


MODUL
06**MENGELOLA PERUBAHAN****2 JP (90 menit)**


	PENGANTAR
	<p>Dalam modul ini membahas materi tentang, sumber/penyebab perubahan, prinsip-prinsip pengelolaan perubahan, strategi untuk mengatasi penolakan perubahan, merencanakan perubahan, melaksanakan perubahan dan mengkonsolidasikan perubahan</p> <p>Tujuannya adalah agar peserta didik mampu melaksanakan teknik melakukan perubahan.</p>


	KOMPETENSI DASAR
	<p>Menjelaskan teknik melakukan perubahan.</p> <p>Indikator hasil belajar :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan Keterbukaan dan Perubahan yang Tidak Direncanakan 2. Menjelaskan Pendorong Perubahan 3. Menjelaskan sumber atau penyebab perubahan 4. Menjelaskan Penolakan terhadap Perubahan Keseimbangan Perubahan 5. Menjelaskan Faktor-Faktor Penolakan Untuk Berubah 6. Menjelaskan Prinsip-prinsip Pengelolaan Perubahan untuk Mengimple-mentasikan Perubahan dalam Sistem Perpolisian 7. Menjelaskan Strategi-Strategi untuk Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan 8. Menjelaskan Proses Manajemen Perubahan


	MATERI PELAJARAN
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pokok bahasan Teknik melakukan perubahan.


	<ol style="list-style-type: none"> 2. Sub pokok bahasan : <ol style="list-style-type: none"> a. Keterbukaan dan Perubahan yang Tidak Direncanakan b. Pendorong Perubahan c. sumber atau penyebab perubahan d. Penolakan terhadap Perubahan Keseimbangan Perubahan e. Faktor-Faktor Penolakan Untuk Berubah f. Prinsip-prinsip Pengelolaan Perubahan untuk Mengimplementasikan Perubahan dalam Sistem Perpolisian g. Strategi-Strategi untuk Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan h. Proses Manajemen Perubahan
--	--


	<h3 style="text-align: center;">METODE PEMBELAJARAN</h3>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah digunakan untuk menjelaskan materi sumber/penyebab, prinsip-prinsip pengelolaan, merencanakan, pelaksanaan perubahan dan strategi untuk mengatasi penolakan perubahan. 2. Tanya jawab berkaitan dengan materi perubahan. 3. Diskusi digunakan untuk membahas materi strategi untuk mengatasi penolakan perubahan

	<h3 style="text-align: center;">ALAT/MEDIA, BAHAN DAN SUMBER BELAJAR</h3>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alat/Media <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Whiteboard.</i> b. <i>Flipchart.</i> c. Komputer/laptop. d. LCD dan <i>screen.</i> 2. Bahan <ol style="list-style-type: none"> a. Kertas/Flipchart b. Alat tulis. 3. Sumber belajar <ol style="list-style-type: none"> a. Hanjar Polmas b. Buku pedoman pelatihan Polmas

	<h2>PROSES PEMBELAJARAN</h2>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap awal : 10 menit <ol style="list-style-type: none"> a. Mengabsen serdik b. Mengecek materi yang sudah disampaikan c. Menyamakan persepsi materi yang akan disampaikan. 2. Tahap inti : 70 menit <ol style="list-style-type: none"> a. Pendidik menjelaskan dan memberikan gambaran serta contoh tentang sumber 2 perubahan. b. Pendidik menjelaskan menayangkan slide sebagai jawaban yang disarankan. c. Pendidik menjelaskan dan memberikan gambaran serta contoh tentang sumber 2 perubahan. d. Pendidik menjelaskan dengan menayangkan slide sebagai jawaban yang disarankan. e. Peserta didik mendiskusikan tentang materi strategi untuk mengatasi penolakan perubahan f. Peserta didik melaksanakan diskusi dan paparan sesuai penugasan yang diberikan. 3. Tahap akhir : 10 menit. <ol style="list-style-type: none"> a. Penguatan materi : Pendidik memberikan ulasan secara umum terkait dengan proses pembelajaran dan hasil diskusi. b. Review/cek penguasaan materi .

