

Modul

S

Mengelola Perubahan



National Institute of Disability
Management and Research®

Mengelola Perubahan

Anggota tim pengembang kurikulum DACUM

Eric Boyd, Canadian Paraplegic Association	Michael Cannings, Ministry of Skills, Training and Labour, BC	Colleen Hanley North Island College	Andy King United Steelworkers of America
Dave Cox, WCB, BC	Robin Goodrich, HRDC, Labour Canada	Wolfgang Zimmermann National Institute of Disability Management and Research	John Weir, BC Federation of Labour
Earl Foxcroft, IWA (Canada)	Catherine Rellinger, WSIB Ontario	Don Shrey, University of Cincinnati	Jean Sherrell, Comcare Australia
Nelson Ireland, North Island College	Jim Ritchie MacMillan Bloedel Ltd.	Nancy Scott NIDMAR	Larry Stoffman, UFCW Union
Debra Mills, WCB, BC		Albert Cecutti, Falconbridge Ltd.	Joan Westland, Westland Eby Consultants

Persiapan materi kurikulum pada edisi sebelumnya

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Colleen Hanley, North Island College	Tom Getzie, Forest Industrial Relations
Marcia Rioux, The Roeher Institute	Derek Hanebury, North Island College	Llyod Doidge, Forest Industrial Relations
Cameron Crawford, The Roeher Institute	Brenda Birch, Giraffe Outlooks	Rochelle Morandini, Human Resources Consultant
John Westland, Westland Eby Consultant	Cheryl Grant Gamble, Human Resources Consultant	

Kontributor materi kurikulum terkini

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Heather Persons, National Institute of Disability Management and Research	Muriel Westmorland, McMaster University
Norman Hursh, PhD, Boston University		Scott Wallace, PhD
Robert Laskey, PhD.	Leah Milton, Grant McEwan College	Wolfgang Zimmermann, National Institute of Disability Management and Research

Hak cipta © 2001. The National Institute of Disability Management and Research, c/o Pacific Coast University for Workplace Health Sciences, 4755 Cherry Creek Road, Port Alberni, BC, V9Y 0A7 CANADA. Seluruh Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak atau menggunakan sebagian atau seluruh karya ini, yang dilindungi oleh hak cipta, dalam bentuk atau cara apa pun—grafik, elektronik, atau mekanik, termasuk fotokopi, rekaman suara, rekaman video, atau sistem penyimpanan dan pengambilan informasi—tanpa izin tertulis dari penerbit.

Daftar Isi

Gambaran Umum	1	Teori perubahan	7
Tujuan	1	Teori sistem	7
Latihan	2	Model medan gaya Lewin	8
Tugas	2	Organisasi pembelajar	9
Pengantar	3	Perubahan bertahap atau transformatif	11
Perdagangan internasional	4	Gaya manajemen perubahan	12
Kebijakan pemerintah	4	Penolakan terhadap perubahan	14
Kondisi ekonomi	4	Strategi untuk mengatasi penolakan	15
Demografi dan keberagaman	5	Agen perubahan	18
Teknologi	5	Ringkasan	20
Pola penyakit dan cedera	6	Referensi	22
Pengorganisasian pekerjaan	6		

Gambaran Umum

Para pihak yang terlibat dalam manajemen disabilitas perlu memantau dan merespons berbagai perubahan, baik kecil maupun besar, yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Mereka juga harus menyadari dampak perubahannya terhadap individu. Di dunia dengan perubahan yang cepat dalam teknologi, demografi, dan kondisi ekonomi, perubahan adalah keniscayaan, dan satu-satunya pertanyaan hanyalah sejauh mana organisasi atau individu yang terlibat dapat beradaptasi, mengendalikan, atau merencanakan perubahan.

