berinovasi dan mengembangkan aspek-aspek dalam organisasi.

Dalam organisasi, mengelola dan mengontrol suatu perubahan menjadi tolak ukur bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang. Organisasi dituntut untuk mampu menghadapi perubahan. Untuk itu, ilmu mengenai manajemen perubahan dibutuhkan sebagai dasar referensi menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Manajemen Perubahan (*Change Management*) adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi / perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik yang dapat di implikasikan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi.

## **2.2 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi.**

Menurut Winardi J., (2010) bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku pada saat ini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan, guna meningkatkan efektivitasnya. Lingkungan keorganisasian terus menerus berubah dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan-perubahan agar supaya dapat bertahan.

Secara umum faktor-faktor sebagai pendorong perubahan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

### **A. Faktor Eksternal ;**

Merupakan segala keseluruhan faktor dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor eksternal diantaranya dapat berupa :

1. Lingkungan di luar perusahaan ; yang dapat berupa (a). Kekuatan-kekuatan Ekologikal, Ekonomi, Politik – Legal, Sosiokultural maupun kekuatan tehnologi.
2. Lingkungan Industri, yang dapat berupa : (a). Struktur Industri, (b). Persaingan antar pesaing, (c). Kendala masuk dan keluarnya

- perusahaan, (d). Ancaman barang- barang substitusi, (e). Kekuatan Rekanan (pensuplai) dan (f) Kekuatan para konsumen.
3. Lingkungan Operasi ; merupakan pendorong eksternal umum yang dapat berupa : (a). Posisi Kompetitif, (b). Profil pada pelanggan, (c). Pasar Pekerja, (d). Kepentingan *stake holders*, hubungan dengan pensuplai dan kreditor.

### **B. Faktor Internal ;**

Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor Internal dapat berada dalam Tingkatan Manajemen yang berupa : Tingkat Operasi, Tingkat Manajerial dan Tingkat Strategi. Sedangkan dalam Tingkatan Manajerial dapat berupa : Peranan Hubungan Perorangan maupun Peranan Pengambil Keputusan.

### **2.3 Resistensi Perubahan Organisasi**

Dalam proses merealisasikan perubahan dalam organisasi, terdapat berbagai hambatan, yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut disebut dengan istilah “Resistensi” yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Resistensi / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan. Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut. Perubahan dapat menimbulkan tentangan dari individu maupun organisasi. Tentangan dapat bersifat positif dan dapat menjadi sumber konflik. Perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan beberapa cara. Kotter & Schlesinger dalam Yilmaz dan Kilicoglu (2013) merumuskan 6 cara yang dapat dilakukan untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan, diantaranya adalah:

a. Pendidikan dan komunikasi

Hal yang dilakukan untuk menanggulangi resistensi adalah dengan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi.

b. Keterlibatan dan partisipasi

Sebelum mengaplikasikan rancangan perubahan yang telah diformulasikan, pimpinan puncak dan agen perubahan harus dapat mengidentifikasi siapa saja

yang resisten terhadap perubahan tersebut. Orang-orang yang resisten tersebut kemudian dilibatkan dalam membahas faktor-faktor yang menimbulkan perubahan.

c. Fasilitasi dan dukungan

Agen perubahan harus dilatih sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi dan membantu karyawan (anggota organisasi) yang menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dirancang. Jika perlu, agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar dan bentuk lainnya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perubahan tersebut.

d. Negosiasi

Negosiasi dilakukan jika agen perubahan menemukan resistensi potensial dari karyawan tertentu. Karyawan tersebut diundang untuk berdiskusi dan negosiasi. Kesepakatan negosiasi dapat bervariasi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh agen perubahan.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi yang dimaksud adalah menonjolkan suatu realita sehingga terlihat dan terasa bahwa perubahan lebih menarik. Kooptasi adalah kombinasi dari manipulasi dan keterlibatan. Dengan menonjolkan suatu realita yang menarik, karyawan yang resisten diajak untuk berdiskusi dan membuat keputusan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan perubahan.

f. Paksaan

Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut; keunggulan

strategi ini terletak pada kecepatannya, tetapi sisi negatifnya adalah rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.

## BAB III

### STUDY KASUS

#### SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI

##### 3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)

Perubahan, terutama pada fungsi pelayanan pelanggan, diharapkan menjadikan PLN sebagai *korporasi* yang semakin fokus untuk menjadi yang terbaik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal tersebut diwujudkan misalnya dengan menyediakan energi listrik yang berkualitas, handal dan terjangkau hingga ke seluruh pelosok negeri. Tidak cukup menjadi korporasi dan insan terbaik, PLN pun harus menjadi perusahaan yang terdepan dalam bisnis kelistrikan.

Hal ini sesuai dengan Visi PLN untuk **menjadi perusahaan kelas dunia**. Oleh karena itu, PLN sudah harus menyiapkan diri mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, baik dari sisi teknologi, bisnis, pelayanan, maupun insan PLN. Salah satu arah strategis perusahaan kedepan adalah PLN harus menjadi *korporasi* yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai *ekspektasi* pelanggan yang didukung oleh *human capital* berkompentensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*. Adapun salah satu strategi utamanya adalah ; meningkatkan keunggulan pengelolaan organisasi dan *Human Capital*.

Untuk mencapai hal tersebut, maka perubahan struktur organisasi secara cepat, baik berupa pengembangan maupun perampingan merupakan suatu

keharusan, dimana bentuk kongkretnya adalah kegiatan reorganisasi pada fungsi *Korporat*, fungsi Bisnis Regional dan fungsi di Unit Operasional.

Seiring dengan peningkatan aset yang sangat besar, maka peningkatan penjualan yang signifikan sangat diperlukan, terlebih lagi dengan tercapainya Mega Proyek 35.000 MW. Apabila pertumbuhan penjualan energi listrik yang ditargetkan tidak tercapai maka aspek finansial proyek dan daya guna aset bisa terancam yang akan mengakibatkan finansial PLN terganggu dan terjadinya kondisi *oversupply* energi. Guna mendukung hal tersebut maka diperlukan *DNA* baru dengan pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan untuk membuat kebijakan pemasaran yang lebih agresif dan strategi pemasaran yang lebih lincah, juga adaptif terhadap lingkungan pasar dan *stakeholder*, serta menghasilkan *revenue* yang lebih efektif, lebih cepat dan lebih besar.

Besaran aset PLN saat ini sudah mencapai Rp 1.274 T, dimana Rp 122 T merupakan aset Tanah dan Rp 53 T merupakan aset Bangunan, masih harus ditingkatkan pengelolaannya karena masih terdapat kasus hukum / sengketa dengan pihak lain terkait permasalahan aset ini. PLN harus fokus dan secara korporat mampu mengelola aset Tanah dan Bangunan (Rp 175 T) tersebut serta mendayagukannya, sehingga setiap aset yang dimiliki oleh PLN jelas kepemilikan dan pengelolaannya. Pembentukan Departemen Pengelolaan Aset (Aset Tanah dan Bangunan) diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan aset meliputi sertifikasi, pengamanan, penyelesaian sengketa aset dan lebih meningkatkan produktifitasnya.

Potensi pendapatan dari pendaya-gunaan aset tersebut melalui skema Kerjasama Usaha, *BOT (Built Operate Transfer) / BTO (Built Transfer Operate)*, Sewa/Pinjam Pakai, maupun Pendapatan Bangunan diperkirakan akan memberikan kontribusi pendapatan kepada PLN sebesar Rp 4,04 T per tahun.

PLN juga dituntut untuk selalu menjadi Perusahaan yang dikelola dengan baik (GCG), mematuhi dan sesuai dengan semua regulasi/peraturan perundang-undangan, bisa meminimalkan risiko. Maka diperlukan penguatan fungsi kepatuhan yang dapat meningkatkan evaluasi dan analisa dampak kecurangan / *fraud*, terlaksananya kepatuhan dan internalisasi budaya kepatuhan.

Tingginya variasi permasalahan hukum dan mekanisme kerja yang kurang efektif membutuhkan penguatan fungsi Hukum secara terpusat. Diperlukan juga penguatan fungsi Pengawasan Intern untuk mencapai *zero tolerance* temuan yang bersifat *fraud* serta Program *Early Warning System (EWS)* harus dibangun dan menjadi *Strategic Business Partner (SBP)*.

Untuk menunjang bisnis ke-tenagalistrikan agar memiliki daya saing, perlu juga penguatan pada fungsi teknologi informasi yang tidak lagi dikelola secara *silos* dan *locally*, khususnya dalam hal pengelolaan *Big Data* dan integrasi aplikasi – aplikasi lokal di Unit dalam satu kegiatan pemusatan fungsi Teknologi Informasi.

Re-organisasi ini memerlukan perubahan *mindset* dari setiap Individu insan PLN. Diperlukan suatu proses *Change Management* untuk memastikan perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan baik sesuai Visi perusahaan. Untuk itu diperlukan organisasi khusus yang dapat memastikan proses perubahan dapat berjalan dengan baik sekaligus berperan sebagai *integrator* dari keseluruhan proses perubahan yang ada di PLN.

### 3.2 Awal Re-organisasi

Re-organisasi di PLN diawali dengan standarisasi penyebutan organisasi agar tidak lagi muncul banyak variasi nama organisasi pada fungsi yang sama. Sebagai contoh adalah unit yang mengoperasikan transmisi, kita dulu biasa menyebutnya dengan APP, UPT, AP2B, dan Sektor Penyaluran, namun setelah dilakukan standarisasi, nama-nama tersebut diseragamkan menjadi UPT (Unit Pelaksana Teknis).

PLN sebagai salah satu BUMN terbesar di Indonesia juga harus mampu untuk meningkatkan citra profesionalnya agar dapat memiliki nilai jual dan daya saing terhadap BUMN lain. Salah satu cara yang dipilih untuk meningkatkan *image* ini adalah melalui penyesuaian penyebutan nama jabatan struktural yang lazim digunakan di dunia bisnis profesional. Perubahan penyebutan nama jabatan ini diharapkan akan meningkatkan *image* dan kebanggaan bagi para pejabat PLN khususnya ketika berhadapan dengan *stakeholder* dan pihak eksternal.

### 3.3 Payung Re-organisasi

Sebagai payung dalam reorganisasi ini, telah diterbitkan 4 Peraturan Direksi (Perdir) yaitu:

1. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Struktur Organisasi, Satuan Kerja pada Struktur Organisasi dan Jabatan Struktural;
2. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, Unit Pelaksana dan Unit Layanan;
3. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN (Persero);

4. Perdir Nomor 052.P/tyyenetapan Kewenangan Bidang Organisasi PT PLN (Persero).

Perdir payung tersebut kemudian diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

### **3.4 Re-organisasi**

Dalam re-organisasi ini, PLN memiliki 13 Direktur yang terdiri dari 1 Direktur Utama dan 12 Direktur yang membawahi masing-masing Direktorat, yaitu 5 Direktorat pada Fungsi Korporat dan 7 Direktorat Bisnis Regional yang mengelola bisnis dari hulu ke hilir, mulai dari perencanaan, konstruksi, operasi hingga ke pelayanan pelanggan di Regionalnya masing-masing.

Peranan *policy maker* tetap dikelola oleh Fungsi Korporat. “Regional Bisnis” hanya menjalankan *policy*. Saat pelaksanaan *policy* tersebut ada yang menjadi *issue* dan berdampak bagi perusahaan secara signifikan, maka Direktur Bisnis Regional dapat membawa *issue* ini ke *BOD (Board of Director)* untuk dibahas lebih lanjut.

Reorganisasi di tingkat Korporat yang sangat jelas terlihat adalah penambahan 2 Departemen yang masing-masing dikepalai oleh seorang Manajer Atas Khusus dengan sebutan jabatan *Senior Executive Vice President (SEVP)*, penambahan 8 Divisi, serta penambahan 5 *Senior Audit Executive (SAE)* dan 4 *Senior Legal Counsel (SLC)*. Pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan dan Departemen Pengelolaan Aset yang berada dibawah kendali langsung Direktur Utama ini diharapkan dapat memperkuat PLN dalam *maturitas*

dan kelangsungan bisnis serta kendali terhadap masifnya aset yang dimiliki. Akan ada 58 Divisi dan Satuan dari yang sebelumnya berjumlah 50. Jumlah Unit Induk / Pusat-pusat tetap 56 Unit, Unit Pelaksana menjadi 373 Unit dan Unit Layanan menjadi 1.042 Unit. *Menghadapi perubahan organisasi PLN yang besar tersebut maka seluruh aspek human capital PLN harus bekerja dengan disiplin dan berdedikasi tinggi.*



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Kesimpulan**

Agar tetap survive menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan perubahan tidak terkecuali. Demikian halnya organisasi PT. PLN (Persero) yang merupakan suatu bentuk organisasi perusahaan pemerintah juga telah melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan tuntutan jaman dan faktor lingkungan yang dihadapinya.

Sesuai dengan Visi PT PLN (persero untuk menjadi perusahaan kelas dunia, serta guna menyiapkan diri sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, telah melakukan perubahan organisasi agar menjadikan PT PLN(Persero) menjadi korporasi yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai ekspektasi pelanggan yang didukung oleh human capital berkompetensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*.

Adapun salah bentuk perubahannya adalah PT PLN (Persero) telah melakukan perubahan organisasi (Re-organisasi) secara mendasar. Dalam reorganisasi khususnya dalam bentuk perubahan struktur organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung berakibat pada pengembangan maupun perampingan Struktur organisasinya, yang dalam hal ini bisa berdampak pada penerimaan dan penolakan dari komponen yang ada di tubuh PLN. Namun demikian

perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, dan tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Untuk mengantisipasi dampak resistensi tersebut PT. PLN (Persero) telah memayung reorganisasi tersebut dengan menerbitkan Peraturan Direksi (Perdir) sebanyak 4 Peraturan Direksi dan diikuti juga diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

Perubahan tidak tercapai manakala tidak ada kerjasama dengan berbagai pihak dan koordinasi yang solid dan *congruen*, menerapkan disiplin diri, kerja sama tim, kecanggihan teknologi, orientasi pada tindakan. Oleh karena itu perlu sekali menerapkan *strategy*, rajin, tekun, *make a vision with the big dream*, tumbuhkan *awareness* atau kesadaran, hargai dan berikan *value* meskipun tidak berujud materi, mengembangkan potensi, meningkatkan dan memperbaiki ketrampilan, mengembangkan potensi, menciptakan keunggulan serta mempengaruhi orang lain untuk bergerak maju dan terus berinovasi.

Ingat !!!

- ✓ Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.
- ✓ Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini. *Change is the only evidence of life*
- ✓ *Change is the only evidence of life*

## DAFTAR PUSTAKA

1. Rifka Amelia Laihad, Victor P.K. Lengkong, Regina T. Saerang, (2019), :  
Analisis Faktor yang menyebabkan resistensi dalam Proses Perubahan Organisasi  
di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara ; Jurnal  
Emba.
2. Suganda, Lianna, (2013), Comtech : Dampak Implementasi Change  
Management ; Comtech.
3. Narendara, Patriawati, (2017): Manajemen Perubahan Sebagai Pelecut  
kemajuan Sebuah Organisasi
4. Maiya , (2012) ; Manajemen Perubahan dalam sebuah Organisasi
5. <https://www.ikpln.com/2019/02/08/info-pln.reorganisasi-pt-pln-persero/#>.

**PERANAN PIMPINAN DALAM MENGATASI  
RESISTENSI PERUBAHAN DI KLINIK SHALLY  
AUTIS CENTER PALEMBANG**



**Disusun Oleh :**

- 1. Mohd. Amrah Ridho (182510080)**
- 2. Dewi Puspita Sari (182510083)**
- 3. Titin Andriani (182510084)**
- 4. Amellya (182510085)**
- 5. Eka juhita (182510086)**

**Dosen Pembimbing : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

**Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan Perkembangan Organisasi**

**Angkatan : 33 / A R1**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas nikmat dan Karunia-Nyalah kami dapat menyusun karya tulis ini yang berjudul “Peranan Pimpinan Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center Palembang”

Penyusun mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak “Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM” sebagai dosen pembimbing yang telah membantu kami dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Penyusun juga menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan dalam karya tulis ini, kami mohon maaf yang sebesar-besarnya dan kami sangat senang jika pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperbaiki karya tulis ini. Penyusun juga berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Palembang, Desember 2019

Penyusun

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Resistensi terhadap perubahan adalah "trimatra/tiga dimensi," yang melibatkan komponen afektif, perilaku, dan kognitif. Komponen afektif adalah bagaimana seseorang merasakan adanya perubahan (misalnya, marah), komponen kognitif adalah bagaimana seseorang berpikir tentang perubahan, dan komponen perilaku adalah apa yang dilakukan seseorang dalam wajah perubahan. Respon perilaku bermacam-macam bentuknya, Hultman menggambarkan perbedaan antara respon aktif dan pasif dan mengidentifikasi berbagai "gejala" yang masing-masing saling terkait. Gejala perlawanan aktif diidentifikasi sebagai sikap kritis, menemukan kesalahan, mengejek, membuat rasa takut, menggunakan fakta-fakta secara selektif, menyalahkan atau menuduh, sabotase, mengintimidasi atau mengancam, memanipulasi, mendistorsi fakta, memblokir, merusak,

membuat rumor, dan berdebat. Sedangkan gejala-gejala yang diidentifikasi sebagai penolakan pasif seperti : setuju secara lisan tetapi tidak diikuti dengan perbuatan (pemenuhan ketaatan), gagal untuk melaksanakan perubahan; menunda-nunda atau mengganggu kerja seseorang, pura-pura tidak tahu, pemotongan informasi, saran, bantuan, atau dukungan, mewakili, dan membiarkan perubahan gagal.

Secara umum perubahan bertujuan agar suatu organisasi dapat berkembang menjadi lebih baik. sebagian besar resistensi terhadap perubahan berdampak pada terkendalanya perubahan yang diinginkan dan menghambat kemajuan organisasi. Akan tetapi penolakan/resistensi terhadap perubahan tidak selamanya berdampak negatif. Hal ini dikarenakan kadangkala kebijakan mengenai perubahan yang diusulkan oleh seorang manajer bukanlah perubahan yang diperlukan oleh organisasi tersebut, mengingat sebelum perubahan diusulkan organisasi dapat berjalan dengan baik. Penerapan perubahan kadang juga dianggap belum tepat waktu/timing-nya oleh anggota organisasi. Hal ini terjadi ketika seorang manajer memiliki keinginan untuk mewujudkan obsesinya tanpa melihat kondisi organisasi. Dalam hal ini, harus dipertimbangkan bahwa dalam beberapa kasus, "resistor" mungkin benar sebab asumsi perubahan yang diusulkan mungkin bukanlah ide yang bagus. Artinya, kadang-kadang "suara perlawanan menjaga manajer dari mengambil tindakan/keputusan yang tidak tepat." Perubahan juga dapat dilihat sebagai hal yang tidak perlu jika terdapat perbedaan mendasar dengan "visi."

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Masalah Dalam Penulisan**

Adapun masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Apa dan bagaimana resistensi pada klinik Shally Autis Center Palembang?
2. Bagaimana cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang?

## **C. Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apa dan bagaimana resistensi pada klinik shally Autis Center Palembang
2. Untuk mengetahui cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Resistensi**

Resistensi (Inggris: resistance) berasal dari kata resist + ance adalah menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas.

Schein (1988) berpendapat resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu yang paling mendasar pada fenomena organisasi. Sejumlah penulis telah menentukan resistansi. Misalnya, Ansoff (1988, hal. 207) mendefinisikan resistensi sebagai fenomena beragam, yang memperkenalkan penundaan tak terduga, biaya dan ketidakstabilan ke dalam proses perubahan strategis, sementara Zaltman dan Duncan (1977, hal. 63) mendefinisikan resistensi sebagai setiap perilaku yang berfungsi untuk mempertahankan status quo dalam menghadapi tekanan untuk mengubah status quo.

Dengan demikian, resistensi, dalam pengaturan organisasi, adalah ekspresi dari pemesanan yang biasanya muncul sebagai respon atau reaksi untuk mengubah (Block 1989, hal. 199). Ungkapan ini biasanya disaksikan oleh manajemen sebagai tindakan karyawan yang dianggap mencoba untuk menghentikan, menunda, atau mengubah perubahan (Bemmels dan Reshef, 1991, hal. 231). Jadi resistensi paling sering dikaitkan dengan sikap karyawan negatif atau dengan perilaku kontra-produktif.

## **B. Tingkatan Resistensi**

Tingkatan Resistensi Menurut A.S.Judman (dalam Wibowo, 2006: 61-62) :

### 1. Acceptance

Kesediaan untuk menerima perubahan ditunjukkan oleh adanya sikap ant sama kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen kesediaan melakukan perubahan, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.

### 2. Indifference

Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan merosotnya perilaku. Karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen.

### 3. Passive resistance

Resistance secara pasif ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasar aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan terhadap perubahan dengan tidak berbuat sesuatu.

### 4. Active resistance

Resistance secara aktif dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan dengan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

### **C. Alasan Utama Adanya Resistensi**

1. Takut terhadap kemungkinan yang tidak diketahui.

Perubahan berimplikasi pada ketidakpastian, dan ketidakpastian adalah sesuatu yang tidak memberikan kenyamanan. Ketidakpastian berarti keraguan atau ketidaktahuan terhadap apa yang mungkin akan terjadi. Ini dapat menimbulkan rasa takut, dan menolak perubahan menjadi tindakan yang dapat mengurangi rasa takut itu.

2. Takut akan kegagalan.

Perubahan mungkin menuntut keterampilan dan kemampuan diluar kapabilitasnya. Resistensi terhadap pendekatan/strategi baru kemudian muncul karena orang mengetahui bagaimana operasionalisasinya, sementara mereka merasa tidak memiliki keterampilan baru atau perilaku baru yang dituntut.

3. Tidak sepatutnya dengan kebutuhan akan perubahan.

Anggota organisasi merasa bahwa langkah yang baru adalah langkah yang salah dan tidak masuk akal.

4. Takut kehilangan sesuatu yang bernilai baginya.

Setiap anggota organisasi tentu ingin mengetahui bagaimana dampak perubahan pada mereka. Jika merasa yakin bahwa mereka akan kehilangan sesuatu sebagai hasil dari penerapan perubahan, maka mereka akan menolak.

5. Enggan meninggalkan 'wilayah' yang sudah nyaman.

Seringkali orang merasa takut menuruti 'keinginan' melakukan hal baru karena akan memaksa mereka keluar dari wilayah yang selama ini sudah nyaman. Melakukan hal baru juga mengandung sejumlah risiko tentunya.

6. Keyakinan yang salah.

Tidak sedikit orang merasa yakin bahwa segala sesuatu akan selesai dengan sendirinya, suatu saat, tanpa melakukan apapun. Sebenarnya hal demikian sekadar

untuk memudahkan diri sendiri dan menghindar dari risiko. Itu tindakan yang sungguh bodoh!

7. Ketidapkahaman dan ketiadaan kepercayaan.

Anggota organisasi menolak perubahan ketika mereka tidak memahami implikasinya dan menganggap bahwa perubahan bisa jadi hanya akan lebih banyak membebani daripada apa yang dapat diperoleh. Situasi demikian terjadi apabila tidak ada kepercayaan antara pihak yang mengusulkan perubahan dengan para anggota organisasi.

8. Ketidakberdayaan (inertia).

Setiap organisasi bisa mengalami suatu kondisi ketidakberdayaan pada tingkatan tertentu, dan karenanya mencoba mempertahankan status quo. Perubahan memang membutuhkan upaya, bahkan seringkali upaya yang sangat serius, dan kelelahan pun bisa terjadi.

#### **D. Peran Seorang Pemimpin Dalam Mengatasi Resistensi**

Richard Daff dalam bukunya berjudul “Management” (Penerbit The Dryden Press, Chicago, 1988) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Selanjutnya hasil penelitian dari Charles H Bishop Jr yang tertuang dalam bukunya berjudul “Making Change Happen one person at a time : assessing change within your organization” (Penerbit AMACOM, New York, 2001) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan

organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.

#### **E. Strategi Mengatasi Resistensi Perubahan Pada Organisasi**

David (2001) mengusulkan tiga pendekatan yang dapat diterapkan:

##### 1. Force change strategy.

Bahwa perubahan harus terjadi (dipaksakan) dan orang yang dapat mengharuskan terjadinya perubahan adalah orang yang memiliki kekuasaan, yaitu pimpinan. Ketika pimpinan yang memiliki kekuasaan formal telah memutuskan adanya perubahan, maka anggota organisasi harus menerima perubahan tersebut. Pendekatan ini tidak selalu buruk, jika diterapkan pada kondisi yang tepat.

##### 2. Educative change strategy.

Yaitu mengedukasi, atau memberikan pengetahuan dan informasi tentang perlunya suatu perubahan. Melalui edukasi, anggota organisasi diharapkan akan memahami pentingnya perubahan sehingga mereka pun akan menerima perubahan tersebut.

3. Rational/self-interest change strategy.

Yaitu menunjukkan benefit yang akan diperoleh individu dari diterapkannya suatu perubahan, sehingga individu tersebut dengan sendirinya akan tertarik melakukan perubahan-perubahan.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Apa itu Klinik “ Shally Autis Center”**

Klinik “ Shally Autis Center” merupakan salah satu klinik tumbuh kembang anak di Palembang. Kami melayani informasi, konsultasi, terapi dan bimbel calistung anak berkebutuhan khusus.