	<h2>TAGIHAN/TUGAS</h2>
	<p>Peserta didik membuat/mengumpulkan ringkasan hasil mata pelajaran yang diberikan secara langsung maupun melalui <i>e-learning/print out</i>.</p>

	<h2>LEMBAR KEGIATAN</h2>
	<p>Pendidik membagi peserta didik menjadi 3 kelompok :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok satu sumber perubahan 2. Kelompok Dua membahas prinsip-prinsip perubahan 3. Kelompok tiga membahas strategi mengatasi penolakan

	<p>BAHAN BACAAN</p>
	<p style="text-align: center;">MENGELOLA PERUBAHAN</p> <p>Tak ada yang abadi didunia selain perubahan. Dia ada, terjadi setiap saat, dan mempengaruhi setiap aspek kehidupan. Oleh karena itu, bertindak proaktif untuk berubah adalah cara untuk menguasai masa depan, baik secara individu maupun organisasi.</p> <p>Bagi organisasi, perubahan adalah cara untuk tetap memiliki daya saing dari belakang. Bagi individu, kesempatan-kesempatan yang terciptakan perubahan akan sanggup memperkaya karir dan kehidupan pribadi.</p> <p>Ada tiga cara menghadapi perubahan : menolak, mengikuti, atau memimpin. Seorang “penolak perubahan” berusaha untuk tetap ditempat, sesuatu yang tidak mungkin dilakukan karena, toh, segala situasi terus berubah. Kebanyakan orang dan organisasi yang awalnya menolak perubahan, pada akhirnya menyadari bahwa tidak ada jalan lain kecuali menerima perubahan dan harus mengejar ketinggalan akibat penolakan sebelumnya. Jika gagal, mereka menghadapi kerugian akibat kalah kompetisi. Namun, jika berhasil mereka akan menjadi pemimpin dalam perubahan</p> <p>Pada titik ini, berusaha mengantisipasi atau ‘menjadi pemimpin’ perubahan ternyata juga sebuah paradoks. Bila berhasil, organisasi bersangkutan berpotensi meraih status yang lebih aman dalam persaingan. Sebaliknya, bila gagal, kerugian yang akan terjadi, Walhasil, bisa disimpulkan bahwa mengantisipasi perubahan adalah suatu hal yang terus menantang.</p> <p>1. Keterbukaan dan Perubahan yang Tidak Direncanakan</p> <p>Organisasi kepolisian dapat dianggap sebagai sistem terbuka dan konsep “tingkat keterbukaan” dapat diperkenalkan. Semakin besar jumlah informasi yang diketahui bersama oleh polisi dan lingkungannya, semakin tinggi tingkat keterbukaannya.</p> <p>Sistem perpolisian yang lebih terbuka, mau tidak mau, akan lebih banyak mengalami perubahan dibandingkan dengan yang lain. Jika suatu organisasi terbuka dan berinteraksi secara terus menerus dengan lingkungannya, maka organisasi tersebut akan lebih tanggap terhadap pengaruh-pengaruh eksternal yang masuk melalui keterbukaan sistem tersebut. Keterbukaan sistem ini secara tidak langsung akan menimbulkan tingkat perubahan tidak terencana yang lebih intensip. Hal ini terjadi karena sistem organisasi kepolisian tidak memiliki kendali memadai atas lingkungannya untuk mencegah terjadinya peristiwa seperti itu.</p>

Ironisnya, cara termudah untuk menghindari perubahan-perubahan yang tidak direncanakan semacam ini adalah dengan mengesampingkan masukan-masukan dari lingkungan sekitar. Tindakan ini memang akan membatasi dorongan untuk berubah. Namun tindakan ini akan mengubah tingkat keterbukaan sebuah sistem dan menggesernya menjadi sistem kerja yang lebih tertutup. Sistem perpolisian tertutup seperti ini dianggap tidak responsif terhadap masukan dari lingkungan.