Manajemen disabilitas mengharuskan organisasi untuk merespons pekerja yang mengalami cedera atau penyakit dengan cara-cara baru. Misalnya, organisasi dapat menerapkan perubahan yang dirancang untuk:

- ▶ Meningkatkan kemungkinan mempertahankan pegawai terampil yang mengalami gangguan sementara atau permanen
- ▶ Mempertahankan atau menurunkan premi asuransi
- ▶ Menjaga daya saing organisasi dalam hal rekrutmen atau pengendalian biaya.

Perubahan dapat direncanakan atau tidak direncanakan. Perubahan dapat diakibatkan oleh aktivitas kelompok atau individu internal dan eksternal. Contohnya dapat berupa undang-undang baru atau peningkatan jumlah, jenis, atau tingkat keparahan penyakit atau cedera. Perubahan dapat memengaruhi organisasi secara keseluruhan dan respons organisasi serta dapat memengaruhi individu.

Pengelola program manajemen disabilitas umumnya menangani masalah yang memengaruhi organisasi secara keseluruhan, sementara koordinator kembali kerja membantu individu dengan gangguan sementara atau permanen menghadapi perubahan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Tujuan

Setelah menyelesaikan modul ini, peserta diharapkan mampu untuk:

- ▶ Mengidentifikasi dan menganalisis perubahan yang memengaruhi tempat kerja, manajemen disabilitas, dan proses kembali kerja.
- ▶ Menguraikan strategi untuk menghadapi perubahan, baik secara umum maupun dalam program manajemen disabilitas.

Latihan

Peserta akan menganalisis skenario yang mengeksplorasi isu dan situasi yang berkaitan dengan manajemen perubahan dan disabilitas.

Tugas

Peserta akan menyarankan perubahan dalam proses dan prosedur manajemen disabilitas berdasarkan skenario yang diberikan. Peserta akan menjelaskan alasan perubahan tersebut dan mengidentifikasi kekuatan dalam organisasi yang akan memfasilitasi atau menghambat perubahan.

Pengantar

Salah satu fakta paling menggelisahkan dalam kehidupan modern adalah bahwa perubahan bersifat terus-menerus dan menyebar luas, terjadi di tingkat global, nasional, organisasi, program, dan individu.

Perubahan pada satu tingkat sering kali dapat mengakibatkan konsekuensi yang tidak terduga bagi kelompok dan individu lain. Misalnya, undang-undang atau peraturan baru dapat menambah atau mengurangi pengeluaran pemerintah; mewajibkan proses, pelatihan, dan prosedur ketenagakerjaan baru di dalam perusahaan; dan mengakibatkan individu lebih terlindungi jika terjadi cedera atau sakit, atau kemungkinan kehilangan pekerjaan karena biaya yang ditanggung perusahaan. Meskipun perubahan biasanya menimbulkan stres, banyak perubahan dapat memiliki aspek positif dan negatif. Bagi pegawai administrasi yang mungkin harus berada di depan komputer sepanjang hari, teknologi komputer baru mengakibatkan peningkatan cedera akibat gerakan berulang. Di sisi lain, perangkat lunak pengenalan suara dapat mengurangi cedera karena penyebab yang sama. Kemajuan dalam perangkat keras dan perangkat lunak komputer memungkinkan penyandang disabilitas yang lebih berat untuk tetap produktif dan dalam beberapa kasus bekerja dari rumah menggunakan teknologi daring.

Perubahan dapat bersifat bertahap, misalnya kebijakan yang mewajibkan pegawai dihubungi setelah tidak bekerja selama seminggu untuk mengetahui apakah pegawai memerlukan bantuan untuk kembali kerja atau layanan lainnya. Perubahan juga dapat bersifat transformatif, yaitu ketika tujuan, struktur, dan kepemimpinan organisasi berubah secara dramatis. Misalnya, berbagai perubahan yang diterapkan oleh CEO Tom Stephens bertujuan untuk meningkatkan laba perusahaan kehutanan yang dipimpinnya dan secara drastis mengurangi kemungkinan cedera pada pegawai kehutanan. Stephens bertekad untuk membayar berapa pun biaya yang diperlukan untuk meningkatkan catatan keselamatan, dan organisasi tersebut mengalami keuntungan yang mengimbangi penurunan peringkat pengalaman pada premi asuransi. Meskipun ini merupakan contoh kepemimpinan dari atas, dorongan untuk perubahan dapat bergerak ke atas, baik dari dasar hierarki organisasi maupun dari atas ke bawah.