#### **B. Visi dan Misi Klinik “ Shally Autis Center”**

Visi : Menjadi klinik tumbuh kembang anak yang unggul di Palembang.

Misi : Terus menerus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien dan orang tua, serta mengikuti perkembangan ilmu terapi untuk diterapkan ke pasien agar dapat membantu peningkatan perkembangan pasien.

#### **C. Program Terapi di Klinik “Shally Autis Center”**

Kami memiliki beberapa program terapi, yaitu :

1. Sensori Intergrasi
2. Terapi Wicara
3. Terapi Okupasi
4. Bimbel Calistung

#### **D. Fasilitas di Klinik “Shally Autis Center”**

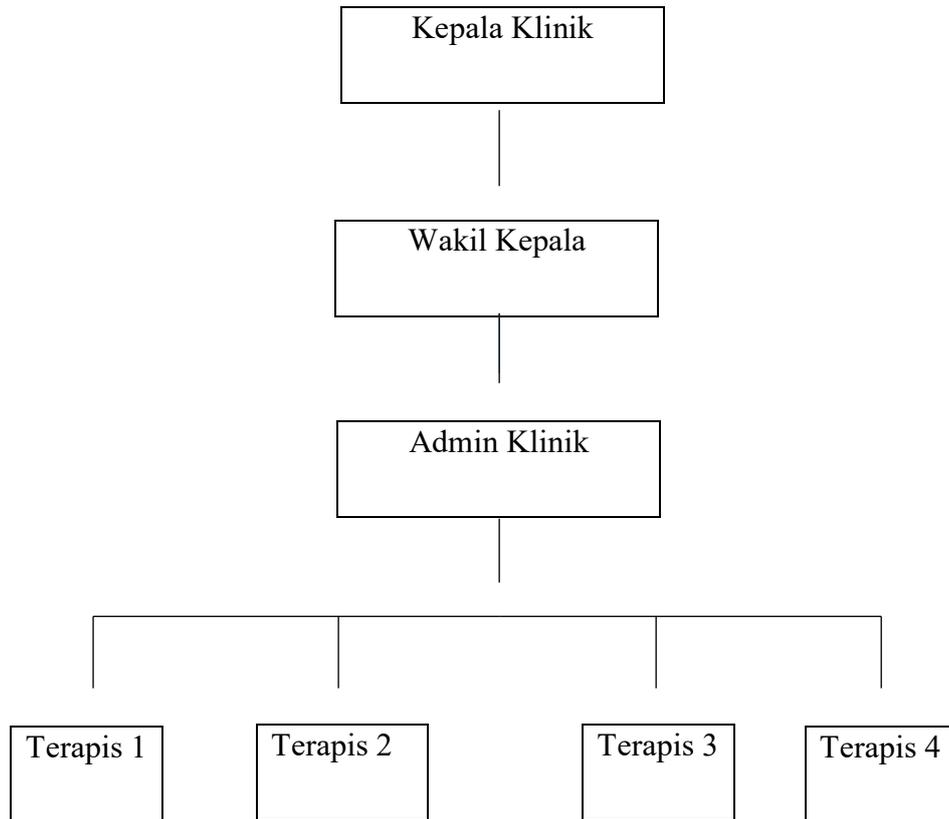
Kami memiliki beberapa Fasilitas untuk kenyamanan pasien dan orang tua, yaitu :

1. Ruang tunggu untuk orang tua dengan sofa dan ber AC dan dilengkapi dengan buku, Koran dan air minum.
2. Ruang terapi yang ber AC.
3. Alat-alat terapi yang digunakan sesuai standar Internasional.
4. Terapis yang merupakan lulusan terapi.

#### **E. Strategi Pemasaran Klinik “Shally Autis Center”**

1. Melalui media sosial facebook, instagram, whatsapp dan lain-lain
2. Menyebarkan brosur kerumah-rumah, instansi, pertokoan atau sekolah-sekolah
3. Menjalin hubungan baik dengan dokter tumbuh kembang anak, dokter rehabilitasi medik dan klinik-klinik tumbuh kembang lainnya yang ada di Palembang.

## F. Struktur Organisasi Klinik “Shally Autis Center”



## G. Peran Pimpinan Klinik Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center

Pemimpin klinik mempunyai wewenang untuk melakukan perubahan, karena mempunyai wewenang tersebut maka pemimpin klinik harus bisa mengatasi resistensi yang timbul saat terjadinya perubahan. Peran pimpinan disini sebagai penengah atau pemberi edukasi kepada karyawan dan orang tua pasien saat terjadinya perubahan dan menjelaskan penyebab serta tujuan dari perubahan yang akan dilaksanakan agar meminimalisasi resistensi yang akan terjadi dan agar para karyawan serta orang tua dapat memberikan saran yang terbaik untuk perubahan tersebut. Jika semua perubahan sudah berdampak

positif diharapkan karyawan dan orang tua dapat mendukung dan bekerjasama yang baik agar perubahan tersebut dapat dilaksanakan.

## **H. Cara Mengatasi Resistensi Di Klinik Shally Autis Center**

### **1. Komunikasi dan Edukasi**

Setelah membuat rencana perubahan, pimpinan klinik mensosialisasikan rencana perubahan tersebut kepada karyawan, para karyawan akan di jelaskan alasan di adakanya perubahan tersebut.

### **2. Keterlibatan dan Partisipasi**

Pimpinan klinik memberikan suatu penghargaan kepada karyawan untuk mendapatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut.

### **3. Dukungan dan fasilitasi**

Adanya dukungan dari pimpinan dan fasilitas kepada karyawan agar terlaksananya perubahan tersebut.

### **4. Kesepakatan dan negosiasi**

Adanya kesepakatan antara pimpinan dan karyawan untuk perubahan baik itu berupa ide ataupun kesepakatan lainnya.

### **5. ‘Pemaksaan’ secara eksplisit dan implisit**

Perubahan tersebut dilakukan secara langsung dan tegas oleh pimpinan klinik tanpa meminta ide atau saran dari karyawan. Biasanya perubahan ini bersifat yang struktur dari klinik.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Saran**

Setiap pemimpin dalam organisasi harus pandai dan tepat dalam merencanakan perubahan terhadap instansi yang di pimpin karena perubahan tersebut akan menimbulkan penolakan sebagian besar dari para karyawannya. Jjika sudah adanya penolakan maka pemimpin harus cepat mengatasi penolakan tersebut dengan berbagai cara di atas agar tidak terjadinya hal yang tidak di inginkan dan agar operasional organisasi dapat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

<https://www.kompasiana.com/habsulnurhadi/552cc6de6ea834041b8b457a/kepemimpinan-dan-perubahan>

[https://www.academia.edu/20308436/Resistensi\\_terhadap\\_Perubahan](https://www.academia.edu/20308436/Resistensi_terhadap_Perubahan)

<http://ruliantosjahputra.blogspot.com/2014/02/resistensi-pada-perubahan.html?m=1>

<https://javaneseyouth.blogspot.com/2015/10/faktor-penyebab-terjadinya-resistensi.html?m=1>

<http://omusu.blogspot.com/2008/09/strategi-mengatasi-resistensi-terhadap.html?m=1>

# **MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**



**DISUSUN OLEH :**

**KELOMPOK III**

**AHMAD MURDIANSYAH (182510101)**

**JAYA SEMPURNA (182510102)**

**IMA MARDIANA (182510104)**

**ANGGA SAPUTRA (182510105)**

**REZA APRIADI (182510106)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## REFORMASI BIROKRASI PADA BADAN PUSAT STATISTIK

### KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

Sesuai dengan Undang-Undang nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, BPS memiliki peran sebagai penyedia statistik, pemegang amanah dalam mewujudkan Sistem Statistik Nasional. Dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya, BPS harus memperhatikan dinamika perstatistikan baik nasional maupun internasional. Seiring dengan semangat Reformasi Birokrasi Nasional, BPS bertekad untuk menjadi Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua dengan menjunjung tinggi 10 Fundamental *Principles of Official Statistics* yang digariskan oleh PBB.

Seiring dengan amanah Presiden terkait Reformasi Birokrasi, dan semakin banyaknya tuntutan ketersediaan data oleh pengguna data, serta kesadaran BPS sendiri untuk menghasilkan data yang berkualitas, BPS melakukan segala upaya perubahan untuk menjawab semua kebutuhan *Stakeholder*. Upaya perubahan di BPS disandarkan pada Permenpan RB No. 20/2010 tentang Road Map RB 2010-2014 dengan sasaran 8 (delapan) area perubahan yang meliputi organisasi, peraturan perundang-undangan, SDM, tatalaksana, pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas dan *mindset* serta *culture-set* pegawai BPS.

Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, bekinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Di dalam Permenpan RB No. 20/2010 tersebut, diamanatkan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi 2010-2014 yaitu :

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Sasaran RB
Mindset dan Culture-Set aparaturn Penguatan Pengawasan	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang Bebas KKN	Pemerintah yang bersih dan Bebas KKN
Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi	
Penataan dan penguatan organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran	Efektivitas dan efisiensi kinerja

Penguatan Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang terintegrasi, netral, kompeten, capable, profesional, bekinerja tinggi, dan sejahtera	pemerintah
Peraturan Perundang-Undangan Penataan tatalaksana  Peningkatan Kualitas pelayanan publik	Regulasi yang tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai prinsip prinsip <i>good governance</i> Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat	Peningkatan kualitas dan pelayanan publik

Guna mendukung keberhasilan area perubahan ini, BPS telah menyusun dokumen rencana kerja PMPRB (Program Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi). Seluruh unit kerja yang terlibat dalam setiap area perubahan telah mengkomunikasikan aktivitasnya dalam setiap rapat, baik persiapan, koordinasi, maupun rapat hasil PMPRB. Untuk subkomponen area perubahan yang dinilai masih kurang, disusun suatu Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL). Implementasi rencana ini senantiasa dipantau oleh tim RB, antara lain dalam bentuk Surat Permintaan Tindak Lanjut kepada Tim kerja RB BPS, dan hasilnya dicantumkan dalam Laporan Hasil Tindak Lanjut (RHTL).

Selama perjalanan RB dalam lima tahun tahap kedua ini, BPS telah mengukir berbagai prestasi dengan tetap bepegang teguh pada tiga nilai inti BPS (Profesional, Integritas, dan Amanah). Jumlah penghargaan yang diterima BPS pusat dan daerah selama tahun 2016 sebanyak 96 penghargaan, naik signifikan dari tahun sebelumnya (57 penghargaan). Perbaikan tata kelola administrasi keuangan telah berbuah kembalinya penilaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Seluruh pegawai harus siap melaksanakan perubahan dalam instansi BPS ini. Seperti seluruh pegawai yang bertugas di Kecamatan harus berkantor di BPS Kabupaten, dan melakukan absensi dengan handkey. Bagi yang terlambat datang, pulang cepat, izin, dan tidak datang ke kantor tanpa kabar, maka mereka akan mendapat potongan tunjangan kinerja.

Semua pegawai cukup puas dengan adanya perubahan ini, karena mereka mendapatkan tambahan penghasilan dengan adanya tunjangan kinerja yang diterima setiap bulan.

## TUGAS 5 DAN 6

### MATA KULIAH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

#### **Respon terhadap Perubahan pada Organisasi Tempat Bekerja**



Disusun Oleh :

- |                         |                |
|-------------------------|----------------|
| 1. Lintang Anisah Putri | NIM. 182510093 |
| 2. Chega Putri Pratiwi  | NIM. 182510095 |
| 3. Eftarina             | NIM. 182510096 |
| 4. Hasnul Amri          | NIM. 182510098 |

Dosen Pengampu : Dr. Ir. H. Abdul Najib, MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019 / 2020

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan, yang sejalan pula dengan meningkatnya kinerja para pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi sering menghadapi kendala, yang salah satu faktornya adalah belum dijalankannya suatu proses secara optimal.

Penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan. Manfaat potensial suatu organisasi yang mengimplementasikan sistem manajemen kualitas berdasarkan standar internasional adalah (ISO 9001:2015):

1. Kemampuan untuk menyediakan produk dan jasa secara konsisten yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku;
2. Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan; Menangani risiko dan peluang yang terkait dengan konteks dan tujuannya;
3. Kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan.

Dalam inisiasi penerapan sistem manajemen mutu terdapat berbagai macam fase respon dari masing-masing karyawan dan terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi dalam proses perubahan dalam inisiasi penerapan ISO 9001:2015 di PT. Saba Indomedika Jaya. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis ingin mencoba membuat tulisan yang terkait dengan berbagai macam fase respon dari masing-masing karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah pada tulisan ini, yaitu :

1. Respon apa saja yang terdapat pada proses perubahan dalam inisiasi penerapan ISO 9001:2015 di PT. Saba Indomedika Jaya?

## **1.3. Tujuan Penulisan**

Berdasarkan dari perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui respon apa saja yang terdapat pada proses perubahan dalam inisiasi penerapan ISO 9001:2015 di PT. Saba Indomedika Jaya.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Perubahan Organisasi**

Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Perubahan dalam organisasi merupakan isu penting dalam suatu perusahaan, perubahan dapat memberikan kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dari yang sebelumnya. Banyak hal yang dapat menjadi penyebab sebuah organisasi akan berubah, diantaranya adalah karena perusahaan perlu untuk merespon terhadap lingkungan bisnis yang selalu berubah. Dikutip dari Jurnal yang ditulis oleh Jeaw Mei Chen yang berjudul *Organizational Change and Development*, perubahan pada organisasi dapat dikarenakan oleh tiga teori yaitu :

1. Teori Teleological, yang menjelaskan bahwa perubahan pada organisasi terjadi karena organisasi ingin menjadi yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi, eksekusi, merancang tujuan – tujuan baru, dan sebagainya
2. Teori Life Cycle, yang menjelaskan bahwa perubahan dalam sebuah organisasi disebabkan tergantung pada lingkungan eksternal, siklus melalui tahapan awal hingga akhir.
3. Teori Dialectical, yang menjelaskan bahwa organisasi adalah seperti multi cultural society. Ketika ada satu bagian yang menguasai yang lainnya, maka nilai dan tujuan

organisasi akan diperbaharui. Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

## **2.2 Respon terhadap Proses Perubahan**

Apabila sebuah organisasi mengalami perubahan, tentu organisasi tersebut akan menemui tantangan – tantangan yang harus diselesaikan, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu mengelola perubahan tersebut agar dapat berhasil sesuai dengan yang diinginkan. Salah satu permasalahan yang sering terjadi saat melakukan perubahan di organisasi adalah adanya penolakan dari perubahan tersebut. Disinilah peran dari para pemimpin untuk meyakinkan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Beberapa hal yang dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan adalah :

- a) Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan, hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain
- b) Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan dikarenakan tanpa adanya perubahan, orang – orang didalam organisasi merasa sudah sangat baik.
- c) Perubahan biasanya berbiaya tinggi, walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan membuat perusahaan berfikir lebih mendalam sebelum menentukan perubahan.

- d) Ketakutan akan kegagalan. Apabila orang – orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara / metode lama, maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan jika mereka tidak bisa menggunakan metode baru.

Terdapat 8 fase respon negatif pada saat penerapan perubahan, yaitu:

- *Stability*
- *Immobilization*
- *Denial*
- *Anger*
- *Depression*
- *Bargaining*
- *Testing*
- *Acceptance*

Untuk dapat mengelola perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa hal berikut:

- a) Perubahan, Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi.
- b) Komunikasi, penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan, dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan.
- c) Partisipasi, jika ada perubahan sebaiknya melibatkan karyawan dimulai dari persiapan hingga proses pengimplementasian sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan, hal ini juga dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan.

- d) Mengelola Transmisi, Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi yang diharapkan di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus untuk menjamin keberhasilan. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas sehingga perubahan yang dihasilkan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.
- e) Melanjutkan Momentum Perubahan, Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, perusahaan harus senantiasa meningkatkan semangat untuk berubah sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan. Hal – hal yang dapat dilakukan untuk dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan. (School of Information Systems Binus University)

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1. Hasil dan Kesimpulan**

##### *3.1.1. Stability*

Saat pertama kali ada rencana perubahan (inisiasi penerapan ISO 9001:2015), individu atau kelompok *resistant* akan nampak bersahabat, tidak menunjukkan reaksi kontradiksi sehingga stabilitas organisasi masih tetap terjaga. Kondisi seperti ini bagi agen perubahan dalam hal ini adalah Manajer, masih sulit untuk melihat dan mengidentifikasi pada individu atau kelompok *resistant* tersebut.

##### *3.1.2. Immobilization*

Pada saat awal penerapan ISO 9001: 2015, individu atau kelompok *resistant* akan mulai menunjukkan reaksi kontradiksi sehingga sudah mulai teridentifikasi siapa saja individu atau kelompok *resistant* tersebut.

##### *3.1.3. Denial*

Individual atau kelompok *resistant* secara inkonsisten menerapkan proses-proses perubahan.

##### *3.1.4. Anger*

Kekuatan resistensi dari individu maupun kelompok resisten semakin mulai dirasakan dalam proses-proses organisasi maupun keputusan-keputusan organisasi.

##### *3.1.5. Depression*

Terjadi peningkatan *turn-over* karyawan yang cukup signifikan karena adanya perubahan system manajemen.

#### 3.1.6. *Bargaining*

Adanya upaya-upaya untuk meningkatkan komunikasi dan mencari solusi atas resistensi dari individu maupun golongan yang masih belum siap terhadap perubahan.

#### 3.1.7. *Testing*

Terdapat sistem reward yang diadakan untuk memotivasi para pekerja dalam penerapan system manajemen ISO 9001:2015.

#### 3.1.8. *Acceptance*

Penerapan implementasi ISO 9001:2015 yang cukup konsisten dan pekerja yang sudah mulai terbiasa atas penerapan sistem dan proses improvement yang mulai terjaga.

Saat pertama kali ada rencana perubahan, individu atau kelompok *resistant* tidak menunjukkan reaksi kontradiksi sehingga stabilitas organisasi masih tetap terjaga. Namun pada fase ke 2 sampai ke 8, kekuatan resistensi akan mulai dirasakan dalam proses-proses organisasi maupun keputusan-keputusan organisasi. Dengan begitu upaya-upaya melacak penyebab adanya penolakan tersebut harus cepat dilakukan, sehingga tingkat penanganan dan penyesuaiannya akan lebih mudah dan terarah.

# MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM SEBUAH ORGANISASI



Oleh Kelompok :1

Derta Bela Sanjaya (182510079)

Muhammad Isnadhi (182510077)

Michael Jackson (182510075)

Rina Marfiana (182510076)

Peni Oktasari (182510078)

Dosen : Dr. Farhat Syukri,S.E.,M.Si.

Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Perkembangan Organisasi

Angkatan : 33

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019

## **Pendahuluan**

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Berkaitan dengan ini, seorang ahli filsafat Yunani kuno yang bernama Heraclitus pernah berkata bahwa didunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan tersebut kiranya masih mengandung kebenaran sampai saat ini. Dikatakan demikian karena memang pada kenyataannya di dunia ini selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasional. Menarik untuk dicatat bahwa disamping selalu terjadi perubahan di semua segi kehidupan, perubahan dalam satu bidang pasti mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada bidang kehidupan yang lainnya. Dengan kata lain, suatu perubahan merupakan *dependent variable* untuk perubahan di bidang yang lainnya dan oleh karena itu antara satu perubahan dengan perubahan yang lainnya selalu terdapat interelasi dan interpedensi nyata, meskipun korelasinya mungkin tidak segera dapat dilihat.

Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dilain pihak Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

## **Pengertian Perubahan Manajemen**

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia

organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;

Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;

Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

### **Tahap-Tahap Manajemen Perubahan**

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

**Tahap 1**, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

**Tahap 2**, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

**Tahap 3**, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

## Sasaran-Sasaran Perubahan

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai, sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

### Perubahan dalam struktur organisasi

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

Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *missions* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.

Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.

Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

Perubahan prosedur kerja.

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

Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.

Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut

Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan 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 perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana

kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.

Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.

Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.

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 yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan

memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Kareanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

#### Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.

Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui "tangan besi", organisasi demikian diperkirakan akan gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung kepada selera individu tertentu.

Dibawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:

Loyalitas kelembagaan. Yang perlu ditumbuhkan dalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.

Kebijaksanaan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijaksanaan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan**

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi.

Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

### Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

### Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan”apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

### Kepercayaan

Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

## Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. “Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan”. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

## Tujuan organisasi

Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

## Pelaku Perubahan

Setidak-tidaknya ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.

Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.

Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut diatas memiliki karakteristik dan cirri-ciri sebagai berikut :

Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.

Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.

Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memilii loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat

Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.

Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

### **Masalah dalam Perubahan**

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau

bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

#### Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini :

*Kebiasaan.* Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

*Rasa aman.* Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

*Faktor ekonomi.* Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

*Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.* Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguran. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

*Persepsi.* Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

#### Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin

keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

*Inersia struktural.* Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

*Fokus perubahan berdampak luas.* Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

*Inersia kelompok kerja.* Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

*Ancaman terhadap keahlian.* Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

*Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.* Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

*Ancaman terhadap alokasi sumberdaya.* Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?.

## Strategi Mengatasi Penolakan

Ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

*Pendidikan dan Komunikasi.* Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.

*Partisipasi.* Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan

*Memberikan kemudahan dan dukungan.* Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.

*Negosiasi.* Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

*Manipulasi dan Kooptasi.* Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.

*Paksaan.* Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

## Kesimpulan

Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan

perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukam manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

**PERANAN PIMPINAN DALAM MENGATASI  
RESISTENSI PERUBAHAN DI KLINIK SHALLY  
AUTIS CENTER PALEMBANG**



**Disusun Oleh :**

- 1. Mohd. Amrah Ridho (182510080)**
- 2. Dewi Puspita Sari (182510083)**
- 3. Titin Andriani (182510084)**
- 4. Amellya (182510085)**
- 5. Eka juhita (182510086)**

**Dosen Pembimbing : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

**Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan Perkembangan Organisasi**

**Angkatan : 33 / A R1**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas nikmat dan Karunia-Nyalah kami dapat menyusun karya tulis ini yang berjudul “Peranan Pimpinan Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center Palembang”

Penyusun mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak “Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM” sebagai dosen pembimbing yang telah membantu kami dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Penyusun juga menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan dalam karya tulis ini, kami mohon maaf yang sebesar-besarnya dan kami sangat senang jika pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperbaiki karya tulis ini. Penyusun juga berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Palembang, Desember 2019

Penyusun

# BABA I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Resistensi terhadap perubahan adalah "trimatra/tiga dimensi," yang melibatkan komponen afektif, perilaku, dan kognitif. Komponen afektif adalah bagaimana seseorang merasakan adanya perubahan (misalnya, marah), komponen kognitif adalah bagaimana seseorang berpikir tentang perubahan, dan komponen perilaku adalah apa yang dilakukan seseorang dalam wajah perubahan. Respon perilaku bermacam-macam bentuknya, Hultman menggambarkan perbedaan antara respon aktif dan pasif dan mengidentifikasi berbagai "gejala" yang masing-masing saling terkait. Gejala perlawanan aktif diidentifikasi sebagai sikap kritis, menemukan kesalahan, mengejek, membuat rasa takut, menggunakan fakta-fakta secara selektif, menyalahkan atau menuduh, sabotase, mengintimidasi atau mengancam, memanipulasi, mendistorsi fakta, memblokir, merusak,

membuat rumor, dan berdebat. Sedangkan gejala-gejala yang diidentifikasi sebagai penolakan pasif seperti : setuju secara lisan tetapi tidak diikuti dengan perbuatan (pemenuhan ketaatan), gagal untuk melaksanakan perubahan; menunda-nunda atau mengganggu kerja seseorang, pura-pura tidak tahu, pemotongan informasi, saran, bantuan, atau dukungan, mewakili, dan membiarkan perubahan gagal.

Secara umum perubahan bertujuan agar suatu organisasi dapat berkembang menjadi lebih baik. sebagian besar resistensi terhadap perubahan berdampak pada terkendalanya perubahan yang diinginkan dan menghambat kemajuan organisasi. Akan tetapi penolakan/resistensi terhadap perubahan tidak selamanya berdampak negatif. Hal ini dikarenakan kadangkala kebijakan mengenai perubahan yang diusulkan oleh seorang manajer bukanlah perubahan yang diperlukan oleh organisasi tersebut, mengingat sebelum perubahan diusulkan organisasi dapat berjalan dengan baik. Penerapan perubahan kadang juga dianggap belum tepat waktu/timing-nya oleh anggota organisasi. Hal ini terjadi ketika seorang manajer memiliki keinginan untuk mewujudkan obsesinya tanpa melihat kondisi organisasi. Dalam hal ini, harus dipertimbangkan bahwa dalam beberapa kasus, "resistor" mungkin benar sebab asumsi perubahan yang diusulkan mungkin bukanlah ide yang bagus. Artinya, kadang-kadang "suara perlawanan menjaga manajer dari mengambil tindakan/keputusan yang tidak tepat." Perubahan juga dapat dilihat sebagai hal yang tidak perlu jika terdapat perbedaan mendasar dengan "visi."