Tingkat keterbukaan juga menunjukkan sebuah proses yang dinamis. Sebagaimana interaksi yang terjadi antara sistem dan lingkungan sekitarnya bisa berjalan sesuai dengan perilaku sistem. Sebagaimana interaksi yang lain tidak sejalan. Contohnya, adalah tepat jika sistem perpolisian merespon masukan dari Forum Kemitraan Polisi Masyarakat (FKPM) yang bertujuan menurunkan kejahatan di wilayah tertentu. Namun, tidak tepat jika polisi merespon permintaan sekelompok anggota masyarakat untuk mengurangi kegiatan yang melanggar hukum dapat berkembang.

Perubahan yang tidak terencana bisa diperkecil kemungkinan kemunculannya. Hal ini dilakukan dengan merancang sub-sistem memantau indikator-indikator utama atau kunci kegiatan lingkungan. Melalui pemantauan ketat pada indikator-indikator utama, tak banyak perubahan yang tidak diprediksi muncul sebab semua sudah diantisipasi.

Namun demikian, betapapun ketat pemantau yang dilakukan terhadap lingkungan, organisasi kepolisian tetap bisa menjadi korban dari perubahan yang tidak terencana.

Sumber perubahan tak terencana antara lain berikut ini :

- a. Krisis lingkungan yang datang tiba-tiba dan tidak terprediksi
- b. Perubahan sistem secara internal maupun eksternal, seperti penurunan kinerja sistem yang biasanya bertahap lalu tiba-tiba berubah menjadi semakin cepat dengan efek yang menghancurkan, sehingga memaksa adanya perubahan mendadak
- c. Adanya faktor psikologis dan sosial atau psikologis yang secara tiba-tiba dan tidak terduga mempengaruhi anggota internal atau masyarakat di luar sistem.

2. Pendorong Perubahan

Sebuah sistem terbuka bertukar sinyal melalui suatu perbatasan dengan lingkungannya, misalnya melalui sebuah forum yang dibentuk oleh polisi. Prinsip pertukaran sinyal tersebut memunculkan suatu konsep masukan terhadap sistem yang mendorong dan memotivasi perubahan. Sinyal-sinyal ini dapat

	<p>disebut 'pendorong perubahan'.</p> <p>3. Adapun sumber atau penyebab perubahan adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Lingkungan b. Teknis c. Struktural d. Psikologis e. Manajerial f. Tujuan dan nilai <p>Hal-hal berikut ini menunjukkan sumber dari tipe-tipe pendorong utama perubahan yang menjadi masukan bagi sistem perpolisian dan memulai proses perubahan.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Internal</i> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reaksi terhadap kejadian-kejadian yang tidak terduga 2) Beban pekerjaan dan tuntutan yang lebih berat 3) Tren manajemn 4) Teknologi informasi dan implementasi teknologi sejenis 5) Respon atas strategi organisasional, misalnya kualitas pelayanan atau kinerja yang lebih baik 6) Arahan dari pejabat yang lebih tinggi 7) Visi untuk melakukan sesuai dengan lebih baik b. <i>Eksternal</i> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reaksi atas perubahan dilingkungan fisik , misalnya jalan baru, kompleks, perumahan, kelompok penjahat. 2) Kegagalan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. 3) Reaksi atas perubahan didalam lingkungan. Manusia atau sosial, misalnya perubahan tingkat kejahatan, harapan masyarakat, norma-norma, nilai-nilai dan lain-lain 4) Reaksi atas perubahan dalam lingkungan politik dan ekonomi serta tujuan pemerintah 5) Reaksi atas perubahan dalam lingkungan teknologi, misalnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, pasokan energi dan dimanfaatkannya teknologi oleh penjahat. <p>4. Penolakan terhadap Perubahan-Keseimbangan Perubahan</p> <p>Anggapan bahwa penolakan terhadap perubahan selalu menjadi fenomena negatif tidaklah tepat, walaupun seringkali dilihat seperti itu. Semua organisasi, baik swasta maupun pemerintah, memiliki kebutuhan untuk mengejar berbagai tujuan demi kelangsungan hidupnya. Satu diantaranya adalah kebutuhan terhadap stabilitas, yang seharusnya berjalan</p>
--	--

seimbang dengan kebutuhan akan perubahan.