Jenis-jenis perubahan terencana yang sering terjadi di lingkungan kerja (Robbins, 1998) meliputi:

- ▶ Struktur—mendesain ulang pekerjaan, menyesuaikan jadwal, menghilangkan hierarki, mengubah format pembayaran, meningkatkan standarisasi, membentuk tim, dan mendesentralisasikan pengambilan keputusan.
- ▶ Teknologi—meningkatkan otomatisasi atau komputerisasi, memperbarui perlengkapan atau peralatan.
- ▶ Tata fisik—mendesain ulang ruang kerja atau tempat kerja, mengubah konfigurasi atau penempatan peralatan, meningkatkan atau mengurangi interaksi dengan menambah atau mengurangi dinding atau bahkan menghilangkan ruang kantor pribadi dan penjatahan ruang, memungkinkan *telework* (kerja jarak jauh), mengubah skema pencahayaan atau warna.

Mengelola Perubahan

- ▶ Manusia—membantu individu dan kelompok untuk bekerja sama secara lebih efektif, meningkatkan proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan komunikasi.
- ▶ Produk dan layanan—meningkatkan produk dan layanan, mengembangkan produk dan layanan baru, mengubah misi organisasi atau basis pelanggan.

Cara lain untuk menganalisis perubahan terencana adalah dengan mempertimbangkan apakah aktivitas perubahan dirancang untuk memberikan dampak pada:

- ▶ Budaya
- ▶ Keterampilan manajemen
- ▶ Pembinaan tim
- ▶ Strategi dan struktur
- ▶ Sistem penghargaan (*reward*).

Organisasi juga dipengaruhi oleh perubahan tak terduga yang sering muncul di lingkungan eksternal. Profesional manajemen disabilitas yang terlibat dalam urusan administrasi perlu memantau lingkungan eksternal untuk mengetahui perubahan yang dapat memengaruhi program mereka. Beberapa area yang perlu dipantau meliputi perdagangan internasional, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, demografi, teknologi, pola cedera dan penyakit, serta organisasi kerja.

Perdagangan internasional

Peningkatan atau penurunan impor atau ekspor dapat mengakibatkan penambahan atau pengurangan lapangan kerja, bergantung pada kemampuan industri dan bisnis nasional atau regional untuk tetap berdaya saing.

Ketika biaya produksi dan personel di suatu tempat meningkat, perusahaan mungkin akan merasa lebih diuntungkan jika pindah ke wilayah yang biaya operasionalnya lebih rendah karena regulasinya lebih longgar (Gunderson, 2000), termasuk persyaratan keselamatan atau penyesuaian bagi penyandang disabilitas. Keputusan semacam ini dapat memengaruhi kesempatan kerja yang tersedia bagi penyandang disabilitas.

Kebijakan pemerintah

Tekanan untuk memangkas pajak dan pengeluaran dapat mengakibatkan penghapusan atau pengalihan program-program asuransi ke sektor swasta (Gunderson, 2000). Misalnya, dampak UU 99 di Ontario adalah pengalihan tanggung jawab atas proses kembali kerja pegawai dari Dewan Keselamatan dan Asuransi Tempat Kerja (Workplace Safety and Insurance Board) ke pemberi kerja.

Pemberlakuan suatu ketentuan baru dapat memiliki rasio biaya-manfaat yang negatif atau positif. Misalnya, persyaratan ergonomi baru dari Dewan Kompensasi Pekerja (Workers' Compensation Board, WCB) di British Columbia dapat mengurangi cedera akibat tekanan berulang dan mengurangi nyeri punggung akibat postur duduk yang tidak tepat, sehingga biaya dan premi asuransi dapat menurun seiring waktu.