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Masalah Dalam Penulisan**

Adapun masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Apa dan bagaimana resistensi pada klinik Shally Autis Center Palembang?
2. Bagaimana cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang?

## **C. Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apa dan bagaimana resistensi pada klinik shally Autis Center Palembang
2. Untuk mengetahui cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Resistensi**

Resistensi (Inggris: resistance) berasal dari kata resist + ance adalah menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas.

Schein (1988) berpendapat resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu yang paling mendasar pada fenomena organisasi. Sejumlah penulis telah menentukan resistensi. Misalnya, Ansoff (1988, hal. 207) mendefinisikan resistensi sebagai fenomena beragam, yang memperkenalkan penundaan tak terduga, biaya dan ketidakstabilan ke dalam proses perubahan strategis, sementara Zaltman dan Duncan (1977, hal. 63) mendefinisikan resistensi sebagai setiap perilaku yang berfungsi untuk mempertahankan status quo dalam menghadapi tekanan untuk mengubah status quo.

Dengan demikian, resistensi, dalam pengaturan organisasi, adalah ekspresi dari pemesanan yang biasanya muncul sebagai respon atau reaksi untuk mengubah (Block 1989, hal. 199). Ungkapan ini biasanya disaksikan oleh manajemen sebagai tindakan karyawan yang dianggap mencoba untuk menghentikan, menunda, atau mengubah perubahan (Bemmels dan Reshef, 1991, hal. 231). Jadi resistensi paling sering dikaitkan dengan sikap karyawan negatif atau dengan perilaku kontra-produktif.

## **B. Tingkatan Resistensi**

Tingkatan Resistensi Menurut A.S.Judman (dalam Wibowo, 2006: 61-62) :

### 1. Acceptance

Kesediaan untuk menerima perubahan ditunjukkan oleh adanya sikap ant sama kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen kesediaan melakukan perubahan, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.

### 2. Indifference

Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan merosotnya perilaku. Karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen.

### 3. Passive resistance

Resistance secara pasif ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasar aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan terhadap perubahan dengan tidak berbuat sesuatu.

### 4. Active resistance

Resistance secara aktif dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan dengan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

### **C. Alasan Utama Adanya Resistensi**

1. Takut terhadap kemungkinan yang tidak diketahui.

Perubahan berimplikasi pada ketidakpastian, dan ketidakpastian adalah sesuatu yang tidak memberikan kenyamanan. Ketidakpastian berarti keraguan atau ketidaktahuan terhadap apa yang mungkin akan terjadi. Ini dapat menimbulkan rasa takut, dan menolak perubahan menjadi tindakan yang dapat mengurangi rasa takut itu.

2. Takut akan kegagalan.

Perubahan mungkin menuntut keterampilan dan kemampuan diluar kapabilitasnya. Resistensi terhadap pendekatan/strategi baru kemudian muncul karena orang mengetahui bagaimana operasionalisasinya, sementara mereka merasa tidak memiliki keterampilan baru atau perilaku baru yang dituntut.

3. Tidak sepatutnya dengan kebutuhan akan perubahan.

Anggota organisasi merasa bahwa langkah yang baru adalah langkah yang salah dan tidak masuk akal.

4. Takut kehilangan sesuatu yang bernilai baginya.

Setiap anggota organisasi tentu ingin mengetahui bagaimana dampak perubahan pada mereka. Jika merasa yakin bahwa mereka akan kehilangan sesuatu sebagai hasil dari penerapan perubahan, maka mereka akan menolak.

5. Enggan meninggalkan 'wilayah' yang sudah nyaman.

Seringkali orang merasa takut menuruti 'keinginan' melakukan hal baru karena akan memaksa mereka keluar dari wilayah yang selama ini sudah nyaman. Melakukan hal baru juga mengandung sejumlah risiko tentunya.

6. Keyakinan yang salah.

Tidak sedikit orang merasa yakin bahwa segala sesuatu akan selesai dengan sendirinya, suatu saat, tanpa melakukan apapun. Sebenarnya hal demikian sekadar

untuk memudahkan diri sendiri dan menghindar dari risiko. Itu tindakan yang sungguh bodoh!

7. Ketidapkahaman dan ketiadaan kepercayaan.

Anggota organisasi menolak perubahan ketika mereka tidak memahami implikasinya dan menganggap bahwa perubahan bisa jadi hanya akan lebih banyak membebani daripada apa yang dapat diperoleh. Situasi demikian terjadi apabila tidak ada kepercayaan antara pihak yang mengusulkan perubahan dengan para anggota organisasi.

8. Ketidakberdayaan (inertia).

Setiap organisasi bisa mengalami suatu kondisi ketidakberdayaan pada tingkatan tertentu, dan karenanya mencoba mempertahankan status quo. Perubahan memang membutuhkan upaya, bahkan seringkali upaya yang sangat serius, dan kelelahan pun bisa terjadi.

#### **D. Peran Seorang Pemimpin Dalam Mengatasi Resistensi**

Richard Daff dalam bukunya berjudul “Management” (Penerbit The Dryden Press, Chicago, 1988) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Selanjutnya hasil penelitian dari Charles H Bishop Jr yang tertuang dalam bukunya berjudul “Making Change Happen one person at a time : assessing change within your organization” (Penerbit AMACOM, New York, 2001) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan

organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.

#### **E. Strategi Mengatasi Resistensi Perubahan Pada Organisasi**

David (2001) mengusulkan tiga pendekatan yang dapat diterapkan:

1. Force change strategy.

Bahwa perubahan harus terjadi (dipaksakan) dan orang yang dapat mengharuskan terjadinya perubahan adalah orang yang memiliki kekuasaan, yaitu pimpinan. Ketika pimpinan yang memiliki kekuasaan formal telah memutuskan adanya perubahan, maka anggota organisasi harus menerima perubahan tersebut. Pendekatan ini tidak selalu buruk, jika diterapkan pada kondisi yang tepat.

2. Educative change strategy.

Yaitu mengedukasi, atau memberikan pengetahuan dan informasi tentang perlunya suatu perubahan. Melalui edukasi, anggota organisasi diharapkan akan memahami pentingnya perubahan sehingga mereka pun akan menerima perubahan tersebut.

3. Rational/self-interest change strategy.

Yaitu menunjukkan benefit yang akan diperoleh individu dari diterapkannya suatu perubahan, sehingga individu tersebut dengan sendirinya akan tertarik melakukan perubahan-perubahan.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Apa itu Klinik “ Shally Autis Center”**

Klinik “ Shally Autis Center” merupakan salah satu klinik tumbuh kembang anak di Palembang. Kami melayani informasi, konsultasi, terapi dan bimbel calistung anak berkebutuhan khusus.

#### **B. Visi dan Misi Klinik “ Shally Autis Center”**

Visi : Menjadi klinik tumbuh kembang anak yang unggul di Palembang.

Misi : Terus menerus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien dan orang tua, serta mengikuti perkembangan ilmu terapi untuk diterapkan ke pasien agar dapat membantu peningkatan perkembangan pasien.

#### **C. Program Terapi di Klinik “Shally Autis Center”**

Kami memiliki beberapa program terapi, yaitu :

1. Sensori Intergrasi
2. Terapi Wicara
3. Terapi Okupasi
4. Bimbel Calistung

#### **D. Fasilitas di Klinik “Shally Autis Center”**

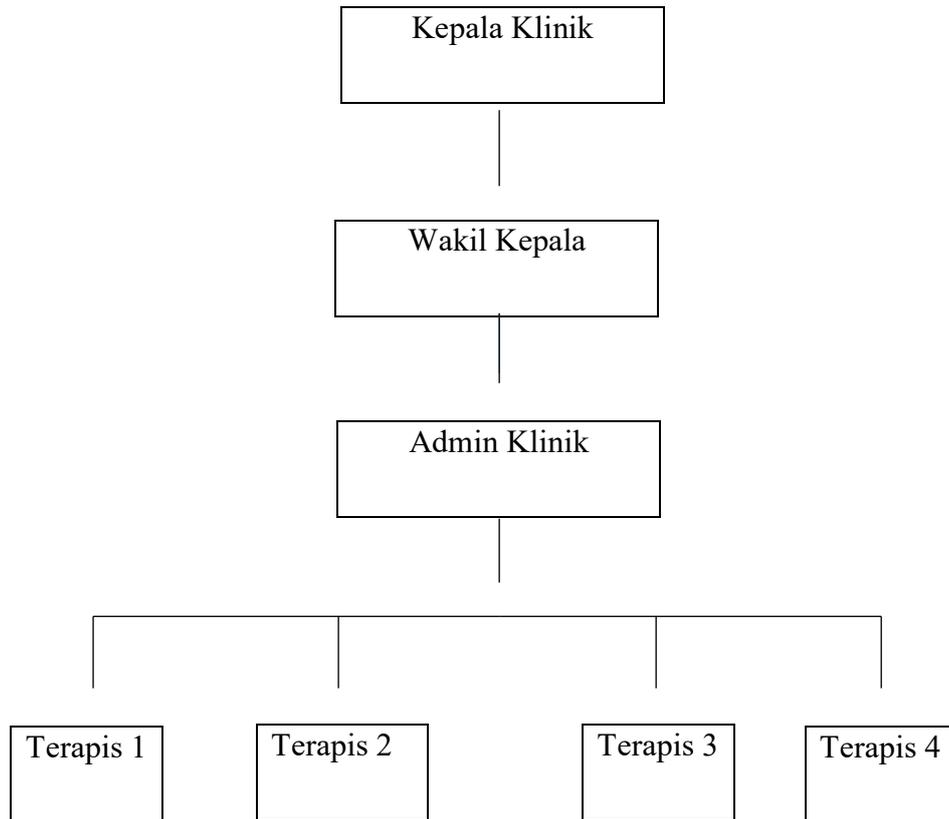
Kami memiliki beberapa Fasilitas untuk kenyamanan pasien dan orang tua, yaitu :

1. Ruang tunggu untuk orang tua dengan sofa dan ber AC dan dilengkapi dengan buku, Koran dan air minum.
2. Ruang terapi yang ber AC.
3. Alat-alat terapi yang digunakan sesuai standar Internasional.
4. Terapis yang merupakan lulusan terapi.

#### **E. Strategi Pemasaran Klinik “Shally Autis Center”**

1. Melalui media sosial facebook, instagram, whatsapp dan lain-lain
2. Menyebarkan brosur kerumah-rumah, instansi, pertokoan atau sekolah-sekolah
3. Menjalin hubungan baik dengan dokter tumbuh kembang anak, dokter rehabilitasi medik dan klinik-klinik tumbuh kembang lainnya yang ada di Palembang.

## F. Struktur Organisasi Klinik “Shally Autis Center”



## G. Peran Pimpinan Klinik Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center

Pemimpin klinik mempunyai wewenang untuk melakukan perubahan, karena mempunyai wewenang tersebut maka pemimpin klinik harus bisa mengatasi resistensi yang timbul saat terjadinya perubahan. Peran pimpinan disini sebagai penengah atau pemberi edukasi kepada karyawan dan orang tua pasien saat terjadinya perubahan dan menjelaskan penyebab serta tujuan dari perubahan yang akan dilaksanakan agar meminimalisasi resistensi yang akan terjadi dan agar para karyawan serta orang tua dapat memberikan saran yang terbaik untuk perubahan tersebut. Jika semua perubahan sudah berdampak

positif diharapkan karyawan dan orang tua dapat mendukung dan bekerjasama yang baik agar perubahan tersebut dapat dilaksanakan.

## **H. Cara Mengatasi Resistensi Di Klinik Shally Autis Center**

### **1. Komunikasi dan Edukasi**

Setelah membuat rencana perubahan, pimpinan klinik mensosialisasikan rencana perubahan tersebut kepada karyawan, para karyawan akan di jelaskan alasan di adakanya perubahan tersebut.

### **2. Keterlibatan dan Partisipasi**

Pimpinan klinik memberikan suatu penghargaan kepada karyawan untuk mendapatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut.

### **3. Dukungan dan fasilitasi**

Adanya dukungan dari pimpinan dan fasilitas kepada karyawan agar terlaksananya perubahan tersebut.

### **4. Kesepakatan dan negosiasi**

Adanya kesepakatan antara pimpinan dan karyawan untuk perubahan baik itu berupa ide ataupun kesepakatan lainnya.

### **5. ‘Pemaksaan’ secara eksplisit dan implisit**

Perubahan tersebut dilakukan secara langsung dan tegas oleh pimpinan klinik tanpa meminta ide atau saran dari karyawan. Biasanya perubahan ini bersifat yang struktur dari klinik.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Saran**

Setiap pemimpin dalam organisasi harus pandai dan tepat dalam merencanakan perubahan terhadap instansi yang di pimpin karena perubahan tersebut akan menimbulkan penolakan sebagian besar dari para karyawannya. Jjika sudah adanya penolakan maka pemimpin harus cepat mengatasi penolakan tersebut dengan berbagai cara di atas agar tidak terjadinya hal yang tidak di inginkan dan agar operasional organisasi dapat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

<https://www.kompasiana.com/habsulnurhadi/552cc6de6ea834041b8b457a/kepemimpinan-dan-perubahan>

[https://www.academia.edu/20308436/Resistensi\\_terhadap\\_Perubahan](https://www.academia.edu/20308436/Resistensi_terhadap_Perubahan)

<http://ruliantosjahputra.blogspot.com/2014/02/resistensi-pada-perubahan.html?m=1>

<https://javaneseyouth.blogspot.com/2015/10/faktor-penyebab-terjadinya-resistensi.html?m=1>

<http://omusu.blogspot.com/2008/09/strategi-mengatasi-resistensi-terhadap.html?m=1>

## TUGAS 5 DAN 6

### MATA KULIAH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

#### Respon terhadap Perubahan pada Organisasi Tempat Bekerja



Disusun Oleh :

- |                         |                |
|-------------------------|----------------|
| 1. Lintang Anisah Putri | NIM. 182510093 |
| 2. Chega Putri Pratiwi  | NIM. 182510095 |
| 3. Eftarina             | NIM. 182510096 |
| 4. Hasnul Amri          | NIM. 182510098 |

Dosen Pengampu : Dr. Ir. H. Abdul Najib, MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019 / 2020

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan, yang sejalan pula dengan meningkatnya kinerja para pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi sering menghadapi kendala, yang salah satu faktornya adalah belum dijalankannya suatu proses secara optimal.

Penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan. Manfaat potensial suatu organisasi yang mengimplementasikan sistem manajemen kualitas berdasarkan standar internasional adalah (ISO 9001:2015):

1. Kemampuan untuk menyediakan produk dan jasa secara konsisten yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku;
2. Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan; Menangani risiko dan peluang yang terkait dengan konteks dan tujuannya;
3. Kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan.

Dalam inisiasi penerapan sistem manajemen mutu terdapat berbagai macam fase respon dari masing-masing karyawan dan terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi dalam proses perubahan dalam inisiasi penerapan ISO 9001:2015 di PT. Saba Indomedika Jaya. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis ingin mencoba membuat tulisan yang terkait dengan berbagai macam fase respon dari masing-masing karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah pada tulisan ini, yaitu :

1. Respon apa saja yang terdapat pada proses perubahan dalam inisiasi penerapan ISO 9001:2015 di PT. Saba Indomedika Jaya?

## **1.3. Tujuan Penulisan**

Berdasarkan dari perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui respon apa saja yang terdapat pada proses perubahan dalam inisiasi penerapan ISO 9001:2015 di PT. Saba Indomedika Jaya.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Perubahan Organisasi**

Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Perubahan dalam organisasi merupakan isu penting dalam suatu perusahaan, perubahan dapat memberikan kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dari yang sebelumnya. Banyak hal yang dapat menjadi penyebab sebuah organisasi akan berubah, diantaranya adalah karena perusahaan perlu untuk merespon terhadap lingkungan bisnis yang selalu berubah. Dikutip dari Jurnal yang ditulis oleh Jeaw Mei Chen yang berjudul *Organizational Change and Development*, perubahan pada organisasi dapat dikarenakan oleh tiga teori yaitu :

1. Teori Teleological, yang menjelaskan bahwa perubahan pada organisasi terjadi karena organisasi ingin menjadi yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi, eksekusi, merancang tujuan – tujuan baru, dan sebagainya
2. Teori Life Cycle, yang menjelaskan bahwa perubahan dalam sebuah organisasi disebabkan tergantung pada lingkungan eksternal, siklus melalui tahapan awal hingga akhir.
3. Teori Dialectical, yang menjelaskan bahwa organisasi adalah seperti multi cultural society. Ketika ada satu bagian yang menguasai yang lainnya, maka nilai dan tujuan

organisasi akan diperbaharui. Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

## **2.2 Respon terhadap Proses Perubahan**

Apabila sebuah organisasi mengalami perubahan, tentu organisasi tersebut akan menemui tantangan – tantangan yang harus diselesaikan, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu mengelola perubahan tersebut agar dapat berhasil sesuai dengan yang diinginkan. Salah satu permasalahan yang sering terjadi saat melakukan perubahan di organisasi adalah adanya penolakan dari perubahan tersebut. Disinilah peran dari para pemimpin untuk meyakinkan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Beberapa hal yang dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan adalah :

- a) Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan, hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain
- b) Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan dikarenakan tanpa adanya perubahan, orang – orang didalam organisasi merasa sudah sangat baik.
- c) Perubahan biasanya berbiaya tinggi, walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan membuat perusahaan berfikir lebih mendalam sebelum menentukan perubahan.

- d) Ketakutan akan kegagalan. Apabila orang – orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara / metode lama, maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan jika mereka tidak bisa menggunakan metode baru.

Terdapat 8 fase respon negatif pada saat penerapan perubahan, yaitu:

- *Stability*
- *Immobilization*
- *Denial*
- *Anger*
- *Depression*
- *Bargaining*
- *Testing*
- *Acceptance*

Untuk dapat mengelola perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa hal berikut:

- a) Perubahan, Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi.
- b) Komunikasi, penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan, dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan.
- c) Partisipasi, jika ada perubahan sebaiknya melibatkan karyawan dimulai dari persiapan hingga proses pengimplementasian sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan, hal ini juga dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan.

- d) Mengelola Transmisi, Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi yang diharapkan di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus untuk menjamin keberhasilan. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas sehingga perubahan yang dihasilkan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.
- e) Melanjutkan Momentum Perubahan, Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, perusahaan harus senantiasa meningkatkan semangat untuk berubah sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan. Hal – hal yang dapat dilakukan untuk dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan. (School of Information Systems Binus University)

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1. Hasil dan Kesimpulan**

##### *3.1.1. Stability*

Saat pertama kali ada rencana perubahan (inisiasi penerapan ISO 9001:2015), individu atau kelompok *resistant* akan nampak bersahabat, tidak menunjukkan reaksi kontradiksi sehingga stabilitas organisasi masih tetap terjaga. Kondisi seperti ini bagi agen perubahan dalam hal ini adalah Manajer, masih sulit untuk melihat dan mengidentifikasi pada individu atau kelompok *resistant* tersebut.

##### *3.1.2. Immobilization*

Pada saat awal penerapan ISO 9001: 2015, individu atau kelompok *resistant* akan mulai menunjukkan reaksi kontradiksi sehingga sudah mulai teridentifikasi siapa saja individu atau kelompok *resistant* tersebut.

##### *3.1.3. Denial*

Individual atau kelompok *resistant* secara inkonsisten menerapkan proses-proses perubahan.

##### *3.1.4. Anger*

Kekuatan resistensi dari individu maupun kelompok resisten semakin mulai dirasakan dalam proses-proses organisasi maupun keputusan-keputusan organisasi.

##### *3.1.5. Depression*

Terjadi peningkatan *turn-over* karyawan yang cukup signifikan karena adanya perubahan system manajemen.

#### 3.1.6. *Bargaining*

Adanya upaya-upaya untuk meningkatkan komunikasi dan mencari solusi atas resistensi dari individu maupun golongan yang masih belum siap terhadap perubahan.

#### 3.1.7. *Testing*

Terdapat sistem reward yang diadakan untuk memotivasi para pekerja dalam penerapan system manajemen ISO 9001:2015.

#### 3.1.8. *Acceptance*

Penerapan implementasi ISO 9001:2015 yang cukup konsisten dan pekerja yang sudah mulai terbiasa atas penerapan sistem dan proses improvement yang mulai terjaga.

Saat pertama kali ada rencana perubahan, individu atau kelompok *resistant* tidak menunjukkan reaksi kontradiksi sehingga stabilitas organisasi masih tetap terjaga. Namun pada fase ke 2 sampai ke 8, kekuatan resistensi akan mulai dirasakan dalam proses-proses organisasi maupun keputusan-keputusan organisasi. Dengan begitu upaya-upaya melacak penyebab adanya penolakan tersebut harus cepat dilakukan, sehingga tingkat penanganan dan penyesuaiannya akan lebih mudah dan terarah.

**PERANAN PIMPINAN DALAM MENGATASI  
RESISTENSI PERUBAHAN DI KLINIK  
SHALLY AUTIS CENTER PALEMBANG**



**Disusun Oleh :**

- 1. Mohd. Amrah Ridho (182510080)**
- 2. DewiPuspitaSari (182510083)**
- 3. Titin Andriani (182510084)**
- 4. Amellya (182510085)**
- 5. Eka juhita (182510086)**

**Dosen Pembimbing : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

**Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan Perkembangan Organisasi**

**Angkatan : 33 / AR1**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas nikmat dan Karunia-Nyalah kami dapat menyusun karya tulis ini yang berjudul “Peranan Pimpinan Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center Palembang”

Penyusun mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak “Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM” sebagai dosen pembimbing yang telah membantu kami dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Penyusun juga menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan dalam karya tulis ini, kami mohon maaf yang sebesar-besarnya dan kami sangat senang jika pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperbaiki karya tulis ini. Penyusun juga berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Palembang, Desember 2019

Penyusun

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Resistensi terhadap perubahan adalah "trimatra/tiga dimensi," yang melibatkan komponen afektif, perilaku, dan kognitif. Komponen afektif adalah bagaimana seseorang merasakan adanya perubahan (misalnya, marah), komponen kognitif adalah bagaimana seseorang berpikir tentang perubahan, dan komponen perilaku adalah apa yang dilakukan seseorang dalam wajah perubahan. Respon perilaku bermacam-macam bentuknya, Hultman menggambarkan perbedaan antara respon aktif dan pasif dan mengidentifikasi berbagai "gejala" yang masing-masing saling terkait. Gejala perlawanan aktif

diidentifikasi sebagai sikap kritis, menemukan kesalahan, mengejek, membuat rasa takut, menggunakan fakta-fakta secara selektif, menyalahkan atau menuduh, sabotase, mengintimidasi atau mengancam, memanipulasi, mendistorsi fakta, memblokir, merusak, membuat rumor, dan berdebat. Sedangkan gejala-gejala yang diidentifikasi sebagai penolakan pasif seperti : setuju secara lisan tetapi tidak diikuti dengan perbuatan (pemenuhan ketaatan), gagal untuk melaksanakan perubahan; menunda-nunda atau mengganggu kerja seseorang, pura-pura tidak tahu, pemotongan informasi, saran, bantuan, atau dukungan, mewakili, dan membiarkan perubahan gagal.

Secara umum perubahan bertujuan agar suatu organisasi dapat berkembang menjadi lebih baik. sebagian besar resistensi terhadap perubahan berdampak pada terkendalanya perubahan yang diinginkan dan menghambat kemajuan organisasi. Akan tetapi penolakan/resistensi terhadap perubahan tidak selamanya berdampak negatif. Hal ini dikarenakan kadangkala kebijakan mengenai perubahan yang diusulkan oleh seorang manajer bukanlah perubahan yang diperlukan oleh organisasi tersebut, mengingat sebelum perubahan diusulkan organisasi dapat berjalan dengan baik. Penerapan perubahan kadang juga dianggap belum tepat waktu/timing-nya oleh anggota organisasi. Hal ini terjadi ketika seorang manajer memiliki keinginan untuk mewujudkan obsesinya tanpa melihat kondisi organisasi. Dalam hal ini, harus dipertimbangkan bahwa dalam beberapa kasus, "resistor" mungkin benar sebab asumsi perubahan yang diusulkan mungkin bukanlah ide yang bagus. Artinya, kadang-kadang "suara perlawanan menjaga manajer dari mengambil tindakan/keputusan yang tidak tepat." Perubahan juga dapat

dilihat sebagai hal yang tidak perlu jika terdapat perbedaan mendasar dengan "visi."

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien. Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Masalah Dalam Penulisan**

Adapun masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Apa dan bagaimana resistensi pada klinik Shally Autis Center Palembang?
2. Bagaimana cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang?

## **C. Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apa dan bagaimana resistensi pada klinik shally Autis Center Palembang
2. Untuk mengetahui cara mengatasi resistensi di klinik Shally Autis Center Palembang

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Resistensi**

Resistensi (Inggris: resistance) berasal dari kata resist + ance adalah menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas.

Schein (1988) berpendapat resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu yang paling mendasar pada fenomena organisasi. Sejumlah penulis telah menentukan resistansi. Misalnya, Ansoff (1988, hal. 207) mendefinisikan resistensi sebagai fenomena beragam, yang memperkenalkan penundaan tak terduga, biaya dan ketidakstabilan ke dalam proses perubahan strategis, sementara Zaltman dan Duncan (1977, hal. 63) mendefinisikan resistensi sebagai setiap perilaku yang berfungsi untuk mempertahankan status quo dalam menghadapi tekanan untuk mengubah status quo.