Organisasi-organisasi kepolisian menjalankan fungsinya dalam lingkungan manusia yang sangat tidak stabil. Seperti kita ketahui, masyarakat dan pemerintah dapat berubah-ubah dengan cepat, intens, dan meluas.

5. Faktor-Faktor Penolakan Untuk Berubah

Faktor-faktor manusia dan sosial yang berkontribusi terhadap penolakan untuk berubah merupakan suatu subsistem psikososial yang rumit. Elemen-elemennya dapat dikategorikan seperti dibawah ini :

- a. Faktor psikologis
- b. Faktor psiko-sosial
- c. Biaya yang sudah dikeluarkan
- d. Strategi-strategi personal
- e. Kebingungan

Faktor Psikologis

Berikut ini adalah faktor-faktor psikologis utama yang secara terpisah ataupun dalam bentuk kombinasi dapat menghasilkan penolakan individu atas perubahan organisasi. Ada banyak kondisi psikologis yang tidak umum, bahkan tidak normal, yang terjadi pada manusia yang bisa menghasilkan penolakan untuk berubah atau menghambat kemampuan mengenai situasi yang tidak biasa,. Termasuk dalam kondisi tidak umum ini, antara lain, adalah ketakutan akut akibat sakit jiwa (psychopathic acute paranoia) dan schzophrenia.

- a. **Ketidak pastian**, Anggota staf yang tidak mengetahui secara terperinci apa yang harus dilakukan atau apa yang dituntut oleh system baru. Mereka dapat menciptakan situasi dimana perubahan akan ditolak. Ketidak pastian dapat timbul karena:
 - 1) Komunikasi internal yang buruk.
 - 2) Anggota tidak memperhatikan instruksi baru.
 - 3) Ketidak mampuan atau keengganan untuk memahami apa yang diminta.
 - 4) Situasi yang pada dasarnya sudah tidak pasti dan tidak dapat dibuat lebih pasti.
- b. **Kurang percaya diri**, Kurangnya kepercayaan diri seseorang akan kemampuannya untuk melaksanakan tugas atau prosedur baru akan menghalangi implementasi perubahan. Kurangnya kepercayaan diri dapat timbul, karena:
 - 1) Kurangnya pelatihan atau komunikasi
 - 2) Tidak adanya kesempatan untuk bereksperimen pada lingkungan yang aman.

- c. **Kekhawatiran**, Kekhawatiran adalah suatu kondisi yang diperburuk dengan kurangnya kepercayaan diri dan ketidak pastian yang menghasilkan kegelisahan.
- Kondisi ini pada gilirannya dapat menciptakan tingkatan stres yang tidak dapat diterima dikalangan staf. Manusia biasanya mengurangi sumber-sumber kekhawatiran. Jika hal ini dipandang sebagai penghambat perubahan, maka secara selektif perubahan-perubahan tersebut akan disepelekan atau ditolak
- d. **Stress**, stres adalah suatu kondisi yang berpotensi menghambat dan membatasi kinerja aktivitas rutin. Kasus stres yang berat akan mengakibatkan tidak adanya kreativitas, hilangnya harga diri, dan tidak dipedulikannya tantangan baru. Yang bersangkutan akan cenderung tidak memperdulikan perubahan.
- e. **Kebingungan**, Kebingungan adalah suatu kondisi gangguan mental sebagai akibat ketidak mampuan untuk menghubungkan kegiatan masa kini dengan tuntutan-tuntutan yang baru. Kondisi tersebut kemungkinan diperburuk oleh kurangnya komunikasi internal atau oleh kegagalan manajemen menyepakati tujuan yang jelas.
- f. **Takut**, Takut adalah emosi yang ditimbulkan oleh kemungkinan adanya bahaya yang akan datang. Reaksi terhadap rasa takut tersebut bisa jadi dihadapi atau melarikan diri. Ketakutan akan perubahan yang menjelang tetapi tidak diketahui akan membatasi kinerja dan menciptakan penolakan atas perubahan dimasa mendatang. Bahkan sebelum rencananya dibuat. Diperkenalkannya teknologi baru telah membuktikan bagaimana beberapa anggota staf melarikan diri dari kemungkinan mempelajari keterampilan baru.
- g. **Depresi**, Depresi adalah suasana hati seseorang yang merasa tidak berdaya, terlalu murung, dan tidak cakap. Hal ini sering kali terkait dengan kondisi fisik dan mental lainnya. Depresi akan sangat menghambat motivasi seseorang untuk menjalankan pekerjaannya dan terutama untuk mengembangkan atau mengimplementasikan perubahan.