Kondisi ekonomi

Seiring dengan tergantikannya pekerjaan berbasis sumber daya dan manufaktur oleh pekerjaan di sektor jasa, jenis cedera dan penyakit yang dialami pegawai pun berubah. Cedera akut dan yang jelas berkaitan dengan pekerjaan (jatuh, tertimpa peralatan) menurun, tetapi kondisi kronis (kelelahan, penyakit pernapasan) dengan efeknya yang lambat dan kemungkinan memiliki lebih dari satu faktor penyebab justru meningkat (Ostry, 2000; Gunderson, 2000).

Perlambatan ekonomi dan peningkatan angka pengangguran tampaknya berkorelasi dengan peningkatan klaim asuransi cedera atau penyakit (Ostry, 2000). Orang yang tidak lagi bekerja mungkin lebih kecil kemungkinannya untuk kembali bekerja jika nilai pendapatannya dari tunjangan disabilitas mendekati nilai gaji dan jika menghadapi kemungkinan hubungan kerjanya dihentikan. Ketika kondisi ekonomi memaksa organisasi untuk melakukan PHK, penempatan pegawai dengan disabilitas di pekerjaan baru mungkin lebih sulit didukung. Orang yang telah berhasil diberikan penyesuaian bisa saja mengalami PHK atau kehilangan pekerjaan karena prospek pekerjaan baru yang menurun akibat gangguan yang mereka alami (Ponak dan Morris, 1998).

Merger menghasilkan konglomerasi multinasional besar yang dapat memperoleh keuntungan dari efisiensi dan berdampak besar kepada pasar karena skala usahanya. Namun, setelah konsolidasi terjadi, organisasi dapat memutuskan untuk berkonsentrasi pada kompetensi inti dan mengalihdayakan pekerjaan tertentu ke perusahaan kecil yang mungkin tidak memiliki strategi komprehensif untuk kesehatan dan keselamatan kerja atau manajemen disabilitas (Gunderson, 2000; Burke, 1994). Selain itu, perusahaan yang kecil akan kesulitan mempertahankan lowongan pekerjaan bagi pegawai yang cedera atau memberikan penyesuaian ketika pegawai kembali bekerja. Alih daya ke perusahaan yang sangat kecil dan penggunaan pegawai sementara serta pegawai kontrak untuk mengatasi fluktuasi permintaan tenaga kerja semakin meningkat. Praktik ini dapat mengakibatkan sebagian besar tenaga kerja tidak memiliki akses ke asuransi disabilitas jangka panjang karena tingginya biaya asuransi tersebut untuk individu atau kelompok yang sangat kecil.

Demografi dan keberagaman

Golongan tenaga kerja yang jumlahnya makin meningkat adalah golongan pegawai yang lebih tua. Angka kelahiran setelah Perang Dunia II melonjak, dan generasi "baby boom" ini, yang merupakan bagian penting dari angkatan kerja, kini mencapai usia lima puluhan. Pegawai yang lebih tua lebih mungkin mengalami gangguan dengan periode laten yang lebih panjang, termasuk gangguan terkait usia seperti artritis dan cedera otot yang mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk sembuh, sehingga meningkatkan biaya disabilitas (Watson-Wyatt, 1998). Selain itu, pegawai yang lebih tua mungkin lebih sulit diberikan penyesuaian dalam berbagai pekerjaan. Namun, pada tahun 2010, banyak pekerja dari generasi ini akan pensiun. Ketika mereka meninggalkan angkatan kerja, persyaratan tenaga kerja mungkin meningkat. Dengan demikian, penyandang disabilitas yang memiliki pelatihan yang sesuai berkesempatan untuk dipekerjakan (Pratt, 2001).