Dengan demikian, resistensi, dalam pengaturan organisasi, adalah ekspresi dari pemesanan yang biasanya muncul sebagai respon atau reaksi untuk mengubah (Block 1989, hal. 199). Ungkapan ini biasanya disaksikan oleh manajemen sebagai tindakan karyawan yang dianggap mencoba untuk menghentikan, menunda, atau mengubah perubahan (Bemmels dan Reshef, 1991, hal. 231). Jadi resistensi paling sering dikaitkan dengan sikap karyawan negatif atau dengan perilaku kontra-produktif.

## **B. Tingkatan Resistensi**

Tingkatan Resistensi Menurut A.S.Judman (dalam Wibowo, 2006: 61-62) :

### 1. Acceptance

Kesediaan untuk menerima perubahan ditunjukkan oleh adanya sikap ant sama kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen kesediaan melakukan perubahan, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.

### 2. Indifference

Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan merosotnya perilaku. Karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen.

### 3. Passive resistance

Resistance secara pasif ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasar aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan terhadap perubahan dengan tidak berbuat sesuatu.

### 4. Active resistance

Resistance secara aktif dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan dengan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

### **C. Alasan Utama Adanya Resistensi**

1. Takut terhadap kemungkinan yang tidak diketahui.

Perubahan berimplikasi pada ketidakpastian, dan ketidakpastian adalah sesuatu yang tidak memberikan kenyamanan. Ketidakpastian berarti keraguan atau ketidaktahuan terhadap apa yang mungkin akan terjadi. Ini dapat menimbulkan rasa takut, dan menolak perubahan menjadi tindakan yang dapat mengurangi rasa takut itu.

2. Takut akan kegagalan.

Perubahan mungkin menuntut keterampilan dan kemampuan diluar kapabilitasnya. Resistensi terhadap pendekatan/strategi baru kemudian muncul karena orang mengetahui bagaimana operasionalisasinya, sementara mereka merasa tidak memiliki keterampilan baru atau perilaku baru yang dituntut.

3. Tidak sepakat dengan kebutuhan akan perubahan.

Anggota organisasi merasa bahwa langkah yang baru adalah langkah yang salah dan tidak masuk akal.

4. Takut kehilangan sesuatu yang bernilai baginya.

Setiap anggota organisasi tentu ingin mengetahui bagaimana dampak perubahan pada mereka. Jika merasa yakin bahwa mereka akan kehilangan sesuatu sebagai hasil dari penerapan perubahan, maka mereka akan menolak.

5. Enggan meninggalkan 'wilayah' yang sudah nyaman.

Seringkali orang merasa takut menuruti 'keinginan' melakukan hal baru karena akan memaksa mereka keluar dari wilayah yang selama ini

sudah nyaman. Melakukan hal baru juga mengandung sejumlah risiko tentunya.

6. Keyakinan yang salah.

Tidak sedikit orang merasa yakin bahwa segala sesuatu akan selesai dengan sendirinya, suatu saat, tanpa melakukan apapun. Sebenarnya hal demikian sekadar untuk memudahkan diri sendiri dan menghindari dari risiko. Itu tindakan yang sungguh bodoh!

7. Ketidapkahaman dan ketiadaan kepercayaan.

Anggota organisasi menolak perubahan ketika mereka tidak memahami implikasinya dan menganggap bahwa perubahan bisa jadi hanya akan lebih banyak membebani daripada apa yang dapat diperoleh. Situasi demikian terjadi apabila tidak ada kepercayaan antara pihak yang mengusulkan perubahan dengan para anggota organisasi.

8. Ketidakberdayaan (inertia).

Setiap organisasi bisa mengalami suatu kondisi ketidakberdayaan pada tingkatan tertentu, dan karenanya mencoba mempertahankan status quo. Perubahan memang membutuhkan upaya, bahkan seringkali upaya yang sangat serius, dan kelelahan pun bisa terjadi.

#### **D. Peran Seorang Pemimpin Dalam Mengatasi Resistensi**

Richard Daff dalam bukunya berjudul “Management” (Penerbit The Dryden Press, Chicago, 1988) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Selanjutnya hasil penelitian dari Charles H Bishop Jr yang tertuang dalam bukunya berjudul “Making Change Happen one person at a time : assessing change within your organization” (Penerbit AMACOM, New York, 2001) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.

#### **E. Strategi Mengatasi Resistensi Perubahan Pada Organisasi**

David (2001) mengusulkan tiga pendekatan yang dapat diterapkan:

1. Force change strategy.

Bahwa perubahan harus terjadi (dipaksakan) dan orang yang dapat mengharuskan terjadinya perubahan adalah orang yang memiliki kekuasaan, yaitu pimpinan. Ketika pimpinan yang memiliki kekuasaan formal telah memutuskan adanya perubahan, maka anggota organisasi harus menerima perubahan tersebut. Pendekatan ini tidak selalu buruk, jika diterapkan pada kondisi yang tepat.

2. Educative change strategy.

Yaitu mengedukasi, atau memberikan pengetahuan dan informasi tentang perlunya suatu perubahan. Melalui edukasi, anggota organisasi diharapkan akan memahami pentingnya perubahan sehingga mereka pun akan menerima perubahan tersebut.

3. Rational/self-interest change strategy.

Yaitu menunjukkan benefit yang akan diperoleh individu dari diterapkannya suatu perubahan, sehingga individu tersebut dengan sendirinya akan tertarik melakukan perubahan-perubahan.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Apa itu Klinik “ Shally Autis Center”**

Klinik “ Shally Autis Center” merupakan salah satu klinik tumbuh kembang anak di Palembang. Kami melayani informasi, konsultasi, terapi dan bimbel calistung anak berkebutuhan khusus.

#### **B. Visi dan Misi Klinik “ Shally Autis Center”**

Visi : Menjadi klinik tumbuh kembang anak yang unggul di Palembang.

Misi : Terus menerus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien dan orang tua, serta mengikuti perkembangan ilmu terapi untuk diterapkan ke pasien agar dapat membantu peningkatan perkembangan pasien.

#### **C. Program Terapi di Klinik “Shally Autis Center”**

Kami memiliki beberapa program terapi, yaitu :

1. Sensori Intergrasi
2. Terapi Wicara
3. Terapi Okupasi
4. Bimbel Calistung

#### **D. Fasilitas di Klinik “Shally Autis Center”**

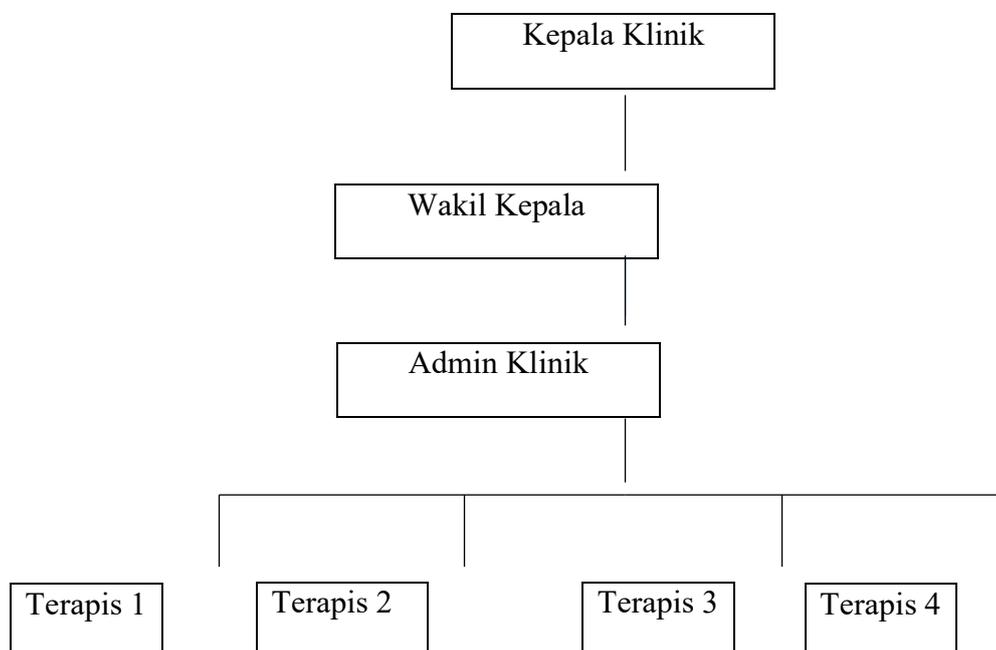
Kami memiliki beberapa Fasilitas untuk kenyamanan pasien dan orang tua, yaitu :

1. Ruang tunggu untuk orang tua dengan sofa dan ber AC dan dilengkapi dengan buku, Koran dan air minum.
2. Ruang terapi yang ber AC.
3. Alat-alat terapi yang digunakan sesuai standar Internasional.
4. Terapis yang merupakan lulusan terapi.

#### **E. Strategi Pemasaran Klinik “Shally Autis Center”**

1. Melalui media sosial facebook, instagram, whatsapp dan lain-lain
2. Menyebarkan brosur kerumah-rumah, instansi, pertokoan atau sekolah-sekolah
3. Menjalin hubungan baik dengan dokter tumbuh kembang anak, dokter rehabilitasi medik dan klinik-klinik tumbuh kembang lainnya yang ada di Palembang.

#### **F. Struktur Organisasi Klinik “Shally Autis Center”**



## **G. Peran Pimpinan Klinik Dalam Mengatasi Resistensi Perubahan di Klinik Shally Autis Center**

Pemimpin klinik mempunyai wewenang untuk melakukan perubahan, karena mempunyai wewenang tersebut maka pemimpin klinik harus bisa mengatasi resistensi yang timbul saat terjadinya perubahan. Peran pimpinan disini sebagai penengah atau pemberi edukasi kepada karyawan dan orang tua pasien saat terjadinya perubahan dan menjelaskan penyebab serta tujuan dari perubahan yang akan dilaksanakan agar meminimalisasi resistensi yang akan terjadi dan agar para karyawan serta orang tua dapat memberikan saran yang terbaik untuk perubahan tersebut. Jika semua perubahan sudah berdampak positif diharapkan karyawan dan orang tua dapat mendukung dan bekerjasama yang baik agar perubahan tersebut dapat dilaksanakan.

## **H. Cara Mengatasi Resistensi Di Klinik Shally Autis Center**

### **1. Komunikasi dan Edukasi**

Setelah membuat rencana perubahan, pimpinan klinik mensosialisasikan rencana perubahan tersebut kepada karyawan, para karyawan akan di jelaskan alasan di adakanya perubahan tersebut.

### **2. Keterlibatan dan Partisipasi**

Pimpinan klinik memberikan suatu penghargaan kepada karyawan untuk mendapatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut.

### **3. Dukungan dan fasilitasi**

Adanya dukungan dari pimpinan dan fasilitas kepada karyawan agar terlaksananya perubahan tersebut.

4. Kesepakatan dan negosiasi

Adanya kesepakatan antara pimpinan dan karyawan untuk perubahan baik itu berupa ide ataupun kesepakatan lainnya.

5. 'Pemaksaan' secara eksplisit dan implisit

Perubahan tersebut dilakukan secara langsung dan tegas oleh pimpinan klinik tanpa meminta ide atau saran dari karyawan. Biasanya perubahan ini bersifat yang struktur dari klinik.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Organisasi yang hidup adalah organisasi yang penuh dinamika dan perubahan. Organisasi yang hidup tidak selalu berjalan dengan mulus akan tetapi penuh dinamika yang pada akhirnya akan memacu perubahan dan pertumbuhan organisasi menjadi lebih baik dan lebih mapan dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Resistensi hampir tidak pernah absen ketika suatu organisasi mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal. Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru untuk mengantisipasi perubahan tersebut memang identik pula dengan perubahan-perubahan internal. Begitupun ketika suatu organisasi mencanangkan suatu visi yang baru, banyak perubahan yang harus menyertainya.

Penolak perubahan tidak selamanya diberikan stigma negatif. Resistensi/penolakan dapat bersifat positif terlebih ketika penolakan tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol kebijakan, agar kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pimpinan tidak salah dan justru berdampak positif bagi organisasi.

Di klinik Shally Autis Center Palembang pemimpinnya juga harus pandai dan mempunyai cara – cara khusus dalam mengatasi resistensi yang terjadi di dalam klinik baik dari karyawan maupun dari para orang tua pasien.

Sebelum dilakukannya perubahan dalam klinik pemimpin juga harus sudah mengetahui efek positif dan negatif dari perubahan yang akan dilakukannya. Ini demi meminimalisir resistensi yang akan terjadi.

## **B. Saran**

Setiap pemimpin dalam organisasi harus pandai dan tepat dalam merencanakan perubahan terhadap instansi yang di pimpin karena perubahan tersebut akan menimbulkan penolakan sebagian besar dari para karyawannya. Jjika sudah adanya penolakan maka pemimpin harus cepat mengatasi penolakan tersebut dengan berbagai cara di atas agar tidak terjadinya hal yang tidak di inginkan dan agar operasional organisasi dapat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya.

## DAFTAR PUSTAKA

<https://www.kompasiana.com/habsulnurhadi/552cc6de6ea834041b8b457a/kepemi-mpinan-dan-perubahan>

[https://www.academia.edu/20308436/Resistensi\\_terhadap\\_Perubahan](https://www.academia.edu/20308436/Resistensi_terhadap_Perubahan)

<http://ruliantosjahputra.blogspot.com/2014/02/resistensi-pada-perubahan.html?m=1>

<https://javaneseyouth.blogspot.com/2015/10/faktor-penyebab-terjadinya-resistensi.html?m=1>

<http://omusu.blogspot.com/2008/09/strategi-mengatasi-resistensi-terhadap.html?m=1>

## TUGAS 3



**Dosen Pengasuh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

Dibuat Oleh:

ROSALIA	NIM. 182510074.
ERWIN	NIM. 182510088.
YUSQI AUDAH FIRDAUS	NIM. 182510092.
JORDY STEFFANUS	NIM. 182510099.
ISWAHYUDI	NIM. 182510100.

Program Studi Pascasarjana Manajemen  
Universitas Bina Darma  
Palembang  
2019

Sekolah : SD Maitreyawira OPI Palembang.

Negara maju tentunya tidak terlepas dari dunia pendidikan. Semakin tinggi kualitas pendidikan suatu negara, maka semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusia yang dapat memajukan dan mengharumkan negaranya. Sebenarnya, tidak ada perbedaan antara sumber daya manusia antara negara maju dan negara berkembang, yang berbeda hanyalah cara mendidik sumber daya manusia itu sendiri. Pendidikan Indonesia sekarang memulai Kurikulum baru yaitu Kurikulum 2013 menggantikan KTSP.

Kurikulum 2013 sudah diimplementasikan pada tahun pelajaran 2013/2014 pada sekolah-sekolah tertentu (terbatas). Kurikulum 2013 diluncurkan secara resmi pada tanggal 15 Juli 2013. Sesuatu yang baru tentu mempunyai perbedaan dengan yang lama. Begitu pula kurikulum 2013 mempunyai perbedaan dengan KTSP. Berikut ini adalah perbedaan kurikulum 2013 dan KTSP :

#### 1. Kurikulum 2013

SKL (Standar Kompetensi Lulusan) ditentukan terlebih dahulu, melalui Permendikbud No 54 Tahun 2013. Setelah itu baru ditentukan Standar Isi, yang berbentuk Kerangka Dasar Kurikulum, yang dituangkan dalam Permendikbud No 67, 68, 69, dan 70 Tahun 2013

KTSP

Standar Isi ditentukan terlebih dahulu melalui Permendiknas No 22 Tahun 2006.

Setelah itu ditentukan SKL (Standar Kompetensi Lulusan) melalui Permendiknas No 23 Tahun 2006

#### 2. Kurikulum 2013

Aspek kompetensi lulusan ada keseimbangan soft skills dan hard skills yang meliputi aspek kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan

KTSP

lebih menekankan pada aspek pengetahuan

3. Kurikulum 2013

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-VI

KTSP

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-III

4. Kurikulum 2013

Jumlah jam pelajaran per minggu lebih banyak dan jumlah mata pelajaran lebih sedikit dibanding KTSP

KTSP

Jumlah jam pelajaran lebih sedikit dan jumlah mata pelajaran lebih banyak dibanding Kurikulum 2013

5. Kurikulum 2013

Proses pembelajaran setiap tema di jenjang SD dan semua mata pelajaran di jenjang SMP/SMA/SMK dilakukan dengan pendekatan ilmiah (saintific approach), yaitu standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Mengamati, Menanya, Mengolah, Menyajikan, Menyimpulkan, dan Mencipta.

KTSP

Standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Eksplorasi, Elaborasi, dan Konfirmasi

6. Kurikulum 2013

TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) bukan sebagai mata pelajaran, melainkan sebagai media pembelajaran

KTSP

TIK sebagai mata pelajaran

7. Kurikulum 2013

Standar penilaian menggunakan penilaian otentik, yaitu mengukur semua kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan berdasarkan proses dan hasil.

KTSP

Penilaiannya lebih dominan pada aspek pengetahuan

8. Kurikulum 2013

Pramuka menjadi ekstrakuler wajib

KTSP

Pramuka bukan ekstrakurikuler wajib

9. Kurikulum 2013

Pemintan (Penjurusan) mulai kelas X untuk jenjang SMA/MA

KTSP

Penjurusan mulai kelas XI

10. Kurikulum 2013

BK lebih menekankan mengembangkan potensi siswa

KTSP

BK lebih pada menyelesaikan masalah siswa

**Tugas ke - 3**

**SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN,  
PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI**

**Tugas Pemenuhan Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Pengembangan Organisasi**

**Dosen : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM.**

Program Pasca Sarjana

Program Studi : Magister Manajemen



Oleh :

- |                                   |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| <b>1. Agung Setyabudi</b>         | <b>NIM : 182510090</b> |
| <b>2. Fajrie Agus Dwino Putra</b> | <b>NIM : 182510097</b> |
| <b>3. Achmad Aswin</b>            | <b>NIM : 182510089</b> |
| <b>4. Kurniawan</b>               | <b>NIM : 182510094</b> |
| <b>5. Ledian Yostariza</b>        | <b>NIM : 182510091</b> |

**Kelas : UBD-MM-Angkatan 33 / R2**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Bina Darma – Palembang**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji dan syukur penulis panjatkan ke kehadiran *Allah SWT*, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Kelompok sebagai pemenuhan Tugas ke ,3 berupa pembuatan Karya Tulis dengan Judul **“SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI”**, dalam rangka mengikuti perkuliahan di Program Pasca Sajana – Magister Manajemen, Universitas Bina Darma Palembang pada mata kuliah Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang di berikan oleh beliau Bp. Dr. Ir. H, Abdul Nadjib, MM.

Syukur Alhamdulillah, dengan kerjasama dan kekompakan Tim / Kelompok dengan anggota yang memiliki aktifitas yang dihadapi sehari hari yang cukup tinggi serta dengan lokasi yang berjauhan, namun dengan semangat dan kerja keras yang tinggi akhirnya Tugas Kelompok ini dapat kami selesaikan dengan baik.

Kami menyadari bahwa Karya Tulis yang sudah kami susun ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran dan masukan yang membangun akan lebih menyempurnakan Karya Tulis kami ini. Terima kasih. Semoga bermanfaat.

**Palembang, 26 Desember 2019**

**Kelompok Post Milenial**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penulisan Karya Ilmiah .....	4
1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Managemen Perubahan .....	5
2.2. Faktor Berpengaruh Pendorong Organisasi .....	6
2.2. Resistensi Perubahan Organisasi .....	7
BAB III STUDY KASUS .....	11
3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero).....	11
3.2 Awal Reorganisasi .....	14
3.3 Payung Reorganisasi .....	14
3.4 Reorganisasi .....	15
BAB IV PENUTUP .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	20

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 :	Faktor berpengaruh terhadap Resistensi PT. PLN (Persero)...	3
Gambar 2 :	Bentuk Struktur Organisasi PT PLN (Persero) .....	17

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.. Heraclitus seorang filsafat Yunani kuno mengatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan, hal serupa juga diungkapkan oleh Ilmuwan penemu rumus  $E = mc^2$  ; Albert Einstein mengatakan bahwa sesuatu yang pasti adalah perubahan. Sependapat dengan pernyataan Einstein, Evelyn Waugh juga mengungkapkan “*Change is the only evidence of life*”. Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini.

Perubahan terjadi dapat disebabkan karena suatu tuntutan, tantangan dan keadaan. Perubahan merupakan suatu usaha untuk memperbaiki dengan melakukan sebuah inovasi dan kreasi agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dalam organisasi membuat roda perputaran menjadi sangat stabil dan *balance*, Perubahan bertujuan agar organisasi menjadi *tidak statis* melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi. Tanpa adanya perubahan, maka dapat dipastikan usia organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami *stagnant*, lemah, kurang berdaya guna dan berhasil guna serta akan menimbulkan dampak negatif. Organisasi modern dewasa ini dituntut untuk menghadapi dan menyelesaikan

sejumlah persoalan yang menyebabkan terciptanya kebutuhan akan perubahan internal organisasi.

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Perubahan organisasi memiliki arti perubahan yang terjadi pada pelaku organisasi, struktur organisasi, dan teknologi dalam suatu organisasi dalam meraih efektifitas organisasi. Manajemen Perubahan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Maju tidaknya sebuah organisasi tergantung dari kemauan sebuah organisasi untuk berubah dan berbenah, perubahan adalah sebuah proses menuju perbaikan dan keberlangsungan kehidupan dan organisasi untuk *survive*, kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) tergantung dari kemampuan dan pengambilan keputusan untuk mau berubah dan berbenah, menyikapi segala perubahan yang terjadi dan menyesuaikan diri dengan perubahan potensial di masa datang. Perubahan tersebut sejatinya untuk meningkatkan, membenahi dan memperbaiki atas semua pencapaian yang kurang maksimal. Organisasi yang dinamis dan bertumbuh sangat membutuhkan tekad untuk berubah, berbenah dan memperbaiki diri, memperbaiki kualitas dan memperbaiki kinerja.

Dalam proses merealisasikan perubahan pada organisasi, terdapat berbagai hambatan yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut di sebut *Resistensi* yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. *Resistensi* / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Demikian halnya kondisi ini yang terjadi di PT. PLN (Persero). Pemerintah dan PT. PLN saat ini tengah berupaya memenuhi kecukupan kebutuhan listrik yang handal, dengan penyelesaian proyek pembangkit listrik 35.000 MW berikut pembangunan transmisi sepanjang 46.000 KMS dan Gardu Induk ber-kapasitas 109.200 MVA.

Pemerintah dan PLN Juga telah menetapkan target pertumbuhan pelanggan sebesar 3,5 Juta pertahun serta prognosa pertumbuhan penjualan energi listrik rata-rata adalah 5,2 % pertahun pada tahun 2018 dengan realisasi 5,1 %. Energi listrik harus terserap oleh pelanggan agar kinerja dan pendapatan PLN semakin meningkat, sekaligus mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan harapan *stakeholder*, maka diperlukan re-organisasi PLN di tahun 2018, yang mencakup beberapa fungsi bisnis. Pembentukan internal, dalam bentuk **re-organisasi tersebut sebagai “kendaraan” untuk menjadi yang terbaik dan terdepan.** Berdasarkan uraian di atas, maka kami “Tim / Kelompok Post Milenial” membuat Karya Tulis dengan Judul : **“Siapa menjadi Terbaik dan Terdepan , PT. PLN (Persero) melakukan Re-organisasi.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami uraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam karya tulis ini, yaitu :

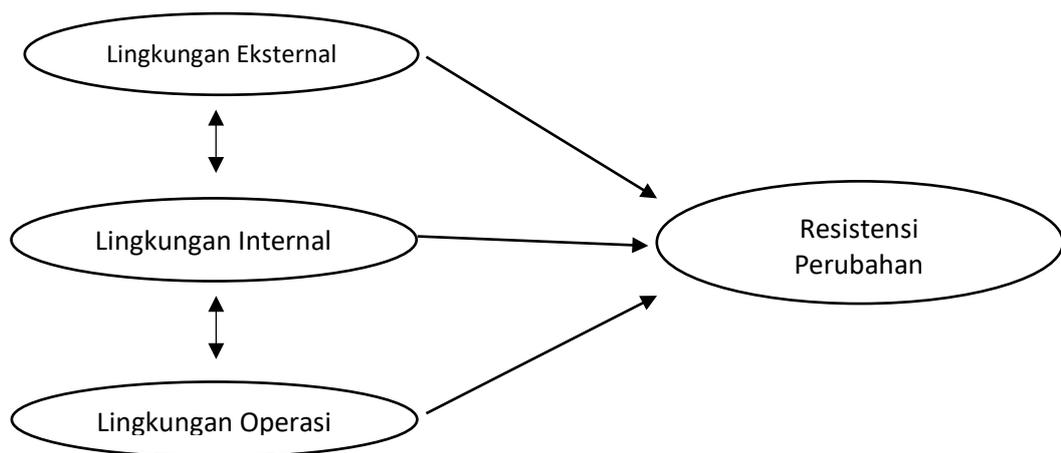
1. Lingkungan apa sajakah sebagai pendorong perubahan dan perkembangan organisasi di PT. PLN (Persero) ?
2. Bagaimana resistensi para *stake-holder* terhadap perubahan organisasi di tubuh PT PLN (Persero) tersebut ?