Faktor-Faktor Psiko-Sosial

Pada bagian sebelumnya telah diuraikan konsep budaya organisasi. Pentingnya budaya bagi proses perubahan diakui dan dikembangkan sebagai target perubahan. Budaya organisasi juga berperan penting bagi proses perubahan yang bersumber dri potensi dari orang-orang dalam kelompok yang memiliki nilai yang sama, baik yang bersifat menerima atau atau menolak perubahan.

Biaya yang Sudah Dikeluarkan (sunk cost)

Konsep 'biaya yang sudah dikeluarkan' merujuk pada situasi ketika waktu, uang, dan energi telah diinvestasikan ke dalam sistem yang ada oleh orang-orang kunci yang berusaha mempertahankan pengaruh-pengaruh tertentu. Biaya yang sudah dikeluarkan bisa mencakup kepentingan tetap (vested interest). Namun, biaya yang sudah dikeluarkan dapat juga mewakili sejumlah besar investasi dari sumber-sumber milik pribadi dalam sistem yang ada, yang dilakukan oleh seorang manajer yang berpengalaman

Akhirnya, apapun manfaat suatu rencana perubahan, seorang manajer berpengalaman mungkin saja sangat menentang perubahan karena ia telah mengeluarkan biaya tertentu. Dengan demikian, usaha-usaha untuk mengubah status quo, baik oleh konsultan eksternal ataupun oleh perubahan (inovator).

Strategi-strategi

Kategori-kategori menunjukkan beberapa cara yang bisa digunakan manajer dalam bentuk strategi pribadi untuk menghindari perubahan. Apakah cara-cara tersebut berhasil atau tidak, sangat bergantung pada kondisi psikologis mereka dan sejauh mana komitmen sang manajer untuk menolak perubahan, baik secara perorangan atau bersama-sama.

- a. Menutup Diri
- b. Melihat kebelakang
- c. Menganggap enteng
- d. Tokenisme
- e. Spesialisasi

Kebingungan

Ketika seorang tidak memahami tujuan, mekanisme, atau konsekuensi dari perubahan, ia akan memiliki kecenderungan untuk menolaknya. Oleh karena itu, orang-orang yang terlibat dalam proses implementasi, terutama pada lini manajer, ingin menjadi efektif, perlu mengetahui yang harus dicapai.

Terpenting adalah masalah kebingungan atau ketidakpastian mengenai apa yang akan dihadapi. Tidak adanya pengetahuan tentang perubahan yang sudah terjadi atau yang hampir terjadi, kabar burung serta spekulasi mengenai akibat negatifnya hampir pasti akan berkembang.

Dinamika individual

Keragaman individu tentu saja mempengaruhi perubahan dalam organisasi. Jenis dan intensitas faktor-faktor manusia yang mempengaruhi proses perubahan telah ditunjukkan oleh membentuk sub-sistem psiko-sosial yang rumit. Kompleksitas makin bertambah dengan adanya berbagai macam respon individu pada saat proses perubahan berlangsung dari waktu ke