Tenaga kerja menjadi semakin beragam. Bahasa mungkin menjadi masalah dalam mendidik dan memberikan informasi kepada pegawai tentang layanan dan kebijakan yang berkaitan dengan disabilitas (Gunderson, 2000). Dalam beberapa kasus, warisan budaya dapat memengaruhi sikap terhadap disabilitas atau kenyamanan seseorang dalam mendiskusikan masalah pribadi.

Teknologi

Teknologi bantu baru dapat memungkinkan penyandang disabilitas untuk melakukan lebih banyak jenis pekerjaan, dengan catatan mereka dapat menghindari diskriminasi. Perangkat lunak pengenalan suara dan perangkat lunak yang menerjemahkan teks menjadi audio hanyalah dua dari sekian banyak perangkat berteknologi tinggi dan rendah yang tersedia. Selain itu, teknologi daring menghasilkan model kerja jarak jauh yang memungkinkan orang dengan masalah mobilitas berat untuk bekerja dari rumah. Banyak tugas berulang atau berat kini dilakukan oleh mesin, yang dapat mengurangi gangguan fisik terkait pekerjaan.

Teknologi komputer baru juga dapat mengakibatkan peningkatan cedera otot akibat gerakan regangan (*strain*) yang berulang (Gunderson, 2000). Orang yang menghabiskan sebagian besar waktunya mengolah kata dengan komputer dapat mengalami masalah pada tangan, pergelangan tangan, dan lengan mereka, termasuk sindrom lorong karpal. Pengoperasian alat pemindai *barcode* di toko swalayan sekalipun, yang mungkin mengharuskan gerakan berulang pada pergelangan tangan, dapat menyebabkan masalah. Beradaptasi dengan perubahan teknologi dapat mengakibatkan peningkatan disabilitas terkait stres.

Pola penyakit dan cedera

Pola penyakit dan cedera berubah, termasuk meningkatnya jumlah klaim untuk gangguan seperti sindrom kelelahan kronis (CFS), sindrom lorong karpal, cedera otot, *fibromyalgia*, disabilitas terkait stres dan kecemasan, serta sensitivitas terhadap zat kimia (Watson-Wyatt, 1998).

Pengorganisasian pekerjaan

Multi-skilling adalah istilah yang digunakan dalam melatih pegawai untuk beberapa tugas. Saat ini, semakin banyak pekerjaan yang dirancang membutuhkan rentang tugas yang lebih luas (misalnya, mengawasi produksi radio dari komponen hingga pengujian); atau pegawai diharapkan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain seiring dengan fluktuasi permintaan terhadap produk tertentu. Keragaman tugas dan tanggung jawab dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih menarik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, tetapi juga dapat berdampak positif atau negatif pada aspek penyesuaian yang wajar (Gunderson, 2000). Mengingat pegawai diharapkan melakukan rentang aktivitas tugas yang lebih luas, pegawai dengan gangguan berkelanjutan bisa jadi lebih sulit untuk menemukan pekerjaan baru karena kondisinya membatasi apa-apa saja yang dapat ia lakukan. Di sisi lain, dengan rentang tugas yang luas dalam suatu pekerjaan, mungkin juga lebih mudah untuk mengidentifikasi beberapa tugas yang dapat dilakukan secara produktif oleh pegawai yang kembali bekerja namun memiliki keterbatasan atau mengalami pembatasan, dan mungkin lebih mudah untuk menugaskan kembali tugas-tugas yang tidak dapat diselesaikan kepada pegawai lain.

Tren peningkatan penggunaan tim dalam produksi dapat mengubah tanggung jawab pemberian penyesuaian. Dalam struktur yang lebih tradisional, seorang atasan mungkin merupakan individu yang paling sering diajak berkonsultasi (selain pegawai yang kembali bekerja) mengenai akomodasi yang tepat, meskipun dukungan rekan kerja sering kali merupakan faktor krusial dalam proses akomodasi. Dalam struktur tim, semua anggota tim perlu dilibatkan. Gunderson (2000) juga mencatat bahwa struktur organisasi yang lebih datar dapat mengakibatkan berkurangnya pengawasan terhadap faktor kesehatan dan keselamatan kerja.