## 1.3 Tujuan Penulisan Karya Ilmiah

Tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui Lingkungan apa sajakah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan organisasi PT. PLN (Persero).
2. Mengetahui resistensi terhadap perubahan organisasi yang sudah dilakukan oleh PT PLN (Persero).

## 1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah



Gambar 1 : Faktor berpengaruh terhadap Resistensi Perubahan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Managemen Perubahan.**

Setiap organisasi / perusahaan membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi, organisasi tersebut mampu berubah dan berkembang dengan perubahan tersebut, dan manusia sebagai sumber daya merupakan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting guna mencapai perubahan dalam bentuk perkembangan organisasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Schulze (2017:11) mendefinisikan Organisasi sebagai penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan bekerja secara bersama-sama (*team work*) organisasi dapat mencapai tujuannya, dan perubahan merupakan hal mendasar untuk mencapai tujuan tersebut, dengan selalu terus berinovasi dan mengembangkan aspek-aspek dalam organisasi.

Dalam organisasi, mengelola dan mengontrol suatu perubahan menjadi tolak ukur bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang. Organisasi dituntut untuk mampu menghadapi perubahan. Untuk itu, ilmu mengenai manajemen perubahan dibutuhkan sebagai dasar referensi menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Manajemen Perubahan (*Change Management*) adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi / perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik yang dapat di implikasikan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi.

## **2.2 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi.**

Menurut Winardi J., (2010) bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku pada saat ini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan, guna meningkatkan efektivitasnya. Lingkungan keorganisasian terus menerus berubah dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan-perubahan agar supaya dapat bertahan.

Secara umum faktor-faktor sebagai pendorong perubahan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

### **A. Faktor Eksternal ;**

Merupakan segala keseluruhan faktor dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor eksternal diantaranya dapat berupa :

1. Lingkungan di luar perusahaan ; yang dapat berupa (a). Kekuatan-kekuatan Ekologikal, Ekonomi, Politik – Legal, Sosiokultural maupun kekuatan tehnoogi.
2. Lingkungan Industri, yang dapat berupa : (a). Struktur Industri, (b). Persaingan antar pesaing, (c). Kendala masuk dan keluarnya

- perusahaan, (d). Ancaman barang- barang substitusi, (e). Kekuatan Rekanan (pensuplai) dan (f) Kekuatan para konsumen.
3. Lingkungan Operasi ; merupakan pendorong eksternal umum yang dapat berupa : (a). Posisi Kompetitif, (b). Profil pada pelanggan, (c). Pasar Pekerja, (d). Kepentingan *stake holders*, hubungan dengan pensuplai dan kreditor.

### **B. Faktor Internal ;**

Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor Internal dapat berada dalam Tingkatan Manajemen yang berupa : Tingkat Operasi, Tingkat Manajerial dan Tingkat Strategi. Sedangkan dalam Tingkatan Manajerial dapat berupa : Peranan Hubungan Perorangan maupun Peranan Pengambil Keputusan.

### **2.3 Resistensi Perubahan Organisasi**

Dalam proses merealisasikan perubahan dalam organisasi, terdapat berbagai hambatan, yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut disebut dengan istilah “Resistensi” yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Resistensi / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan. Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut. Perubahan dapat menimbulkan tentangan dari individu maupun organisasi. Tentangan dapat bersifat positif dan dapat menjadi sumber konflik. Perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan beberapa cara. Kotter & Schlesinger dalam Yilmaz dan Kilicoglu (2013) merumuskan 6 cara yang dapat dilakukan untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan, diantaranya adalah:

a. Pendidikan dan komunikasi

Hal yang dilakukan untuk menanggulangi resistensi adalah dengan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi.

b. Keterlibatan dan partisipasi

Sebelum mengaplikasikan rancangan perubahan yang telah diformulasikan, pimpinan puncak dan agen perubahan harus dapat mengidentifikasi siapa saja

yang resisten terhadap perubahan tersebut. Orang-orang yang resisten tersebut kemudian dilibatkan dalam membahas faktor-faktor yang menimbulkan perubahan.

c. Fasilitasi dan dukungan

Agen perubahan harus dilatih sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi dan membantu karyawan (anggota organisasi) yang menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dirancang. Jika perlu, agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar dan bentuk lainnya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perubahan tersebut.

d. Negosiasi

Negosiasi dilakukan jika agen perubahan menemukan resistensi potensial dari karyawan tertentu. Karyawan tersebut diundang untuk berdiskusi dan negosiasi. Kesepakatan negosiasi dapat bervariasi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh agen perubahan.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi yang dimaksud adalah menonjolkan suatu realita sehingga terlihat dan terasa bahwa perubahan lebih menarik. Kooptasi adalah kombinasi dari manipulasi dan keterlibatan. Dengan menonjolkan suatu realita yang menarik, karyawan yang resisten diajak untuk berdiskusi dan membuat keputusan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan perubahan.

f. Paksaan

Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut; keunggulan

strategi ini terletak pada kecepatannya, tetapi sisi negatifnya adalah rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.

## BAB III

### STUDY KASUS

#### SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI

##### 3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)

. Perubahan, terutama pada fungsi pelayanan pelanggan, diharapkan menjadikan PLN sebagai *korporasi* yang semakin fokus untuk menjadi yang terbaik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal tersebut diwujudkan misalnya dengan menyediakan energi listrik yang berkualitas, handal dan terjangkau hingga ke seluruh pelosok negeri. Tidak cukup menjadi korporasi dan insan terbaik, PLN pun harus menjadi perusahaan yang terdepan dalam bisnis kelistrikan.

Hal ini sesuai dengan Visi PLN untuk **menjadi perusahaan kelas dunia**. Oleh karena itu, PLN sudah harus menyiapkan diri mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, baik dari sisi teknologi, bisnis, pelayanan, maupun insan PLN. Salah satu arah strategis perusahaan kedepan adalah PLN harus menjadi *korporasi* yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai *ekspektasi* pelanggan yang didukung oleh *human capital* berkompentensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*. Adapun salah satu strategi utamanya adalah ; meningkatkan keunggulan pengelolaan organisasi dan *Human Capital*.

Untuk mencapai hal tersebut, maka perubahan struktur organisasi secara cepat, baik berupa pengembangan maupun perampingan merupakan suatu

keharusan, dimana bentuk kongkretnya adalah kegiatan reorganisasi pada fungsi *Korporat*, fungsi Bisnis Regional dan fungsi di Unit Operasional.

Seiring dengan peningkatan aset yang sangat besar, maka peningkatan penjualan yang signifikan sangat diperlukan, terlebih lagi dengan tercapainya Mega Proyek 35.000 MW. Apabila pertumbuhan penjualan energi listrik yang ditargetkan tidak tercapai maka aspek finansial proyek dan daya guna aset bisa terancam yang akan mengakibatkan finansial PLN terganggu dan terjadinya kondisi *oversupply* energi. Guna mendukung hal tersebut maka diperlukan *DNA* baru dengan pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan untuk membuat kebijakan pemasaran yang lebih agresif dan strategi pemasaran yang lebih lincah, juga adaptif terhadap lingkungan pasar dan *stakeholder*, serta menghasilkan *revenue* yang lebih efektif, lebih cepat dan lebih besar.

Besaran aset PLN saat ini sudah mencapai Rp 1.274 T, dimana Rp 122 T merupakan aset Tanah dan Rp 53 T merupakan aset Bangunan, masih harus ditingkatkan pengelolaannya karena masih terdapat kasus hukum / sengketa dengan pihak lain terkait permasalahan aset ini. PLN harus fokus dan secara korporat mampu mengelola aset Tanah dan Bangunan (Rp 175 T) tersebut serta mendayagukannya, sehingga setiap aset yang dimiliki oleh PLN jelas kepemilikan dan pengelolaannya. Pembentukan Departemen Pengelolaan Aset (Aset Tanah dan Bangunan) diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan aset meliputi sertifikasi, pengamanan, penyelesaian sengketa aset dan lebih meningkatkan produktifitasnya.

Potensi pendapatan dari pendaya-gunaan aset tersebut melalui skema Kerjasama Usaha, *BOT (Built Operate Transfer) / BTO (Built Transfer Operate)*, Sewa/Pinjam Pakai, maupun Pendapatan Bangunan diperkirakan akan memberikan kontribusi pendapatan kepada PLN sebesar Rp 4,04 T per tahun.

PLN juga dituntut untuk selalu menjadi Perusahaan yang dikelola dengan baik (GCG), mematuhi dan sesuai dengan semua regulasi/peraturan perundang-undangan, bisa meminimalkan risiko. Maka diperlukan penguatan fungsi kepatuhan yang dapat meningkatkan evaluasi dan analisa dampak kecurangan / *fraud*, terlaksananya kepatuhan dan internalisasi budaya kepatuhan.

Tingginya variasi permasalahan hukum dan mekanisme kerja yang kurang efektif membutuhkan penguatan fungsi Hukum secara terpusat. Diperlukan juga penguatan fungsi Pengawasan Intern untuk mencapai *zero tolerance* temuan yang bersifat *fraud* serta Program *Early Warning System (EWS)* harus dibangun dan menjadi *Strategic Business Partner (SBP)*.

Untuk menunjang bisnis ke-tenagalistrikan agar memiliki daya saing, perlu juga penguatan pada fungsi teknologi informasi yang tidak lagi dikelola secara *silos* dan *locally*, khususnya dalam hal pengelolaan *Big Data* dan integrasi aplikasi – aplikasi lokal di Unit dalam satu kegiatan pemusatan fungsi Teknologi Informasi.

Re-organisasi ini memerlukan perubahan *mindset* dari setiap Individu insan PLN. Diperlukan suatu proses *Change Management* untuk memastikan perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan baik sesuai Visi perusahaan. Untuk itu diperlukan organisasi khusus yang dapat memastikan proses perubahan dapat berjalan dengan baik sekaligus berperan sebagai *integrator* dari keseluruhan proses perubahan yang ada di PLN.

### 3.2 Awal Re-organisasi

Re-organisasi di PLN diawali dengan standarisasi penyebutan organisasi agar tidak lagi muncul banyak variasi nama organisasi pada fungsi yang sama. Sebagai contoh adalah unit yang mengoperasikan transmisi, kita dulu biasa menyebutnya dengan APP, UPT, AP2B, dan Sektor Penyaluran, namun setelah dilakukan standarisasi, nama-nama tersebut diseragamkan menjadi UPT (Unit Pelaksana Teknis).

PLN sebagai salah satu BUMN terbesar di Indonesia juga harus mampu untuk meningkatkan citra profesionalnya agar dapat memiliki nilai jual dan daya saing terhadap BUMN lain. Salah satu cara yang dipilih untuk meningkatkan *image* ini adalah melalui penyesuaian penyebutan nama jabatan struktural yang lazim digunakan di dunia bisnis profesional. Perubahan penyebutan nama jabatan ini diharapkan akan meningkatkan *image* dan kebanggaan bagi para pejabat PLN khususnya ketika berhadapan dengan *stakeholder* dan pihak eksternal.

### 3.3 Payung Re-organisasi

Sebagai payung dalam reorganisasi ini, telah diterbitkan 4 Peraturan Direksi (Perdir) yaitu:

1. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Struktur Organisasi, Satuan Kerja pada Struktur Organisasi dan Jabatan Struktural;
2. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, Unit Pelaksana dan Unit Layanan;
3. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN (Persero);

4. Perdir Nomor 052.P/tyyenetapan Kewenangan Bidang Organisasi PT PLN (Persero).

Perdir payung tersebut kemudian diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

### **3.4 Re-organisasi**

Dalam re-organisasi ini, PLN memiliki 13 Direktur yang terdiri dari 1 Direktur Utama dan 12 Direktur yang membawahi masing-masing Direktorat, yaitu 5 Direktorat pada Fungsi Korporat dan 7 Direktorat Bisnis Regional yang mengelola bisnis dari hulu ke hilir, mulai dari perencanaan, konstruksi, operasi hingga ke pelayanan pelanggan di Regionalnya masing-masing.

Peranan *policy maker* tetap dikelola oleh Fungsi Korporat. “Regional Bisnis” hanya menjalankan *policy*. Saat pelaksanaan *policy* tersebut ada yang menjadi *issue* dan berdampak bagi perusahaan secara signifikan, maka Direktur Bisnis Regional dapat membawa *issue* ini ke *BOD (Board of Director)* untuk dibahas lebih lanjut.

Reorganisasi di tingkat Korporat yang sangat jelas terlihat adalah penambahan 2 Departemen yang masing-masing dikepalai oleh seorang Manajer Atas Khusus dengan sebutan jabatan *Senior Executive Vice President (SEVP)*, penambahan 8 Divisi, serta penambahan 5 *Senior Audit Executive (SAE)* dan 4 *Senior Legal Counsel (SLC)*. Pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan dan Departemen Pengelolaan Aset yang berada dibawah kendali langsung Direktur Utama ini diharapkan dapat memperkuat PLN dalam *maturitas*

dan kelangsungan bisnis serta kendali terhadap masifnya aset yang dimiliki. Akan ada 58 Divisi dan Satuan dari yang sebelumnya berjumlah 50. Jumlah Unit Induk / Pusat-pusat tetap 56 Unit, Unit Pelaksana menjadi 373 Unit dan Unit Layanan menjadi 1.042 Unit. *Menghadapi perubahan organisasi PLN yang besar tersebut maka seluruh aspek human capital PLN harus bekerja dengan disiplin dan berdedikasi tinggi.*



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Kesimpulan**

Agar tetap survive menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan perubahan tidak terkecuali. Demikian halnya organisasi PT. PLN (Persero) yang merupakan suatu bentuk organisasi perusahaan pemerintah juga telah melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan tuntutan jaman dan faktor lingkungan yang dihadapinya.

Sesuai dengan Visi PT PLN (persero untuk menjadi perusahaan kelas dunia, serta guna menyiapkan diri sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, telah melakukan perubahan organisasi agar menjadikan PT PLN(Persero) menjadi korporasi yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai ekspektasi pelanggan yang didukung oleh human capital berkompetensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*.

Adapun salah bentuk perubahannya adalah PT PLN (Persero) telah melakukan perubahan organisasi (Re-organisasi) secara mendasar. Dalam reorganisasi khususnya dalam bentuk perubahan struktur organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung berakibat pada pengembangan maupun perampingan Struktur organisasinya, yang dalam hal ini bisa berdampak pada penerimaan dan penolakan dari komponen yang ada di tubuh PLN. Namun demikian

perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, dan tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Untuk mengantisipasi dampak resistensi tersebut PT. PLN (Persero) telah memayung reorganisasi tersebut dengan menerbitkan Peraturan Direksi (Perdir) sebanyak 4 Peraturan Direksi dan diikuti juga diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

Perubahan tidak tercapai manakala tidak ada kerjasama dengan berbagai pihak dan koordinasi yang solid dan *congruen*, menerapkan disiplin diri, kerja sama tim, kecanggihan teknologi, orientasi pada tindakan. Oleh karena itu perlu sekali menerapkan *strategy*, rajin, tekun, *make a vision with the big dream*, tumbuhkan *awareness* atau kesadaran, hargai dan berikan *value* meskipun tidak berujud materi, mengembangkan potensi, meningkatkan dan memperbaiki ketrampilan, mengembangkan potensi, menciptakan keunggulan serta mempengaruhi orang lain untuk bergerak maju dan terus berinovasi.

Ingat !!!

- ✓ Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.
- ✓ Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini. *Change is the only evidence of life*
- ✓ *Change is the only evidence of life*

## DAFTAR PUSTAKA

1. Rifka Amelia Laihad, Victor P.K. Lengkong, Regina T. Saerang, (2019), :  
Analisis Faktor yang menyebabkan resistensi dalam Proses Perubahan Organisasi  
di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara ; Jurnal  
Emba.
2. Suganda, Lianna, (2013), Comtech : Dampak Implementasi Change  
Management ; Comtech.
3. Narendara, Patriawati, (2017): Manajemen Perubahan Sebagai Pelecut  
kemajuan Sebuah Organisasi
4. Maiya , (2012) ; Manajemen Perubahan dalam sebuah Organisasi
5. <https://www.ikpln.com/2019/02/08/info-pln.reorganisasi-pt-pln-persero/#>.

# **BERHENTI MENYALAHKAN SEGALANYA**

*Ditulis Oleh : Hasnul Amri*

*Mahasiswa Magister Manajemen*

*Universitas Bina Darma Palembang*

Agar tetap survive menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan perubahan. Dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi diperlukan adanya sosialisasi yang bertujuan untuk menggambarkan perubahan secara nyata kepada setiap karyawan dan mampu memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap karyawan tentang wujud asli dari perubahan guna menghindarkan terjadinya kebingungan para pegawai dalam mengapresiasi perilaku dan budaya dalam bekerja serta meminimalisir resistensi yang menjadi penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan organisasi tersebut.

Perubahan dilakukan untuk memberikan dampak positif bagi organisasi yang cenderung akan menjadi tantangan yang menarik bagi karyawan yang dapat memahami arah perubahan dalam memberikan respon terhadap perubahan yang terjadi. Pihak organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap implementasi dan penilaian, dampak yang ditimbulkan guna mengetahui kemajuan, memberikan umpan balik dalam rangka penyempurnaan instrument perubahan organisasi. Analisis terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan dan faktor yang dapat menimbulkan kegagalan guna menjaga kesinambungan proses perubahan dalam organisasi yang positif.

Untuk mengupayakan transformasi-transformasi baru akan benar-benar terlaksana dengan baik apabila seluruh bagian didalam organisasi ambil andil dalam upaya transformasi yang dilakukan. Kendala yang akan dihadapi organisasi dalam upaya transformasi adalah penolakan yang berasal dari individu maupun kelompok didalam organisasi. Oleh karena itu, Transformasi tidak bisa dilakukan tanpa perhitungan yang masak. Untuk menghadapi transformasi, organisasi perlu melakukan manajemen, yaitu manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya transformasi di suatu organisasi. Dalam proses melakukan transformasi, manajemen perubahan dinilai penting karena ekonomi global membawa pesaing dari berbagai tempat. Namun dalam kenyataannya proses perubahan yang terjadi tidak selalu mendapat respon positif.

Hal inilah yang terjadi pada PT Erajaya Swasembada Tbk. Dari sekian banyak tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin dan manajer, mengelola perubahan adalah salah satu yang paling sulit. Salah satu alasan kepemimpinan menjadi begitu penting dalam beberapa tahun terakhir adalah bahwa dunia bisnis telah semakin penuh persaingan, dan perubahan dalam desain organisasi, struktur organisasi, maupun kepemimpinan sangat diperlukan untuk bertahan hidup dalam lingkungan baru. Perusahaan-perusahaan harus diorganisasi kembali untuk menghilangkan kegiatan-kegiatan operasi yang tidak diperlukan dan tidak diinginkan serta menyerap perusahaan-perusahaan kecil melalui merger dan akuisisi, menuju perubahan dalam organisasi. Di saat perubahan organisasi dilaksanakan, ketegangan yang dihasilkan oleh hubungan baru tidak terelakkan, semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah

kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan orang-orang dibawahnya untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban. pasar global dan perubahan dalam cara perusahaan melakukan bisnis merupakan faktor penting. Persyaratan yang terus berubah dari pelanggan yang mencari sesuatu yang lebih baik, lebih murah, barang atau jasa yang lebih cepat merupakan faktor penting, tetapi kenaikan dalam kemajuan teknologi juga merupakan faktor utama ketika teknologi telah menghilangkan banyak pekerjaan rutin. Dunia bisnis juga semakin menambah alih daya untuk pemasok dan subkontraktor yang banyak melakukan tugasnya di rumah. Ada banyak alasan perusahaan mengubah struktur organisasi dan daftar tersebut mencakup seluruh spektrum. Intinya adalah bahwa organisasi berubah sepanjang waktu dan perubahan struktural tersebut berdampak kepada karyawan, manajer dan eksekutif perusahaan. Dengan demikian, pemimpin dan manajer harus memiliki pelatihan dan pengalaman dalam melaksanakan perubahan dalam suatu organisasi serta menangani dan meminimalkan dampak dari perubahan dalam struktur organisasi bagi karyawan dalam perusahaan.

PT Erajaya Swasembada tbk sebagai suatu sistem terbuka berada dalam sebuah lingkungan organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi memerlukan perhatian dari manajer karena bisa memberikan dampak yang besar bagi perkembangan organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga

sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. Oleh karena itu, manajer harus memiliki pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan tempat mereka dan organisasi mereka berkiprah. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat, sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, karena penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran.

Ada banyak alasan mengapa PT Erajaya Swasembada Tbk harus banyak melakukan perubahan, beberapa diantaranya adalah alasan eksternal bagi organisasi dan beberapa lainnya adalah alasan internal organisasi. Alasan eksternal perubahan adalah faktor-faktor eksternal organisasi yang membawa kebutuhan untuk berubah. Faktor-faktor tersebut termasuk kebutuhan akan barang dan jasa yang berbeda, perubahan hukum atau peraturan yang berkaitan dengan bisnis, kebutuhan pelanggan yang berbeda, perubahan dalam struktur harga, kompetisi baru sebagai hasil merger atau akuisisi, peluang bisnis baru, atau perubahan di pasar. Faktor internal juga mencakup kekuatan seperti meningkatnya tenaga kerja asing dan tenaga kerja wanita, menciptakan permintaan akan manfaat dan tunjangan yang tidak terlihat sebelumnya, dan perubahan dalam standar etika sebagai konsekuensi dari skandal bisnis.

Berbicara tentang perubahan dalam suatu organisasi, berarti berbicara tentang perubahan yang mempengaruhi orang-orang, dan bagaimana manajer dan pemimpin mengelola perubahan itu dan tentu saja akan ada penolakan terhadap kebutuhan perubahan itu dan tidak pernah bisa keluar dari keadaan inersia, namun jauh diluar sana beberapa organisasi telah melakukan perubahan hampir terus-menerus, tidak pernah beranjak dari keadaan inersia. Dalam beberapa kasus, untuk mengkompensasi perubahan dramatis di pasar, dan dalam beberapa kasus reaksi spontan, maka

beberapa organisasi melakukan modifikasi struktur organisasi mereka, dan juga beberapa berhemat tenaga kerja mereka, dan beberapa melakukan alih daya pada beberapa fungsi rutin mereka dalam upaya untuk menjadi lebih kompetitif. Beberapa perubahan yang signifikan di tempat kerja meliputi merevisi atau menghilangkan struktur organisasi tradisional, mengurangi atau menghilangkan lapisan tengah manajemen, konsolidasi tenaga kerja, meningkatkan minat dalam aliansi, merger, dan akuisisi, mengglobalkan kegiatan organisasi, dan meningkatkan penekanan pada pengurangan biaya operasi melalui pengurangan manfaat dan fasilitas karyawan.

Perubahan dalam organisasi ini diperlukan untuk mengimbangi persaingan, untuk mempersingkat operasional dan mengurangi biaya operasi, selain itu pasar menjadi lebih global dan organisasi harus beradaptasi dengan perubahan kondisi serta tenaga kerja memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu yang harus dipertimbangkan dalam setiap perubahan struktur organisasi dan yang terpenting adalah perubahan di dalam organisasi membutuhkan perencanaan yang hati-hati dan tegas, komunikasi, dan implementasi.

Dengan adanya perubahan struktur organisasi telah menjadi semakin sederhana, mencerminkan divisi yang lebih horisontal berdasarkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan spesialisasi keahlian, dan menggantikan divisi yang lebih vertikal dalam hal tenaga kerja. Hal ini menyusul terjadinya pemindahan atau penghapusan lapisan manajemen menengah dilihat dari segi industri saat ini, tidak peduli apapun bisnisnya. Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk mengasumsikan struktur jaringan dimana sebuah organisasi terkait dengan pemasok dan pelanggan melalui komputer dan telekomunikasi. Dalam beberapa struktur organisasi baru, organisasi staf itu menjadi pusat jaringan yang banyak melakukan kegiatan alih daya (outsourcing) yang merupakan bagian dari pinggiran jaringan dan

organisasi sendiri hanya melakukan kegiatan yang merupakan kompetensi inti. Perubahan-perubahan ini membuat hal yang lebih baik dari pada bagan organisasi tradisional yang merupakan sesuatu dari masa lalu.