	<p>waktu. Kemajuan respon perorangan inilah yang merupakan respon dinamika terhadap perubahan.</p> <p>6. Prinsip-prinsip Pengelolaan Perubahan untuk Mengimplementasikan Perubahan dalam Sistem Perpolisian</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Komunikasi b. Dukungan manajemen c. Kepemimpinan d. Sasaran Perubahan e. Perubahan paksaan dan Partisipasi f. Tim perubahan <p>7. Strategi-Strategi untuk Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pendidikan dan komunikasi b. Konsultasi. c. Partisipasi dan Keterlibatan d. Menyelidiki penolakan terhadap Perubahan e. Fasilitas dan Dukungan f. Negosiasi dan kesepakatan g. Manipulasi dan Kooptasi h. Paksaan Eksplisit dan Implisit <p>8. Proses Manajemen Perubahan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tahap 1 : Merencanakan Perubahan <ol style="list-style-type: none"> 1) Fokus pada tujuan 2) Kenali tuntutan untuk berubah 3) Memilih perubahan yang esensial 4) Mengavaluasi tingkat kerumitan 5) Merencanakan cara-cara melibatkan orang lain 6) Memilih jawaban dan jangka waktu 7) Membuat rencana kegiatan 8) Mengantisipasi penolakan terhadap perubahan 9) Menguji dan memeriksa rencana b. Tahap 2 : Melaksanakan Perubahan <ol style="list-style-type: none"> 1) Mengkomunikasikan perubahan 2) Cara-cara untuk mengkomunikasikan perubahan 3) Memberi tugas dan tanggung jawab 4) Membangun komitmen 5) Mengubah budaya organisasi 6) Membatasi penolakan c. Tahap 3 : Mengkonsolidasikan perubahan <ol style="list-style-type: none"> 1) Memantau kemajuan 2) Meninjau ulang asumsi yang ada 3) Mempertahakan momentum 4) Memantapkan perubahan
--	---



RANGKUMAN

1. Ada tiga cara menghadapi perubahan : menolak, mengikuti, atau memimpin.
2. Sumber perubahan tak terencana yaitu : Krisis lingkungan yang datang tiba-tiba dan tidak terprediksi, Perubahan sistem secara internal maupun eksternal dan Adanya faktor psikologis dan sosial atau psikologis
3. Sumber atau penyebab perubahan adalah Lingkungan, Teknis, Struktural, Psikologis, Manajerial, Tujuan dan nilai
4. Faktor-Faktor Penolakan Untuk Berubah dapat dikategorikan sebagai berikut :
 - a. Faktor Psikologis
Ketidak pastian, Kurang percaya diri, Kekhawatiran, Stress, Kebingungan, Takut dan Depresi.
 - b. Faktor-Faktor Psiko-Sosial
Budaya organisasi juga berperan penting bagi proses perubahan yang bersumber dri potensi dari orang-orang dalam kelompok.
 - c. Biaya yang Sudah Dikeluarkan (sunk cost)
Konsep 'biaya yang sudah dikeluarkan' merujuk pada situasi ketika waktu, uang, dan energi telah diinvestasikan ke dalam sistem yang ada oleh orang-orang kunci yang berusaha mempertahankan pengaruh-pengaruh tertentu
 - d. Strategi-strategi
strategi pribadi untuk menghindari perubahan dilakukan baik secara perorangan atau bersama-sama dengan cara Menutup Diri, Melihat kebelakang, Menganggap enteng, Tokenisme dan Spesialisasi
 - e. Kebingungan
Ketika seorang tidak memahami tujuan, mekanisme, atau konsekuensi dari perubaha, ia akan memiliki kecenderungan untuk menolaknya.
 - f. Dinamika individual
Keragaman individu tentu saja mempengaruhi perubahan dalam organisasi.
5. Proses Manajemen Perubahan antara lain :
 - a. Tahap 1 : Merencanakan Perubahan
 - b. Tahap 2 : Melaksanakan Perubahan
 - c. Tahap 3 : Mengkonsolidasikan perubahan

**LATIHAN**

1. jelaskan sumber/penyebab perubahan!
2. jelaskan prinsip-prinsip pengelolaan perubahan!
3. jelaskan strategi untuk mengatasi penolakan perubahan!
4. jelaskan merencanakan perubahan!
5. jelaskan melaksanakan perubahan!
6. jelaskan proses manajemen perubahan!