Tren pembayaran berdasarkan kinerja dapat menyebabkan peningkatan stres atau diambilnya jalan pintas.

Teori perubahan

Teori atau model perubahan memberikan perspektif dan struktur yang dapat digunakan untuk memeriksa dan mengidentifikasi penyebab dan dampak perubahan di lingkungan sendiri.

Seiring waktu, muncul sejumlah cara untuk mempertimbangkan perubahan. Pada tataran praktis, cara-cara tersebut memberikan arahan tentang cara menghadapi perubahan.

- ▶ Teori-teori awal tentang perubahan di tempat kerja didasarkan pada model pemecahan masalah secara linear dengan tujuan memecah-mecah tugas agar dapat dilakukan secara paling efisien dan kesulitan-kesulitan yang muncul dianalisis sehingga perubahan dapat dilakukan.
- ▶ Menanggapi peningkatan efisiensi dengan pendekatan lini produksi, peneliti lain berfokus pada strategi yang memengaruhi cara orang merespons perubahan dan mengeksplorasi motivasi serta hubungan interpersonal.
- ▶ Teori-teori kepemimpinan tentang perubahan berfokus pada bagaimana seorang individu, sering kali seseorang dengan kepribadian karismatik, dapat menyatukan kelompok dan mengembangkan komitmen terhadap cara-cara baru dalam melakukan sesuatu.
- ▶ Teori sistem mengkaji bagaimana perubahan di satu bagian sistem dapat memengaruhi bagian-bagian lain.
- ▶ Teori kontingensi memandang manajemen perubahan didasarkan pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan keadaan atau lingkungan tempat kerja. Misalnya, gaya kepemimpinan otoriter mungkin akan berhasil jika terdapat kondisi atau kontingensi tertentu seperti keadaan darurat, tetapi akan kurang cocok jika kreativitas merupakan hal yang penting.

Teori perubahan terdahulu adalah teori ekuilibrium yang menyatakan periode perubahan diikuti oleh periode stabilitas. Sementara itu, teori yang lebih baru didasarkan pada ekspektasi perubahan yang berkelanjutan (Robbins, 1998; Burke, 1994).

Selain itu, para peneliti yang mempelajari perubahan mulai menyadari bahwa meskipun perencanaan adalah hal yang baik, sejauh mana perencanaan dapat atau akan digunakan mungkin terbatas. Kapasitas untuk bertindak secara rasional terbatas atau dibatasi (Fincham, 1999). Keputusan sering dibuat berdasarkan informasi yang tidak lengkap, kepentingan pribadi, atau bahkan keinginan untuk maju, dan keputusan itu bisa efektif sekalipun tidak semua hal dipertimbangkan dan dianalisis. Bergerak menuju perubahan secara bertahap memungkinkan keputusan dibuat seiring waktu berdasarkan apa yang berhasil dan apa yang tidak, sehingga keputusan tidak selalu dihasilkan dari perencanaan yang intensif.

Teori sistem

Sistem dapat didefinisikan sebagai sekelompok komponen yang berfungsi secara keseluruhan dengan tujuan tertentu. Dengan demikian, mobil yang berfungsi dapat dianggap sebagai sistem karena memiliki tujuan, sementara kumpulan suku cadang mobil bukan sistem. Sistem telah

Mengelola Perubahan

digambarkan sebagai sistem terbuka atau tertutup. Dalam menangani sistem terbuka secara efektif, suatu organisasi mengelola harus mengelola batasan, yang bercelah, antara sistem tersebut dan lingkungan eksternal untuk mengoptimalkan masukan dan keluaran melalui pertukaran informasi, sumber daya, dan energi.