Pada kenyataannya kini yang terjadi pada PT Erajaya Swasembada Tbk adalah spesialis dengan keahlian sempit seperti insinyur dengan spesialisasi dalam bidang-bidang tertentu, spesialis keuangan dan akuntansi, spesialis merger dan akuisisi, dan banyak staf fungsi mungkin merupakan segmen yang terbesar dari tenaga kerja. Kemajuan teknologi dan pertumbuhan pesat ilmu pengetahuan adalah dua alasan dari meningkatnya jumlah pekerjaan dengan spesialisasi yang tinggi. Teknologi baru juga telah menciptakan merek baru, dengan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan teknik dan spesialisasi yang lebih tinggi seiring dengan peningkatan pesat dari teknologi komputer. Meningkatnya jumlah tenaga spesialis dalam organisasi membutuhkan tipe baru manajer atau pemimpin semacam koordinator yang mampu untuk mengarahkan para tenaga spesialis itu agar terfokus dan tidak melihatnya sebagai gambaran besar masalah, serta mampu mengelolanya untuk bekerja sama secara baik dalam memecahkan masalah. Perubahan dalam struktur organisasi ini memerlukan manajer dengan keterampilan kepemimpinan dalam mengadaptasi struktur organisasi yang memenuhi persyaratan untuk dapat menemukan peluang-peluang bisnis. Perubahan memang tidak bisa dihindari, tuntutan perubahan harus dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dalam dunia bisnis. Perubahan organisasi bisnis akan berdampak positif jika dikelola dengan manajemen yang baik, yaitu dengan menerapkan inovasi teknologi dan menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan keahliannya.

Teknologi merupakan faktor utama sebagaimana halnya komputer telah menghilangkan banyak pekerjaan rutin. Sebagai contoh,

penggunaan database elektronik telah menghilangkan kebutuhan akan pegawai data, karena seorang manajer sekarang bisa mengakses informasi langsung dan berkomunikasi langsung dengan pihak lain melalui surat elektronik. Dunia bisnis juga telah semakin melakukan alih daya atas banyak tugas-tugas rutin kepada pemasok dan perusahaan kontrak. Perusahaan juga menemukan bahwa biaya tinggi lapisan manajemen tidak dapat dibenarkan dalam perekonomian saat ini. Jadi lapisan manajemen sedang dihilangkan, dan manajer yang tersisa diminta untuk melakukan tugas yang lebih banyak dengan jumlah tenaga kerja yang lebih sedikit. Pekerjaan akan menjadi lebih *team based*. Perusahaan lebih mengarah pada manajemen berbasis tim. Ini berarti pekerjaan-pekerjaan harus dirancang, dan para tenaga kerja akan dikelola, dinilai dan dihargai berdasarkan tim dan kerja sama tim, yakni tim mana yang telah berhasil mengerjakan tugas dan tim mana yang gagal melakukan pekerjaan. Ini akan menyebabkan perubahan lain dalam tipe manajer yang dibutuhkan yakni orang yang jauh lebih beradaptasi untuk memahami dan mengelola dinamika tim kerja.

Sebagaimana perubahan pada tempat kerja, PT Erajaya Swasembada Tbk juga berubah. Manajer dan karyawan yang berhasil harus terus menyadari lingkungan di mana mereka beroperasi dan membuat perubahan yang tepat. Untuk menjaga semangat kompetisi dalam lingkungan yang kompleks, manajer harus dapat beradaptasi dengan cepat, mengenali kebutuhan untuk perubahan, menyampaikan bahwa para tenaga kerja perlu untuk berubah, dan kemudian menerapkan perubahan yang tepat. PT Erajaya Swasembada Tbk yang berupaya mendesain ulang untuk dapat berkiprah dalam dunia bisnis saat ini dengan cara membuat perubahan, perbaikan dan penyesuaian struktur yang sudah ada, menghapuskan lapisan manajemen dan menggabungkan dua departemen menjadi satu departemen, melakukan pengurangan

tenaga kerja, memindahkan satu departemen ke divisi lain, dan sebagainya. Namun, ketika itu gagal organisasi beralih ke pendekatan yang lebih radikal untuk mendesign ulang organisasi - pendekatan seperti rekayasa ulang yang membuang struktur yang ada dan mengevaluasi atau menilai bagaimana pekerjaan dilakukan dan struktur organisasi mana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang spesifik. Apapun prosesnya perubahan dalam organisasi tidak bisa dihindari dan akan dialami, baik kita suka atau tidak. Kuncinya di sini adalah bagaimana mengelola perubahan, untuk mengurangi dampaknya terhadap sumber daya organisasi dan karyawannya.

Perubahan yang dilakukan oleh PT Erajaya Swasembada Tbk tentu akan sulit dipahami oleh para karyawan, dikarenakan para karyawan sudah merasa nyaman dengan garis tanggung jawab dari organisasi yang ada sekarang, maupun sudah merasa nyaman dengan sistem proses dalam organisasinya, dan para karyawan merasa bahwa dengan adanya perubahan itu menyiratkan sesuatu yang berbeda dan belum diketahui dampak positif bagi dirinya. Perubahan dalam organisasi memang cenderung menciptakan rasa takut dan penolakan di kalangan tenaga kerja. Ketidaktahuan itu membuat karyawan takut dan menyebabkan situasi stres, yang kadang-kadang berdampak pada kinerja dan efisiensi.

Perubahan yang mengakibatkan pada masa depan dan hasil yang tidak diketahui telah menimbulkan reaksi di kalangan tenaga kerja. Hukum alam yang cocok di sini adalah *setiap tindakan menghasilkan reaksi*. Dalam kasus ini, tindakan perubahan itu menyebabkan reaksi di kalangan tenaga kerja. Apakah reaksi itu baik atau buruk tergantung pada pemimpin perubahan. Bagaimana perubahan diumumkan? Bagaimana perubahan dikelola? Bagaimana perubahan dikomunikasikan kepada tenaga kerja? Kebanyakan orang menyukai pendekatan bisnis seperti biasa, dan

perubahan dianggap menjadi ancaman dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin dan manajer dinamis untuk menjadi agen perubahan dalam organisasi.

Orang menolak perubahan karena dua alasan dasar yakni perubahan dianggap menjadi ancaman dan pengetahuan rinci tentang perubahan ini sering tidak tersedia. Kedua alasan ini memunculkan ketidakpastian tentang masa depan. Perubahan dapat mengancam karena berbagai alasan. Salah satu yang paling umum adalah rasa tidak aman. Perubahan juga mengancam kemampuan seseorang untuk mengendalikan lingkungan seseorang, khususnya ketika perubahan diarahkan dari atas. Perasaan tidak aman sering memperparah aspek ancaman perubahan dan setiap perubahan yang diusulkan mengancam keseimbangan ini. Individu dalam organisasi yang melakukan pekerjaan yang baik sebelum perubahan juga mungkin merasa terancam. Jika mereka maju akibat hubungan yang baik dengan manajer lama, perubahan untuk seorang manajer baru dapat membuat mereka khawatir apakah mereka akan mampu membangun hubungan yang sama dengan manajer baru. Jika usulan perubahan adalah perubahan dalam operasi, seperti perubahan arah atau fokus upaya pemasaran, atau perubahan fokus dari rekayasa untuk layanan, atau sebaliknya, individu yang bertanggung jawab di masing-masing departemen terkait akan merasa terancam.

Keamanan kerja tampaknya menjadi *bottom line*. Salah satu alasan utama penolakan terhadap perubahan organisasi adalah kurangnya pengetahuan mengenai perlunya perubahan. Dalam kebanyakan kasus, karyawan hanya belum diberitahu tentang kebutuhan untuk berubah dan implikasi dari suatu organisasi yang tidak melakukan perubahan. Sementara kebutuhan untuk perubahan dapat dianggap penting untuk kelangsungan hidup bisnis, penolakan terhadap perubahan adalah lazim dan merupakan salah satu masalah terberat yang dihadapi oleh manajer. Orang-orang tampaknya hanya menolak perubahan secara alami, dan sekedar untuk alasan

kebaikan. Ketika perubahan kurang berhasil dikelola, maka hal itu dapat menyebabkan kerusakan permanen, termasuk hilangnya produktivitas, semangat, dan motivasi. Untungnya, perubahan yang dikelola secara efektif juga dapat memberikan manfaat yang sangat besar. Salah satu manfaat yang jelas adalah tanggap terhadap lingkungan bisnis.

Salah satu bagian penting dari proses perencanaan adalah penilaian risiko. Banyak risiko yang melekat pada perubahan telah diidentifikasi oleh pihak yang terkena dampak, tapi masih mungkin ada risiko lainnya. Ada banyak metode yang telah terbukti untuk mengubah operasi bisnis. Perubahan yang dikelola dengan baik juga dapat menghasilkan produktivitas yang luar biasa dan perbaikan moral. Sementara penolakan terhadap perubahan tidak pernah bisa benar-benar dihilangkan, namun dapat dikelola secara efektif.

Menyambut dan menjalankan perubahan adalah kunci untuk menjadi profesional yang bernilai dan berharga. Daripada menjadi takut atau melawan perubahan, untuk merespon perubahan secara positif, ada beberapa strategi di bawah ini untuk menghadapinya diantaranya *1) Artikan dan akui apa yang sudah berakhir dan apa yang belum. Hargai perasaan kehilangan tersebut. Hadapi semua itu dan jangan menyangkal emosi apa pun yang mungkin muncul. Pada saat yang sama, identifikasi juga apa yang tidak berubah 2) Lihat hal positif yang mungkin tidak kelihatan kasat mata saat ini. Tidak peduli bagaimana buruknya perubahan, masih ada banyak kesempatan yang tersedia jika orang mau terbuka untuk melihatnya. Identifikasi hal-hal positif dalam diri Anda dan perusahaan tempat Anda bekerja, dan tetapkan fokus Anda.3) Lompat masuk ke gerbong perubahan itu lebih awal. Saat perubahan itu tidak bisa dihindarkan, orang bisa memilih untuk menerima atau menolaknya. Apapun yang mereka pilih, perubahan tetap terjadi. Mereka yang bisa bergerak cepat*

akan mendapat perhatian dan diingat, dan juga mereka yang banyak mengeluh dan menyuarakan perlawanan. 4) Perlengkapi diri dengan keahlian dan pengetahuan baru untuk mengubah situasi sulit. Dukung juga teman kantor Anda dengan bantu menggali potensi mereka yang dapat mereka raih dari perubahan. 5) Berbagi dengan kolega. Bisa berbagi dengan teman kantor untuk membalikkan perubahan menjadi kesempatan baru yang akan menguatkan diri kita sendiri juga. Teman Anda dan bahkan pihak manajemen akan melihat hal itu dan menghargai usaha Anda. dan kita sebagai orang insan yang diberikan oleh Tuhan talenta luar biasa tidak seharusnya meyalahkan keadaan karena sebuah keterbatasan dimana sebenarnya kita mampu untuk mengikuti perubahan itu.

# **MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**



**DISUSUN OLEH :**

**KELOMPOK III**

**AHMAD MURDIANSYAH (182510101)**

**JAYA SEMPURNA (182510102)**

**IMA MARDIANA (182510104)**

**ANGGA SAPUTRA (182510105)**

**REZA APRIADI (182510106)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## REFORMASI BIROKRASI PADA BADAN PUSAT STATISTIK

### KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

Sesuai dengan Undang-Undang nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, BPS memiliki peran sebagai penyedia statistik, pemegang amanah dalam mewujudkan Sistem Statistik Nasional. Dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya, BPS harus memperhatikan dinamika perstatistikan baik nasional maupun internasional. Seiring dengan semangat Reformasi Birokrasi Nasional, BPS bertekad untuk menjadi Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua dengan menjunjung tinggi 10 Fundamental *Principles of Official Statistics* yang digariskan oleh PBB.

Seiring dengan amanah Presiden terkait Reformasi Birokrasi, dan semakin banyaknya tuntutan ketersediaan data oleh pengguna data, serta kesadaran BPS sendiri untuk menghasilkan data yang berkualitas, BPS melakukan segala upaya perubahan untuk menjawab semua kebutuhan *Stakeholder*. Upaya perubahan di BPS disandarkan pada Permenpan RB No. 20/2010 tentang Road Map RB 2010-2014 dengan sasaran 8 (delapan) area perubahan yang meliputi organisasi, peraturan perundang-undangan, SDM, tatalaksana, pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas dan *mindset* serta *culture-set* pegawai BPS.

Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, bekinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Di dalam Permenpan RB No. 20/2010 tersebut, diamanatkan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi 2010-2014 yaitu :

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Sasaran RB
Mindset dan Culture-Set aparaturn Penguatan Pengawasan Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang Bebas KKN Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi	Pemerintah yang bersih dan Bebas KKN
Penataan dan penguatan organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran	Efektivitas dan efisiensi kinerja

Penguatan Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang terintegrasi, netral, kompeten, capable, profesional, bekinerja tinggi, dan sejahtera	pemerintah
Peraturan Perundang-Undangan Penataan tatalaksana  Peningkatan Kualitas pelayanan publik	Regulasi yang tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai prinsip prinsip <i>good governance</i> Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat	Peningkatan kualitas dan pelayanan publik

Guna mendukung keberhasilan area perubahan ini, BPS telah menyusun dokumen rencana kerja PMPRB (Program Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi). Seluruh unit kerja yang terlibat dalam setiap area perubahan telah mengkomunikasikan aktivitasnya dalam setiap rapat, baik persiapan, koordinasi, maupun rapat hasil PMPRB. Untuk subkomponen area perubahan yang dinilai masih kurang, disusun suatu Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL). Implementasi rencana ini senantiasa dipantau oleh tim RB, antara lain dalam bentuk Surat Permintaan Tindak Lanjut kepada Tim kerja RB BPS, dan hasilnya dicantumkan dalam Laporan Hasil Tindak Lanjut (RHTL).

Selama perjalanan RB dalam lima tahun tahap kedua ini, BPS telah mengukir berbagai prestasi dengan tetap bepegang teguh pada tiga nilai inti BPS (Profesional, Integritas, dan Amanah). Jumlah penghargaan yang diterima BPS pusat dan daerah selama tahun 2016 sebanyak 96 penghargaan, naik signifikan dari tahun sebelumnya (57 penghargaan). Perbaikan tata kelola administrasi keuangan telah berbuah kembalinya penilaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Seluruh pegawai harus siap melaksanakan perubahan dalam instansi BPS ini. Seperti seluruh pegawai yang bertugas di Kecamatan harus berkantor di BPS Kabupaten, dan melakukan absensi dengan handkey. Bagi yang terlambat datang, pulang cepat, izin, dan tidak datang ke kantor tanpa kabar, maka mereka akan mendapat potongan tunjangan kinerja.

Semua pegawai cukup puas dengan adanya perubahan ini, karena mereka mendapatkan tambahan penghasilan dengan adanya tunjangan kinerja yang diterima setiap bulan.

## TUGAS 3



**Dosen Pengasuh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

Dibuat Oleh:

ROSALIA	NIM. 182510074.
ERWIN	NIM. 182510088.
YUSQI AUDAH FIRDAUS	NIM. 182510092.
JORDY STEFFANUS	NIM. 182510099.
ISWAHYUDI	NIM. 182510100.

Program Studi Pascasarjana Manajemen  
Universitas Bina Darma  
Palembang  
2019

Sekolah : SD Maitreyawira OPI Palembang.

Negara maju tentunya tidak terlepas dari dunia pendidikan. Semakin tinggi kualitas pendidikan suatu negara, maka semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusia yang dapat memajukan dan mengharumkan negaranya. Sebenarnya, tidak ada perbedaan antara sumber daya manusia antara negara maju dan negara berkembang, yang berbeda hanyalah cara mendidik sumber daya manusia itu sendiri. Pendidikan Indonesia sekarang memulai Kurikulum baru yaitu Kurikulum 2013 menggantikan KTSP.

Kurikulum 2013 sudah diimplementasikan pada tahun pelajaran 2013/2014 pada sekolah-sekolah tertentu (terbatas). Kurikulum 2013 diluncurkan secara resmi pada tanggal 15 Juli 2013. Sesuatu yang baru tentu mempunyai perbedaan dengan yang lama. Begitu pula kurikulum 2013 mempunyai perbedaan dengan KTSP. Berikut ini adalah perbedaan kurikulum 2013 dan KTSP :

#### 1. Kurikulum 2013

SKL (Standar Kompetensi Lulusan) ditentukan terlebih dahulu, melalui Permendikbud No 54 Tahun 2013. Setelah itu baru ditentukan Standar Isi, yang berbentuk Kerangka Dasar Kurikulum, yang dituangkan dalam Permendikbud No 67, 68, 69, dan 70 Tahun 2013

KTSP

Standar Isi ditentukan terlebih dahulu melalui Permendiknas No 22 Tahun 2006.

Setelah itu ditentukan SKL (Standar Kompetensi Lulusan) melalui Permendiknas No 23 Tahun 2006

#### 2. Kurikulum 2013

Aspek kompetensi lulusan ada keseimbangan soft skills dan hard skills yang meliputi aspek kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan

KTSP

lebih menekankan pada aspek pengetahuan

3. Kurikulum 2013

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-VI

KTSP

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-III

4. Kurikulum 2013

Jumlah jam pelajaran per minggu lebih banyak dan jumlah mata pelajaran lebih sedikit dibanding KTSP

KTSP

Jumlah jam pelajaran lebih sedikit dan jumlah mata pelajaran lebih banyak dibanding Kurikulum 2013

5. Kurikulum 2013

Proses pembelajaran setiap tema di jenjang SD dan semua mata pelajaran di jenjang SMP/SMA/SMK dilakukan dengan pendekatan ilmiah (saintific approach), yaitu standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Mengamati, Menanya, Mengolah, Menyajikan, Menyimpulkan, dan Mencipta.

KTSP

Standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Eksplorasi, Elaborasi, dan Konfirmasi

6. Kurikulum 2013

TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) bukan sebagai mata pelajaran, melainkan sebagai media pembelajaran

KTSP

TIK sebagai mata pelajaran

7. Kurikulum 2013

Standar penilaian menggunakan penilaian otentik, yaitu mengukur semua kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan berdasarkan proses dan hasil.

KTSP

Penilaiannya lebih dominan pada aspek pengetahuan

8. Kurikulum 2013

Pramuka menjadi ekstrakuler wajib

KTSP

Pramuka bukan ekstrakurikuler wajib

9. Kurikulum 2013

Pemintan (Penjurusan) mulai kelas X untuk jenjang SMA/MA

KTSP

Penjurusan mulai kelas XI

10. Kurikulum 2013

BK lebih menekankan mengembangkan potensi siswa

KTSP

BK lebih pada menyelesaikan masalah siswa

# **MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**



**DISUSUN OLEH :**

**KELOMPOK III**

**AHMAD MURDIANSYAH (182510101)**

**JAYA SEMPURNA (182510102)**

**IMA MARDIANA (182510104)**

**ANGGA SAPUTRA (182510105)**

**REZA APRIADI (182510106)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2**

**UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG**

**2019**

## REFORMASI BIROKRASI PADA BADAN PUSAT STATISTIK

### KABUPATEN OGAN KOMERING ILIR

Sesuai dengan Undang-Undang nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, BPS memiliki peran sebagai penyedia statistik, pemegang amanah dalam mewujudkan Sistem Statistik Nasional. Dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya, BPS harus memperhatikan dinamika perstatistikan baik nasional maupun internasional. Seiring dengan semangat Reformasi Birokrasi Nasional, BPS bertekad untuk menjadi Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua dengan menjunjung tinggi 10 Fundamental *Principles of Official Statistics* yang digariskan oleh PBB.

Seiring dengan amanah Presiden terkait Reformasi Birokrasi, dan semakin banyaknya tuntutan ketersediaan data oleh pengguna data, serta kesadaran BPS sendiri untuk menghasilkan data yang berkualitas, BPS melakukan segala upaya perubahan untuk menjawab semua kebutuhan *Stakeholder*. Upaya perubahan di BPS disandarkan pada Permenpan RB No. 20/2010 tentang Road Map RB 2010-2014 dengan sasaran 8 (delapan) area perubahan yang meliputi organisasi, peraturan perundang-undangan, SDM, tatalaksana, pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas dan *mindset* serta *culture-set* pegawai BPS.

Reformasi Birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, bekinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Di dalam Permenpan RB No. 20/2010 tersebut, diamanatkan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi 2010-2014 yaitu :

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan	Sasaran RB
Mindset dan Culture-Set aparaturn Penguatan Pengawasan	Birokrasi dengan integriatas dan kinerja yang tinggi Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang Bebas KKN	Pemerintah yang bersih dan Bebas KKN
Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi	
Penataan dan penguatan organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran	Efektivitas dan efisiensi kinerja

Penguatan Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang terintegrasi, netral, kompeten, capable, profesional, bekinerja tinggi, dan sejahtera	pemerintah
Peraturan Perundang-Undangan Penataan tatalaksana  Peningkatan Kualitas pelayanan publik	Regulasi yang tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai prinsip prinsip <i>good governance</i> Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat	Peningkatan kualitas dan pelayanan publik

Guna mendukung keberhasilan area perubahan ini, BPS telah menyusun dokumen rencana kerja PMPRB (Program Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi). Seluruh unit kerja yang terlibat dalam setiap area perubahan telah mengkomunikasikan aktivitasnya dalam setiap rapat, baik persiapan, koordinasi, maupun rapat hasil PMPRB. Untuk subkomponen area perubahan yang dinilai masih kurang, disusun suatu Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL). Implementasi rencana ini senantiasa dipantau oleh tim RB, antara lain dalam bentuk Surat Permintaan Tindak Lanjut kepada Tim kerja RB BPS, dan hasilnya dicantumkan dalam Laporan Hasil Tindak Lanjut (RHTL).

Selama perjalanan RB dalam lima tahun tahap kedua ini, BPS telah mengukir berbagai prestasi dengan tetap bepegang teguh pada tiga nilai inti BPS (Profesional, Integritas, dan Amanah). Jumlah penghargaan yang diterima BPS pusat dan daerah selama tahun 2016 sebanyak 96 penghargaan, naik signifikan dari tahun sebelumnya (57 penghargaan). Perbaikan tata kelola administrasi keuangan telah berbuah kembalinya penilaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Seluruh pegawai harus siap melaksanakan perubahan dalam instansi BPS ini. Seperti seluruh pegawai yang bertugas di Kecamatan harus berkantor di BPS Kabupaten, dan melakukan absensi dengan handkey. Bagi yang terlambat datang, pulang cepat, izin, dan tidak datang ke kantor tanpa kabar, maka mereka akan mendapat potongan tunjangan kinerja.

Semua pegawai cukup puas dengan adanya perubahan ini, karena mereka mendapatkan tambahan penghasilan dengan adanya tunjangan kinerja yang diterima setiap bulan.

## TUGAS 3



**Dosen Pengasuh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

Dibuat Oleh:

ROSALIA	NIM. 182510074.
ERWIN	NIM. 182510088.
YUSQI AUDAH FIRDAUS	NIM. 182510092.
JORDY STEFFANUS	NIM. 182510099.
ISWAHYUDI	NIM. 182510100.

Program Studi Pascasarjana Manajemen  
Universitas Bina Darma  
Palembang  
2019

Sekolah : SD Maitreyawira OPI Palembang.

Negara maju tentunya tidak terlepas dari dunia pendidikan. Semakin tinggi kualitas pendidikan suatu negara, maka semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusia yang dapat memajukan dan mengharumkan negaranya. Sebenarnya, tidak ada perbedaan antara sumber daya manusia antara negara maju dan negara berkembang, yang berbeda hanyalah cara mendidik sumber daya manusia itu sendiri. Pendidikan Indonesia sekarang memulai Kurikulum baru yaitu Kurikulum 2013 menggantikan KTSP.

Kurikulum 2013 sudah diimplementasikan pada tahun pelajaran 2013/2014 pada sekolah-sekolah tertentu (terbatas). Kurikulum 2013 diluncurkan secara resmi pada tanggal 15 Juli 2013. Sesuatu yang baru tentu mempunyai perbedaan dengan yang lama. Begitu pula kurikulum 2013 mempunyai perbedaan dengan KTSP. Berikut ini adalah perbedaan kurikulum 2013 dan KTSP :

#### 1. Kurikulum 2013

SKL (Standar Kompetensi Lulusan) ditentukan terlebih dahulu, melalui Permendikbud No 54 Tahun 2013. Setelah itu baru ditentukan Standar Isi, yang berbentuk Kerangka Dasar Kurikulum, yang dituangkan dalam Permendikbud No 67, 68, 69, dan 70 Tahun 2013

KTSP

Standar Isi ditentukan terlebih dahulu melalui Permendiknas No 22 Tahun 2006.

Setelah itu ditentukan SKL (Standar Kompetensi Lulusan) melalui Permendiknas No 23 Tahun 2006

#### 2. Kurikulum 2013

Aspek kompetensi lulusan ada keseimbangan soft skills dan hard skills yang meliputi aspek kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan

KTSP

lebih menekankan pada aspek pengetahuan

3. Kurikulum 2013

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-VI

KTSP

di jenjang SD Tematik Terpadu untuk kelas I-III

4. Kurikulum 2013

Jumlah jam pelajaran per minggu lebih banyak dan jumlah mata pelajaran lebih sedikit dibanding KTSP

KTSP

Jumlah jam pelajaran lebih sedikit dan jumlah mata pelajaran lebih banyak dibanding Kurikulum 2013

5. Kurikulum 2013

Proses pembelajaran setiap tema di jenjang SD dan semua mata pelajaran di jenjang SMP/SMA/SMK dilakukan dengan pendekatan ilmiah (saintific approach), yaitu standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Mengamati, Menanya, Mengolah, Menyajikan, Menyimpulkan, dan Mencipta.

KTSP

Standar proses dalam pembelajaran terdiri dari Eksplorasi, Elaborasi, dan Konfirmasi

6. Kurikulum 2013

TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) bukan sebagai mata pelajaran, melainkan sebagai media pembelajaran

KTSP

TIK sebagai mata pelajaran

7. Kurikulum 2013

Standar penilaian menggunakan penilaian otentik, yaitu mengukur semua kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan berdasarkan proses dan hasil.

KTSP

Penilaiannya lebih dominan pada aspek pengetahuan

8. Kurikulum 2013

Pramuka menjadi ekstrakuler wajib

KTSP

Pramuka bukan ekstrakurikuler wajib

9. Kurikulum 2013

Pemintan (Penjurusan) mulai kelas X untuk jenjang SMA/MA

KTSP

Penjurusan mulai kelas XI

10. Kurikulum 2013

BK lebih menekankan mengembangkan potensi siswa

KTSP

BK lebih pada menyelesaikan masalah siswa

**Tugas ke - 3**

**SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN,  
PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI**

**Tugas Pemenuhan Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Pengembangan Organisasi**

**Dosen : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM.**

Program Pasca Sarjana

Program Studi : Magister Manajemen



Oleh :

- |                                   |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| <b>1. Agung Setyabudi</b>         | <b>NIM : 182510090</b> |
| <b>2. Fajrie Agus Dwino Putra</b> | <b>NIM : 182510097</b> |
| <b>3. Achmad Aswin</b>            | <b>NIM : 182510089</b> |
| <b>4. Kurniawan</b>               | <b>NIM : 182510094</b> |
| <b>5. Ledian Yostariza</b>        | <b>NIM : 182510091</b> |

**Kelas : UBD-MM-Angkatan 33 / R2**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Bina Darma – Palembang**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji dan syukur penulis panjatkan ke kehadiran *Allah SWT*, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Kelompok sebagai pemenuhan Tugas ke ,3 berupa pembuatan Karya Tulis dengan Judul **“SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI”**, dalam rangka mengikuti perkuliahan di Program Pasca Sajana – Magister Manajemen, Universitas Bina Darma Palembang pada mata kuliah Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang di berikan oleh beliau Bp. Dr. Ir. H, Abdul Nadjib, MM.

Syukur Alhamdulillah, dengan kerjasama dan kekompakan Tim / Kelompok dengan anggota yang memiliki aktifitas yang dihadapi sehari hari yang cukup tinggi serta dengan lokasi yang berjauhan, namun dengan semangat dan kerja keras yang tinggi akhirnya Tugas Kelompok ini dapat kami selesaikan dengan baik.

Kami menyadari bahwa Karya Tulis yang sudah kami susun ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran dan masukan yang membangun akan lebih menyempurnakan Karya Tulis kami ini. Terima kasih. Semoga bermanfaat.

**Palembang, 26 Desember 2019**

**Kelompok Post Milenial**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penulisan Karya Ilmiah .....	4
1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Managemen Perubahan .....	5
2.2. Faktor Berpengaruh Pendorong Organisasi .....	6
2.2. Resistensi Perubahan Organisasi .....	7
BAB III STUDY KASUS .....	11
3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero).....	11
3.2 Awal Reorganisasi .....	14
3.3 Payung Reorganisasi .....	14
3.4 Reorganisasi .....	15
BAB IV PENUTUP .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	20

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 :	Faktor berpengaruh terhadap Resistensi PT. PLN (Persero)...	3
Gambar 2 :	Bentuk Struktur Organisasi PT PLN (Persero) .....	17

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.. Heraclitus seorang filsafat Yunani kuno mengatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan, hal serupa juga diungkapkan oleh Ilmuwan penemu rumus  $E = mc^2$  ; Albert Einstein mengatakan bahwa sesuatu yang pasti adalah perubahan. Sependapat dengan pernyataan Einstein, Evelyn Waugh juga mengungkapkan “*Change is the only evidence of life*”. Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini.

Perubahan terjadi dapat disebabkan karena suatu tuntutan, tantangan dan keadaan. Perubahan merupakan suatu usaha untuk memperbaiki dengan melakukan sebuah inovasi dan kreasi agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dalam organisasi membuat roda perputaran menjadi sangat stabil dan *balance*, Perubahan bertujuan agar organisasi menjadi *tidak statis* melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi. Tanpa adanya perubahan, maka dapat dipastikan usia organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami *stagnant*, lemah, kurang berdaya guna dan berhasil guna serta akan menimbulkan dampak negatif. Organisasi modern dewasa ini dituntut untuk menghadapi dan menyelesaikan

sejumlah persoalan yang menyebabkan terciptanya kebutuhan akan perubahan internal organisasi.

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Perubahan organisasi memiliki arti perubahan yang terjadi pada pelaku organisasi, struktur organisasi, dan teknologi dalam suatu organisasi dalam meraih efektifitas organisasi. Manajemen Perubahan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Maju tidaknya sebuah organisasi tergantung dari kemauan sebuah organisasi untuk berubah dan berbenah, perubahan adalah sebuah proses menuju perbaikan dan keberlangsungan kehidupan dan organisasi untuk *survive*, kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) tergantung dari kemampuan dan pengambilan keputusan untuk mau berubah dan berbenah, menyikapi segala perubahan yang terjadi dan menyesuaikan diri dengan perubahan potensial di masa datang. Perubahan tersebut sejatinya untuk meningkatkan, membenahi dan memperbaiki atas semua pencapaian yang kurang maksimal. Organisasi yang dinamis dan bertumbuh sangat membutuhkan tekad untuk berubah, berbenah dan memperbaiki diri, memperbaiki kualitas dan memperbaiki kinerja.

Dalam proses merealisasikan perubahan pada organisasi, terdapat berbagai hambatan yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut di sebut *Resistensi* yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. *Resistensi* / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Demikian halnya kondisi ini yang terjadi di PT. PLN (Persero). Pemerintah dan PT. PLN saat ini tengah berupaya memenuhi kecukupan kebutuhan listrik yang handal, dengan penyelesaian proyek pembangkit listrik 35.000 MW berikut pembangunan transmisi sepanjang 46.000 KMS dan Gardu Induk ber-kapasitas 109.200 MVA.

Pemerintah dan PLN Juga telah menetapkan target pertumbuhan pelanggan sebesar 3,5 Juta pertahun serta prognosa pertumbuhan penjualan energi listrik rata-rata adalah 5,2 % pertahun pada tahun 2018 dengan realisasi 5,1 %. Energi listrik harus terserap oleh pelanggan agar kinerja dan pendapatan PLN semakin meningkat, sekaligus mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan harapan *stakeholder*, maka diperlukan re-organisasi PLN di tahun 2018, yang mencakup beberapa fungsi bisnis. Pembentukan internal, dalam bentuk **re-organisasi tersebut sebagai “kendaraan” untuk menjadi yang terbaik dan terdepan.** Berdasarkan uraian di atas, maka kami “Tim / Kelompok Post Milenial” membuat Karya Tulis dengan Judul : **“Siap menjadi Terbaik dan Terdepan , PT. PLN (Persero) melakukan Re-organisasi.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami uraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam karya tulis ini, yaitu :

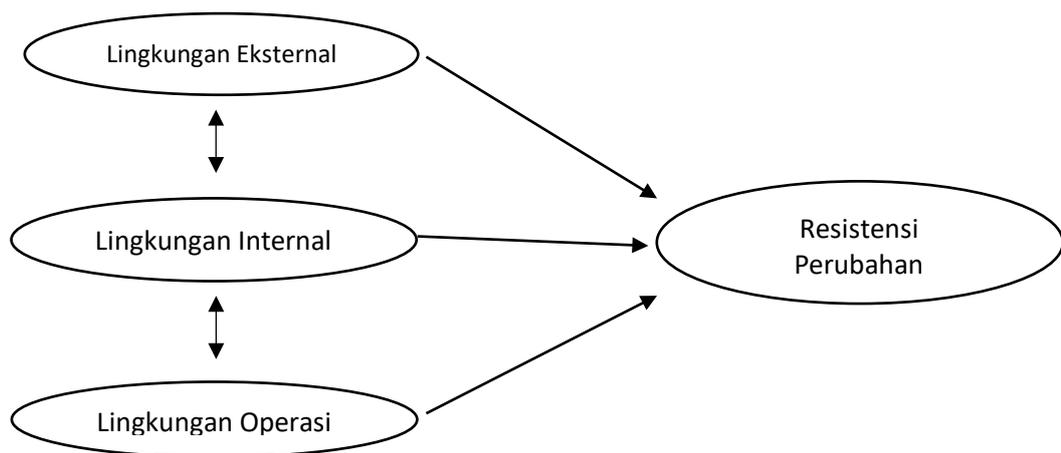
1. Lingkungan apa sajakah sebagai pendorong perubahan dan perkembangan organisasi di PT. PLN (Persero) ?
2. Bagaimana resistensi para *stake-holder* terhadap perubahan organisasi di tubuh PT PLN (Persero) tersebut ?

## 1.3 Tujuan Penulisan Karya Ilmiah

Tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui Lingkungan apa sajakah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan organisasi PT. PLN (Persero).
2. Mengetahui resistensi terhadap perubahan organisasi yang sudah dilakukan oleh PT PLN (Persero).

## 1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah



Gambar 1 : Faktor berpengaruh terhadap Resistensi Perubahan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Managemen Perubahan.**

Setiap organisasi / perusahaan membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi, organisasi tersebut mampu berubah dan berkembang dengan perubahan tersebut, dan manusia sebagai sumber daya merupakan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting guna mencapai perubahan dalam bentuk perkembangan organisasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Schulze (2017:11) mendefinisikan Organisasi sebagai penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan bekerja secara bersama-sama (*team work*) organisasi dapat mencapai tujuannya, dan perubahan merupakan hal mendasar untuk mencapai tujuan tersebut, dengan selalu terus berinovasi dan mengembangkan aspek-aspek dalam organisasi.

Dalam organisasi, mengelola dan mengontrol suatu perubahan menjadi tolak ukur bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang. Organisasi dituntut untuk mampu menghadapi perubahan. Untuk itu, ilmu mengenai manajemen perubahan dibutuhkan sebagai dasar referensi menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Manajemen Perubahan (*Change Management*) adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi / perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik yang dapat di implikasikan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi.

## **2.2 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi.**

Menurut Winardi J., (2010) bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku pada saat ini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan, guna meningkatkan efektivitasnya. Lingkungan keorganisasian terus menerus berubah dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan-perubahan agar supaya dapat bertahan.

Secara umum faktor-faktor sebagai pendorong perubahan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

### **A. Faktor Eksternal ;**

Merupakan segala keseluruhan faktor dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor eksternal diantaranya dapat berupa :

1. Lingkungan di luar perusahaan ; yang dapat berupa (a). Kekuatan-kekuatan Ekologikal, Ekonomi, Politik – Legal, Sosiokultural maupun kekuatan tehnologi.
2. Lingkungan Industri, yang dapat berupa : (a). Struktur Industri, (b). Persaingan antar pesaing, (c). Kendala masuk dan keluarnya

- perusahaan, (d). Ancaman barang- barang substitusi, (e). Kekuatan Rekanan (pensuplai) dan (f) Kekuatan para konsumen.
3. Lingkungan Operasi ; merupakan pendorong eksternal umum yang dapat berupa : (a). Posisi Kompetitif, (b). Profil pada pelanggan, (c). Pasar Pekerja, (d). Kepentingan *stake holders*, hubungan dengan pensuplai dan kreditor.

### **B. Faktor Internal ;**

Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor Internal dapat berada dalam Tingkatan Manajemen yang berupa : Tingkat Operasi, Tingkat Manajerial dan Tingkat Strategi. Sedangkan dalam Tingkatan Manajerial dapat berupa : Peranan Hubungan Perorangan maupun Peranan Pengambil Keputusan.

### **2.3 Resistensi Perubahan Organisasi**

Dalam proses merealisasikan perubahan dalam organisasi, terdapat berbagai hambatan, yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut disebut dengan istilah “Resistensi” yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Resistensi / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan. Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut. Perubahan dapat menimbulkan tentangan dari individu maupun organisasi. Tentangan dapat bersifat positif dan dapat menjadi sumber konflik. Perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan beberapa cara. Kotter & Schlesinger dalam Yilmaz dan Kilicoglu (2013) merumuskan 6 cara yang dapat dilakukan untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan, diantaranya adalah:

a. Pendidikan dan komunikasi

Hal yang dilakukan untuk menanggulangi resistensi adalah dengan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi.

b. Keterlibatan dan partisipasi

Sebelum mengaplikasikan rancangan perubahan yang telah diformulasikan, pimpinan puncak dan agen perubahan harus dapat mengidentifikasi siapa saja

yang resisten terhadap perubahan tersebut. Orang-orang yang resisten tersebut kemudian dilibatkan dalam membahas faktor-faktor yang menimbulkan perubahan.

c. Fasilitasi dan dukungan

Agen perubahan harus dilatih sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi dan membantu karyawan (anggota organisasi) yang menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dirancang. Jika perlu, agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar dan bentuk lainnya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perubahan tersebut.

d. Negosiasi

Negosiasi dilakukan jika agen perubahan menemukan resistensi potensial dari karyawan tertentu. Karyawan tersebut diundang untuk berdiskusi dan negosiasi. Kesepakatan negosiasi dapat bervariasi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh agen perubahan.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi yang dimaksud adalah menonjolkan suatu realita sehingga terlihat dan terasa bahwa perubahan lebih menarik. Kooptasi adalah kombinasi dari manipulasi dan keterlibatan. Dengan menonjolkan suatu realita yang menarik, karyawan yang resisten diajak untuk berdiskusi dan membuat keputusan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan perubahan.

f. Paksaan

Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut; keunggulan

strategi ini terletak pada kecepatannya, tetapi sisi negatifnya adalah rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.

## BAB III

### STUDY KASUS

#### SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI

##### 3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)

. Perubahan, terutama pada fungsi pelayanan pelanggan, diharapkan menjadikan PLN sebagai *korporasi* yang semakin fokus untuk menjadi yang terbaik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal tersebut diwujudkan misalnya dengan menyediakan energi listrik yang berkualitas, handal dan terjangkau hingga ke seluruh pelosok negeri. Tidak cukup menjadi korporasi dan insan terbaik, PLN pun harus menjadi perusahaan yang terdepan dalam bisnis kelistrikan.

Hal ini sesuai dengan Visi PLN untuk **menjadi perusahaan kelas dunia**. Oleh karena itu, PLN sudah harus menyiapkan diri mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, baik dari sisi teknologi, bisnis, pelayanan, maupun insan PLN. Salah satu arah strategis perusahaan kedepan adalah PLN harus menjadi *korporasi* yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai *ekspektasi* pelanggan yang didukung oleh *human capital* berkompentensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*. Adapun salah satu strategi utamanya adalah ; meningkatkan keunggulan pengelolaan organisasi dan *Human Capital*.

Untuk mencapai hal tersebut, maka perubahan struktur organisasi secara cepat, baik berupa pengembangan maupun perampingan merupakan suatu

keharusan, dimana bentuk kongkretnya adalah kegiatan reorganisasi pada fungsi *Korporat*, fungsi Bisnis Regional dan fungsi di Unit Operasional.

Seiring dengan peningkatan aset yang sangat besar, maka peningkatan penjualan yang signifikan sangat diperlukan, terlebih lagi dengan tercapainya Mega Proyek 35.000 MW. Apabila pertumbuhan penjualan energi listrik yang ditargetkan tidak tercapai maka aspek finansial proyek dan daya guna aset bisa terancam yang akan mengakibatkan finansial PLN terganggu dan terjadinya kondisi *oversupply* energi. Guna mendukung hal tersebut maka diperlukan *DNA* baru dengan pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan untuk membuat kebijakan pemasaran yang lebih agresif dan strategi pemasaran yang lebih lincah, juga adaptif terhadap lingkungan pasar dan *stakeholder*, serta menghasilkan *revenue* yang lebih efektif, lebih cepat dan lebih besar.

Besaran aset PLN saat ini sudah mencapai Rp 1.274 T, dimana Rp 122 T merupakan aset Tanah dan Rp 53 T merupakan aset Bangunan, masih harus ditingkatkan pengelolaannya karena masih terdapat kasus hukum / sengketa dengan pihak lain terkait permasalahan aset ini. PLN harus fokus dan secara korporat mampu mengelola aset Tanah dan Bangunan (Rp 175 T) tersebut serta mendayagukannya, sehingga setiap aset yang dimiliki oleh PLN jelas kepemilikan dan pengelolaannya. Pembentukan Departemen Pengelolaan Aset (Aset Tanah dan Bangunan) diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan aset meliputi sertifikasi, pengamanan, penyelesaian sengketa aset dan lebih meningkatkan produktifitasnya.

Potensi pendapatan dari pendaya-gunaan aset tersebut melalui skema Kerjasama Usaha, *BOT (Built Operate Transfer) / BTO (Built Transfer Operate)*, Sewa/Pinjam Pakai, maupun Pendapatan Bangunan diperkirakan akan memberikan kontribusi pendapatan kepada PLN sebesar Rp 4,04 T per tahun.

PLN juga dituntut untuk selalu menjadi Perusahaan yang dikelola dengan baik (GCG), mematuhi dan sesuai dengan semua regulasi/peraturan perundang-undangan, bisa meminimalkan risiko. Maka diperlukan penguatan fungsi kepatuhan yang dapat meningkatkan evaluasi dan analisa dampak kecurangan / *fraud*, terlaksananya kepatuhan dan internalisasi budaya kepatuhan.

Tingginya variasi permasalahan hukum dan mekanisme kerja yang kurang efektif membutuhkan penguatan fungsi Hukum secara terpusat. Diperlukan juga penguatan fungsi Pengawasan Intern untuk mencapai *zero tolerance* temuan yang bersifat *fraud* serta Program *Early Warning System (EWS)* harus dibangun dan menjadi *Strategic Business Partner (SBP)*.

Untuk menunjang bisnis ke-tenagalistrikan agar memiliki daya saing, perlu juga penguatan pada fungsi teknologi informasi yang tidak lagi dikelola secara *silo-silo* dan *locally*, khususnya dalam hal pengelolaan *Big Data* dan integrasi aplikasi – aplikasi lokal di Unit dalam satu kegiatan pemusatan fungsi Teknologi Informasi.

Re-organisasi ini memerlukan perubahan *mindset* dari setiap Individu insan PLN. Diperlukan suatu proses *Change Management* untuk memastikan perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan baik sesuai Visi perusahaan. Untuk itu diperlukan organisasi khusus yang dapat memastikan proses perubahan dapat berjalan dengan baik sekaligus berperan sebagai *integrator* dari keseluruhan proses perubahan yang ada di PLN.

### 3.2 Awal Re-organisasi

Re-organisasi di PLN diawali dengan standarisasi penyebutan organisasi agar tidak lagi muncul banyak variasi nama organisasi pada fungsi yang sama. Sebagai contoh adalah unit yang mengoperasikan transmisi, kita dulu biasa menyebutnya dengan APP, UPT, AP2B, dan Sektor Penyaluran, namun setelah dilakukan standarisasi, nama-nama tersebut diseragamkan menjadi UPT (Unit Pelaksana Teknis).

PLN sebagai salah satu BUMN terbesar di Indonesia juga harus mampu untuk meningkatkan citra profesionalnya agar dapat memiliki nilai jual dan daya saing terhadap BUMN lain. Salah satu cara yang dipilih untuk meningkatkan *image* ini adalah melalui penyesuaian penyebutan nama jabatan struktural yang lazim digunakan di dunia bisnis profesional. Perubahan penyebutan nama jabatan ini diharapkan akan meningkatkan *image* dan kebanggaan bagi para pejabat PLN khususnya ketika berhadapan dengan *stakeholder* dan pihak eksternal.

### 3.3 Payung Re-organisasi

Sebagai payung dalam reorganisasi ini, telah diterbitkan 4 Peraturan Direksi (Perdir) yaitu:

1. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Struktur Organisasi, Satuan Kerja pada Struktur Organisasi dan Jabatan Struktural;
2. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, Unit Pelaksana dan Unit Layanan;
3. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN (Persero);

4. Perdir Nomor 052.P/tyyenetapan Kewenangan Bidang Organisasi PT PLN (Persero).

Perdir payung tersebut kemudian diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

### **3.4 Re-organisasi**

Dalam re-organisasi ini, PLN memiliki 13 Direktur yang terdiri dari 1 Direktur Utama dan 12 Direktur yang membawahi masing-masing Direktorat, yaitu 5 Direktorat pada Fungsi Korporat dan 7 Direktorat Bisnis Regional yang mengelola bisnis dari hulu ke hilir, mulai dari perencanaan, konstruksi, operasi hingga ke pelayanan pelanggan di Regionalnya masing-masing.

Peranan *policy maker* tetap dikelola oleh Fungsi Korporat. “Regional Bisnis” hanya menjalankan *policy*. Saat pelaksanaan *policy* tersebut ada yang menjadi *issue* dan berdampak bagi perusahaan secara signifikan, maka Direktur Bisnis Regional dapat membawa *issue* ini ke *BOD (Board of Director)* untuk dibahas lebih lanjut.

Reorganisasi di tingkat Korporat yang sangat jelas terlihat adalah penambahan 2 Departemen yang masing-masing dikepalai oleh seorang Manajer Atas Khusus dengan sebutan jabatan *Senior Executive Vice President (SEVP)*, penambahan 8 Divisi, serta penambahan 5 *Senior Audit Executive (SAE)* dan 4 *Senior Legal Counsel (SLC)*. Pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan dan Departemen Pengelolaan Aset yang berada dibawah kendali langsung Direktur Utama ini diharapkan dapat memperkuat PLN dalam *maturitas*

dan kelangsungan bisnis serta kendali terhadap masifnya aset yang dimiliki. Akan ada 58 Divisi dan Satuan dari yang sebelumnya berjumlah 50. Jumlah Unit Induk / Pusat-pusat tetap 56 Unit, Unit Pelaksana menjadi 373 Unit dan Unit Layanan menjadi 1.042 Unit. *Menghadapi perubahan organisasi PLN yang besar tersebut maka seluruh aspek human capital PLN harus bekerja dengan disiplin dan berdedikasi tinggi.*



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Kesimpulan**

Agar tetap survive menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan perubahan tidak terkecuali. Demikian halnya organisasi PT. PLN (Persero) yang merupakan suatu bentuk organisasi perusahaan pemerintah juga telah melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan tuntutan jaman dan faktor lingkungan yang dihadapinya.

Sesuai dengan Visi PT PLN (persero untuk menjadi perusahaan kelas dunia, serta guna menyiapkan diri sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, telah melakukan perubahan organisasi agar menjadikan PT PLN(Persero) menjadi korporasi yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai ekspektasi pelanggan yang didukung oleh human capital berkompetensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*.

Adapun salah bentuk perubahannya adalah PT PLN (Persero) telah melakukan perubahan organisasi (Re-organisasi) secara mendasar. Dalam reorganisasi khususnya dalam bentuk perubahan struktur organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung berakibat pada pengembangan maupun perampingan Struktur organisasinya, yang dalam hal ini bisa berdampak pada penerimaan dan penolakan dari komponen yang ada di tubuh PLN. Namun demikian

perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, dan tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Untuk mengantisipasi dampak resistensi tersebut PT. PLN (Persero) telah memayung reorganisasi tersebut dengan menerbitkan Peraturan Direksi (Perdir) sebanyak 4 Peraturan Direksi dan diikuti juga diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

Perubahan tidak tercapai manakala tidak ada kerjasama dengan berbagai pihak dan koordinasi yang solid dan *congruen*, menerapkan disiplin diri, kerja sama tim, kecanggihan teknologi, orientasi pada tindakan. Oleh karena itu perlu sekali menerapkan *strategy*, rajin, tekun, *make a vision with the big dream*, tumbuhkan *awareness* atau kesadaran, hargai dan berikan *value* meskipun tidak berujud materi, mengembangkan potensi, meningkatkan dan memperbaiki ketrampilan, mengembangkan potensi, menciptakan keunggulan serta mempengaruhi orang lain untuk bergerak maju dan terus berinovasi.

Ingat !!!

- ✓ Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.
- ✓ Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini. *Change is the only evidence of life*
- ✓ *Change is the only evidence of life*

## DAFTAR PUSTAKA

1. Rifka Amelia Laihad, Victor P.K. Lengkong, Regina T. Saerang, (2019), :  
Analisis Faktor yang menyebabkan resistensi dalam Proses Perubahan Organisasi  
di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara ; Jurnal  
Emba.
2. Suganda, Lianna, (2013), Comtech : Dampak Implementasi Change  
Management ; Comtech.
3. Narendara, Patriawati, (2017): Manajemen Perubahan Sebagai Pelecut  
kemajuan Sebuah Organisasi
4. Maiya , (2012) ; Manajemen Perubahan dalam sebuah Organisasi
5. <https://www.ikpln.com/2019/02/08/info-pln.reorganisasi-pt-pln-persero/#>.

**Tugas ke - 3**

**SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN,  
PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI**

**Tugas Pemenuhan Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Pengembangan Organisasi**

**Dosen : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM.**

Program Pasca Sarjana

Program Studi : Magister Manajemen



Oleh :

- |                                   |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| <b>1. Agung Setyabudi</b>         | <b>NIM : 182510090</b> |
| <b>2. Fajrie Agus Dwino Putra</b> | <b>NIM : 182510097</b> |
| <b>3. Achmad Aswin</b>            | <b>NIM : 182510089</b> |
| <b>4. Kurniawan</b>               | <b>NIM : 182510094</b> |
| <b>5. Ledian Yostariza</b>        | <b>NIM : 182510091</b> |

**Kelas : UBD-MM-Angkatan 33 / R2**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Bina Darma – Palembang**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji dan syukur penulis panjatkan ke kehadirat *Allah SWT*, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Kelompok sebagai pemenuhan Tugas ke ,3 berupa pembuatan Karya Tulis dengan Judul **“SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI”**, dalam rangka mengikuti perkuliahan di Program Pasca Sajana – Magister Manajemen, Universitas Bina Darma Palembang pada mata kuliah Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang di berikan oleh beliau Bp. Dr. Ir. H, Abdul Nadjib, MM.

Syukur Alhamdulillah, dengan kerjasama dan kekompakan Tim / Kelompok dengan anggota yang memiliki aktifitas yang dihadapi sehari hari yang cukup tinggi serta dengan lokasi yang berjauhan, namun dengan semangat dan kerja keras yang tinggi akhirnya Tugas Kelompok ini dapat kami selesaikan dengan baik.

Kami menyadari bahwa Karya Tulis yang sudah kami susun ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran dan masukan yang membangun akan lebih menyempurnakan Karya Tulis kami ini. Terima kasih. Semoga bermanfaat.

**Palembang, 26 Desember 2019**

**Kelompok Post Milenial**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penulisan Karya Ilmiah .....	4
1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Managemen Perubahan .....	5
2.2. Faktor Berpengaruh Pendorong Organisasi .....	6
2.2. Resistensi Perubahan Organisasi .....	7
BAB III STUDY KASUS .....	11
3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero).....	11
3.2 Awal Reorganisasi .....	14
3.3 Payung Reorganisasi .....	14
3.4 Reorganisasi .....	15
BAB IV PENUTUP .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	20

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 :	Faktor berpengaruh terhadap Resistensi PT. PLN (Persero)...	3
Gambar 2 :	Bentuk Struktur Organisasi PT PLN (Persero) .....	17

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.. Heraclitus seorang filsafat Yunani kuno mengatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan, hal serupa juga diungkapkan oleh Ilmuwan penemu rumus  $E = mc^2$  ; Albert Einstein mengatakan bahwa sesuatu yang pasti adalah perubahan. Sependapat dengan pernyataan Einstein, Evelyn Waugh juga mengungkapkan “*Change is the only evidence of life*”. Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini.

Perubahan terjadi dapat disebabkan karena suatu tuntutan, tantangan dan keadaan. Perubahan merupakan suatu usaha untuk memperbaiki dengan melakukan sebuah inovasi dan kreasi agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perubahan dalam organisasi membuat roda perputaran menjadi sangat stabil dan *balance*, Perubahan bertujuan agar organisasi menjadi *tidak statis* melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi. Tanpa adanya perubahan, maka dapat dipastikan usia organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami *stagnant*, lemah, kurang berdaya guna dan berhasil guna serta akan menimbulkan dampak negatif. Organisasi modern dewasa ini dituntut untuk menghadapi dan menyelesaikan

sejumlah persoalan yang menyebabkan terciptanya kebutuhan akan perubahan internal organisasi.

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Perubahan organisasi memiliki arti perubahan yang terjadi pada pelaku organisasi, struktur organisasi, dan teknologi dalam suatu organisasi dalam meraih efektifitas organisasi. Manajemen Perubahan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Maju tidaknya sebuah organisasi tergantung dari kemauan sebuah organisasi untuk berubah dan berbenah, perubahan adalah sebuah proses menuju perbaikan dan keberlangsungan kehidupan dan organisasi untuk *survive*, kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) tergantung dari kemampuan dan pengambilan keputusan untuk mau berubah dan berbenah, menyikapi segala perubahan yang terjadi dan menyesuaikan diri dengan perubahan potensial di masa datang. Perubahan tersebut sejatinya untuk meningkatkan, membenahi dan memperbaiki atas semua pencapaian yang kurang maksimal. Organisasi yang dinamis dan bertumbuh sangat membutuhkan tekad untuk berubah, berbenah dan memperbaiki diri, memperbaiki kualitas dan memperbaiki kinerja.

Dalam proses merealisasikan perubahan pada organisasi, terdapat berbagai hambatan yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut di sebut *Resistensi* yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. *Resistensi* / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Demikian halnya kondisi ini yang terjadi di PT. PLN (Persero). Pemerintah dan PT. PLN saat ini tengah berupaya memenuhi kecukupan kebutuhan listrik yang handal, dengan penyelesaian proyek pembangkit listrik 35.000 MW berikut pembangunan transmisi sepanjang 46.000 KMS dan Gardu Induk ber-kapasitas 109.200 MVA.

Pemerintah dan PLN Juga telah menetapkan target pertumbuhan pelanggan sebesar 3,5 Juta pertahun serta prognosa pertumbuhan penjualan energi listrik rata-rata adalah 5,2 % pertahun pada tahun 2018 dengan realisasi 5,1 %. Energi listrik harus terserap oleh pelanggan agar kinerja dan pendapatan PLN semakin meningkat, sekaligus mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan harapan *stakeholder*, maka diperlukan re-organisasi PLN di tahun 2018, yang mencakup beberapa fungsi bisnis. Pembentukan internal, dalam bentuk **re-organisasi tersebut sebagai “kendaraan” untuk menjadi yang terbaik dan terdepan.** Berdasarkan uraian di atas, maka kami “Tim / Kelompok Post Milenial” membuat Karya Tulis dengan Judul : **“Siap menjadi Terbaik dan Terdepan , PT. PLN (Persero) melakukan Re-organisasi.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kami uraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam karya tulis ini, yaitu :

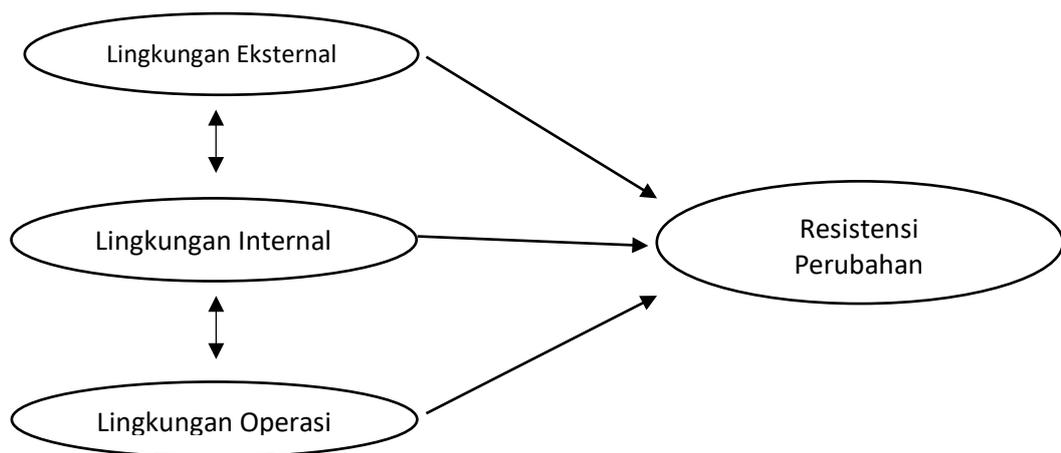
1. Lingkungan apa sajakah sebagai pendorong perubahan dan perkembangan organisasi di PT. PLN (Persero) ?
2. Bagaimana resistensi para *stake-holder* terhadap perubahan organisasi di tubuh PT PLN (Persero) tersebut ?

## 1.3 Tujuan Penulisan Karya Ilmiah

Tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui Lingkungan apa sajakah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan organisasi PT. PLN (Persero).
2. Mengetahui resistensi terhadap perubahan organisasi yang sudah dilakukan oleh PT PLN (Persero).

## 1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah



Gambar 1 : Faktor berpengaruh terhadap Resistensi Perubahan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Managemen Perubahan.**

Setiap organisasi / perusahaan membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi, organisasi tersebut mampu berubah dan berkembang dengan perubahan tersebut, dan manusia sebagai sumber daya merupakan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting guna mencapai perubahan dalam bentuk perkembangan organisasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Schulze (2017:11) mendefinisikan Organisasi sebagai penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan bekerja secara bersama-sama (*team work*) organisasi dapat mencapai tujuannya, dan perubahan merupakan hal mendasar untuk mencapai tujuan tersebut, dengan selalu terus berinovasi dan mengembangkan aspek-aspek dalam organisasi.

Dalam organisasi, mengelola dan mengontrol suatu perubahan menjadi tolak ukur bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang. Organisasi dituntut untuk mampu menghadapi perubahan. Untuk itu, ilmu mengenai manajemen perubahan dibutuhkan sebagai dasar referensi menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Manajemen Perubahan (*Change Management*) adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi / perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik yang dapat di implikasikan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi.

## **2.2 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi.**

Menurut Winardi J., (2010) bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku pada saat ini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan, guna meningkatkan efektivitasnya. Lingkungan keorganisasian terus menerus berubah dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan-perubahan agar supaya dapat bertahan.

Secara umum faktor-faktor sebagai pendorong perubahan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

### **A. Faktor Eksternal ;**

Merupakan segala keseluruhan faktor dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor eksternal diantaranya dapat berupa :

1. Lingkungan di luar perusahaan ; yang dapat berupa (a). Kekuatan-kekuatan Ekologikal, Ekonomi, Politik – Legal, Sosiokultural maupun kekuatan tehnologi.
2. Lingkungan Industri, yang dapat berupa : (a). Struktur Industri, (b). Persaingan antar pesaing, (c). Kendala masuk dan keluarnya

- perusahaan, (d). Ancaman barang- barang substitusi, (e). Kekuatan Rekanan (pensuplai) dan (f) Kekuatan para konsumen.
3. Lingkungan Operasi ; merupakan pendorong eksternal umum yang dapat berupa : (a). Posisi Kompetitif, (b). Profil pada pelanggan, (c). Pasar Pekerja, (d). Kepentingan *stake holders*, hubungan dengan pensuplai dan kreditor.

### **B. Faktor Internal ;**

Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor Internal dapat berada dalam Tingkatan Manajemen yang berupa : Tingkat Operasi, Tingkat Manajerial dan Tingkat Strategi. Sedangkan dalam Tingkatan Manajerial dapat berupa : Peranan Hubungan Perorangan maupun Peranan Pengambil Keputusan.

### **2.3 Resistensi Perubahan Organisasi**

Dalam proses merealisasikan perubahan dalam organisasi, terdapat berbagai hambatan, yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut disebut dengan istilah “Resistensi” yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi, pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Resistensi / perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi.

Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan. Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut. Perubahan dapat menimbulkan tentangan dari individu maupun organisasi. Tentangan dapat bersifat positif dan dapat menjadi sumber konflik. Perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dengan beberapa cara. Kotter & Schlesinger dalam Yilmaz dan Kilicoglu (2013) merumuskan 6 cara yang dapat dilakukan untuk menanggulangi resistensi terhadap perubahan, diantaranya adalah:

a. Pendidikan dan komunikasi

Hal yang dilakukan untuk menanggulangi resistensi adalah dengan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi dapat dilakukan secara lisan, dan atau tulisan sehingga seluruh anggota organisasi akan menerima informasi dari satu sumber. Informasi yang disampaikan harus jelas, baik terkait dengan alasan mengapa dilakukan sebuah perubahan, tujuan melakukan perubahan, maupun manfaat perubahan bagi seluruh anggota organisasi.

b. Keterlibatan dan partisipasi

Sebelum mengaplikasikan rancangan perubahan yang telah diformulasikan, pimpinan puncak dan agen perubahan harus dapat mengidentifikasi siapa saja

yang resisten terhadap perubahan tersebut. Orang-orang yang resisten tersebut kemudian dilibatkan dalam membahas faktor-faktor yang menimbulkan perubahan.

c. Fasilitasi dan dukungan

Agen perubahan harus dilatih sedemikian rupa agar dapat memfasilitasi dan membantu karyawan (anggota organisasi) yang menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah dirancang. Jika perlu, agen perubahan dapat menyelenggarakan pelatihan atau seminar dan bentuk lainnya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perubahan tersebut.

d. Negosiasi

Negosiasi dilakukan jika agen perubahan menemukan resistensi potensial dari karyawan tertentu. Karyawan tersebut diundang untuk berdiskusi dan negosiasi. Kesepakatan negosiasi dapat bervariasi sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh agen perubahan.

e. Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi yang dimaksud adalah menonjolkan suatu realita sehingga terlihat dan terasa bahwa perubahan lebih menarik. Kooptasi adalah kombinasi dari manipulasi dan keterlibatan. Dengan menonjolkan suatu realita yang menarik, karyawan yang resisten diajak untuk berdiskusi dan membuat keputusan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan perubahan.

f. Paksaan

Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut; keunggulan

strategi ini terletak pada kecepatannya, tetapi sisi negatifnya adalah rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.

## BAB III

### STUDY KASUS

#### SIAP MENJADI YANG TERBAIK DAN TERDEPAN, PT. PLN (PERSERO) MELAKUKAN RE-ORGANISASI

##### 3.1. Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)

Perubahan, terutama pada fungsi pelayanan pelanggan, diharapkan menjadikan PLN sebagai *korporasi* yang semakin fokus untuk menjadi yang terbaik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal tersebut diwujudkan misalnya dengan menyediakan energi listrik yang berkualitas, handal dan terjangkau hingga ke seluruh pelosok negeri. Tidak cukup menjadi korporasi dan insan terbaik, PLN pun harus menjadi perusahaan yang terdepan dalam bisnis kelistrikan.

Hal ini sesuai dengan Visi PLN untuk **menjadi perusahaan kelas dunia**. Oleh karena itu, PLN sudah harus menyiapkan diri mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, baik dari sisi teknologi, bisnis, pelayanan, maupun insan PLN. Salah satu arah strategis perusahaan kedepan adalah PLN harus menjadi *korporasi* yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai *ekspektasi* pelanggan yang didukung oleh *human capital* berkompentensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*. Adapun salah satu strategi utamanya adalah ; meningkatkan keunggulan pengelolaan organisasi dan *Human Capital*.

Untuk mencapai hal tersebut, maka perubahan struktur organisasi secara cepat, baik berupa pengembangan maupun perampingan merupakan suatu

keharusan, dimana bentuk kongkretnya adalah kegiatan reorganisasi pada fungsi *Korporat*, fungsi Bisnis Regional dan fungsi di Unit Operasional.

Seiring dengan peningkatan aset yang sangat besar, maka peningkatan penjualan yang signifikan sangat diperlukan, terlebih lagi dengan tercapainya Mega Proyek 35.000 MW. Apabila pertumbuhan penjualan energi listrik yang ditargetkan tidak tercapai maka aspek finansial proyek dan daya guna aset bisa terancam yang akan mengakibatkan finansial PLN terganggu dan terjadinya kondisi *oversupply* energi. Guna mendukung hal tersebut maka diperlukan *DNA* baru dengan pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan untuk membuat kebijakan pemasaran yang lebih agresif dan strategi pemasaran yang lebih lincah, juga adaptif terhadap lingkungan pasar dan *stakeholder*, serta menghasilkan *revenue* yang lebih efektif, lebih cepat dan lebih besar.

Besaran aset PLN saat ini sudah mencapai Rp 1.274 T, dimana Rp 122 T merupakan aset Tanah dan Rp 53 T merupakan aset Bangunan, masih harus ditingkatkan pengelolaannya karena masih terdapat kasus hukum / sengketa dengan pihak lain terkait permasalahan aset ini. PLN harus fokus dan secara korporat mampu mengelola aset Tanah dan Bangunan (Rp 175 T) tersebut serta mendayagukannya, sehingga setiap aset yang dimiliki oleh PLN jelas kepemilikan dan pengelolaannya. Pembentukan Departemen Pengelolaan Aset (Aset Tanah dan Bangunan) diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan aset meliputi sertifikasi, pengamanan, penyelesaian sengketa aset dan lebih meningkatkan produktifitasnya.

Potensi pendapatan dari pendaya-gunaan aset tersebut melalui skema Kerjasama Usaha, *BOT (Built Operate Transfer) / BTO (Built Transfer Operate)*, Sewa/Pinjam Pakai, maupun Pendapatan Bangunan diperkirakan akan memberikan kontribusi pendapatan kepada PLN sebesar Rp 4,04 T per tahun.

PLN juga dituntut untuk selalu menjadi Perusahaan yang dikelola dengan baik (GCG), mematuhi dan sesuai dengan semua regulasi/peraturan perundang-undangan, bisa meminimalkan risiko. Maka diperlukan penguatan fungsi kepatuhan yang dapat meningkatkan evaluasi dan analisa dampak kecurangan / *fraud*, terlaksananya kepatuhan dan internalisasi budaya kepatuhan.

Tingginya variasi permasalahan hukum dan mekanisme kerja yang kurang efektif membutuhkan penguatan fungsi Hukum secara terpusat. Diperlukan juga penguatan fungsi Pengawasan Intern untuk mencapai *zero tolerance* temuan yang bersifat *fraud* serta Program *Early Warning System (EWS)* harus dibangun dan menjadi *Strategic Business Partner (SBP)*.

Untuk menunjang bisnis ke-tenagalistrikan agar memiliki daya saing, perlu juga penguatan pada fungsi teknologi informasi yang tidak lagi dikelola secara *silos* dan *locally*, khususnya dalam hal pengelolaan *Big Data* dan integrasi aplikasi – aplikasi lokal di Unit dalam satu kegiatan pemusatan fungsi Teknologi Informasi.

Re-organisasi ini memerlukan perubahan *mindset* dari setiap Individu insan PLN. Diperlukan suatu proses *Change Management* untuk memastikan perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan baik sesuai Visi perusahaan. Untuk itu diperlukan organisasi khusus yang dapat memastikan proses perubahan dapat berjalan dengan baik sekaligus berperan sebagai *integrator* dari keseluruhan proses perubahan yang ada di PLN.

### 3.2 Awal Re-organisasi

Re-organisasi di PLN diawali dengan standarisasi penyebutan organisasi agar tidak lagi muncul banyak variasi nama organisasi pada fungsi yang sama. Sebagai contoh adalah unit yang mengoperasikan transmisi, kita dulu biasa menyebutnya dengan APP, UPT, AP2B, dan Sektor Penyaluran, namun setelah dilakukan standarisasi, nama-nama tersebut diseragamkan menjadi UPT (Unit Pelaksana Teknis).

PLN sebagai salah satu BUMN terbesar di Indonesia juga harus mampu untuk meningkatkan citra profesionalnya agar dapat memiliki nilai jual dan daya saing terhadap BUMN lain. Salah satu cara yang dipilih untuk meningkatkan *image* ini adalah melalui penyesuaian penyebutan nama jabatan struktural yang lazim digunakan di dunia bisnis profesional. Perubahan penyebutan nama jabatan ini diharapkan akan meningkatkan *image* dan kebanggaan bagi para pejabat PLN khususnya ketika berhadapan dengan *stakeholder* dan pihak eksternal.

### 3.3 Payung Re-organisasi

Sebagai payung dalam reorganisasi ini, telah diterbitkan 4 Peraturan Direksi (Perdir) yaitu:

1. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Struktur Organisasi, Satuan Kerja pada Struktur Organisasi dan Jabatan Struktural;
2. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, Unit Pelaksana dan Unit Layanan;
3. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN (Persero);

4. Perdir Nomor 052.P/tyyenetapan Kewenangan Bidang Organisasi PT PLN (Persero).

Perdir payung tersebut kemudian diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

### **3.4 Re-organisasi**

Dalam re-organisasi ini, PLN memiliki 13 Direktur yang terdiri dari 1 Direktur Utama dan 12 Direktur yang membawahi masing-masing Direktorat, yaitu 5 Direktorat pada Fungsi Korporat dan 7 Direktorat Bisnis Regional yang mengelola bisnis dari hulu ke hilir, mulai dari perencanaan, konstruksi, operasi hingga ke pelayanan pelanggan di Regionalnya masing-masing.

Peranan *policy maker* tetap dikelola oleh Fungsi Korporat. “Regional Bisnis” hanya menjalankan *policy*. Saat pelaksanaan *policy* tersebut ada yang menjadi *issue* dan berdampak bagi perusahaan secara signifikan, maka Direktur Bisnis Regional dapat membawa *issue* ini ke *BOD (Board of Director)* untuk dibahas lebih lanjut.

Reorganisasi di tingkat Korporat yang sangat jelas terlihat adalah penambahan 2 Departemen yang masing-masing dikepalai oleh seorang Manajer Atas Khusus dengan sebutan jabatan *Senior Executive Vice President (SEVP)*, penambahan 8 Divisi, serta penambahan 5 *Senior Audit Executive (SAE)* dan 4 *Senior Legal Counsel (SLC)*. Pembentukan Departemen Bisnis dan Pelayanan Pelanggan dan Departemen Pengelolaan Aset yang berada dibawah kendali langsung Direktur Utama ini diharapkan dapat memperkuat PLN dalam *maturitas*

dan kelangsungan bisnis serta kendali terhadap masifnya aset yang dimiliki. Akan ada 58 Divisi dan Satuan dari yang sebelumnya berjumlah 50. Jumlah Unit Induk / Pusat-pusat tetap 56 Unit, Unit Pelaksana menjadi 373 Unit dan Unit Layanan menjadi 1.042 Unit. *Menghadapi perubahan organisasi PLN yang besar tersebut maka seluruh aspek human capital PLN harus bekerja dengan disiplin dan berdedikasi tinggi.*



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Kesimpulan**

Agar tetap survive menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan perubahan tidak terkecuali. Demikian halnya organisasi PT. PLN (Persero) yang merupakan suatu bentuk organisasi perusahaan pemerintah juga telah melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan tuntutan jaman dan faktor lingkungan yang dihadapinya.

Sesuai dengan Visi PT PLN (persero untuk menjadi perusahaan kelas dunia, serta guna menyiapkan diri sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan kelistrikan di ASEAN, Asia, bahkan dunia, telah melakukan perubahan organisasi agar menjadikan PT PLN(Persero) menjadi korporasi yang semakin efisien yang dapat memenuhi tingkat kualitas, kehandalan dan pelayanan sesuai ekspektasi pelanggan yang didukung oleh human capital berkompetensi tinggi dan berperilaku sesuai kaidah *GCG (Good Corporate Governance)* dan *COC (Code of Conduct)*.

Adapun salah bentuk perubahannya adalah PT PLN (Persero) telah melakukan perubahan organisasi (Re-organisasi) secara mendasar. Dalam reorganisasi khususnya dalam bentuk perubahan struktur organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung berakibat pada pengembangan maupun perampingan Struktur organisasinya, yang dalam hal ini bisa berdampak pada penerimaan dan penolakan dari komponen yang ada di tubuh PLN. Namun demikian

perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, dan tidak semua bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten.

Untuk mengantisipasi dampak resistensi tersebut PT. PLN (Persero) telah memayung reorganisasi tersebut dengan menerbitkan Peraturan Direksi (Perdir) sebanyak 4 Peraturan Direksi dan diikuti juga diikuti dengan penerbitan Perdir tentang Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, tentang Organisasi Unit Pelaksana dan tentang Organisasi Unit Layanan.

Perubahan tidak tercapai manakala tidak ada kerjasama dengan berbagai pihak dan koordinasi yang solid dan *congruen*, menerapkan disiplin diri, kerja sama tim, kecanggihan teknologi, orientasi pada tindakan. Oleh karena itu perlu sekali menerapkan *strategy*, rajin, tekun, *make a vision with the big dream*, tumbuhkan *awareness* atau kesadaran, hargai dan berikan *value* meskipun tidak berujud materi, mengembangkan potensi, meningkatkan dan memperbaiki ketrampilan, mengembangkan potensi, menciptakan keunggulan serta mempengaruhi orang lain untuk bergerak maju dan terus berinovasi.

Ingat !!!

- ✓ Berubah, berbenah adalah sebuah keharusan, dan keniscayaan.
- ✓ Hanya mereka yang mau dan siap berubah saja yang akan menjadi ‘petarung’ tangguh dalam kehidupan ini. *Change is the only evidence of life*
- ✓ *Change is the only evidence of life*

## DAFTAR PUSTAKA

1. Rifka Amelia Laihad, Victor P.K. Lengkong, Regina T. Saerang, (2019), :  
Analisis Faktor yang menyebabkan resistensi dalam Proses Perubahan Organisasi  
di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara ; Jurnal  
Emba.
2. Suganda, Lianna, (2013), Comtech : Dampak Implementasi Change  
Management ; Comtech.
3. Narendara, Patriawati, (2017): Manajemen Perubahan Sebagai Pelecut  
kemajuan Sebuah Organisasi
4. Maiya , (2012) ; Manajemen Perubahan dalam sebuah Organisasi
5. <https://www.ikpln.com/2019/02/08/info-pln.reorganisasi-pt-pln-persero/#>.