Prinsip-prinsip penting teori sistem (French dan Bell) adalah:

- ▶ Umpan balik dari lingkungan digunakan untuk menyesuaikan kinerja, termasuk umpan balik negatif atau umpan balik koreksi deviasi dan umpan balik positif atau umpan balik penguatan deviasi.
- ▶ *Coding* adalah proses yang melibatkan identifikasi dan penggabungan informasi yang berguna, sementara informasi yang tidak berguna disaring atau diabaikan.
- ▶ Sejarah, atau budaya organisasi, merupakan komponen dari suatu sistem dan memengaruhi kinerja.
- ▶ Sebagian besar fenomena memiliki lebih dari satu penyebab.
- ▶ Mengubah satu elemen sistem biasanya akan berdampak pada elemen lainnya.
- ▶ Keseluruhan sering kali lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya (tim hoki yang bergantung pada kombinasi keterampilan yang tepat) meskipun tidak selalu (tim atletik di mana setiap orang berkompetisi sebagai individu).

Teori analisis medan gaya dari Kurt Lewin juga berangkat dari teori sistem hingga tingkat tertentu.

Model medan gaya Lewin

Lewin menyatakan, perilaku seseorang merupakan produk dari kepribadian dan kebutuhannya sendiri serta lingkungan tempat individu tersebut berada. Perilaku akan dipengaruhi oleh kekuatan atau intensitas faktor pendorong lingkungan atau pribadi, dan apakah faktor tersebut dipandang positif atau negatif. Dengan demikian, pengaruh seorang manajer dapat didasarkan pada apakah ia dipandang memiliki kekuasaan atau kekuatan yang signifikan, dan apakah sarannya diterima atau tidak.

Analisis medan gaya adalah istilah yang digunakan Lewin untuk mengevaluasi kekuatan penghambat dan pendorong. Mengingat peningkatan kekuatan pendorong atau tekanan cenderung menghasilkan peningkatan sikap defensif atau kekuatan penghambat lainnya, Lewin berteori bahwa lebih baik menghilangkan kondisi yang menghambat perubahan daripada meningkatkan kekuatan yang mendorong perubahan. Misalnya, bekerja dengan kelompok untuk menciptakan sikap positif terhadap perubahan lebih baik daripada bekerja dengan individu. Sebab, jika nilai-nilai kelompok tidak berubah, nilai-nilai tersebut akan bertindak sebagai kekuatan penghambat bagi individu. Analisis medan gaya telah memberikan model yang bermanfaat bagi orang-orang yang bekerja di bidang manajemen disabilitas karena sangat sesuai dengan tujuan kembali kerja, yaitu menyesuaikan kapasitas individu dengan lingkungan kerja dan menghilangkan hambatan untuk kembali bekerja.

Menurut Lewin, langkah pertama menuju perubahan adalah mencairkan kebekuan, menciptakan keadaan ketidakseimbangan di mana individu atau kelompok menyadari bahwa perubahan itu perlu, biasanya karena munculnya masalah atau ancaman terhadap kelangsungan hidup. Tahap selanjutnya adalah gerakan atau tindakan yang diambil untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Tahap ketiga adalah pembekuan kembali, yaitu ketika perubahan diadopsi dan diterima, menjadi relatif permanen, dan keseimbangan kembali tercapai.

Edgar Schein menguraikan teori-teori Lewin pada tahun 1980-an dengan menjelaskan metode-metode untuk:

- ▶ Mencairkan kebekuan—informasi diberikan atau diperoleh yang menunjukkan bahwa perubahan diperlukan; kecemasan muncul ketika orang menyadari ada kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi lebih baik yang bisa dicapai; dan orang merasa aman secara psikologis untuk melakukan perubahan tanpa risiko rasa malu atau kritik pribadi.

Mengelola Perubahan

- ▶ Mengubah—meningkatkan kemungkinan identifikasi dengan panutan atau mentor baru; membantu perolehan informasi baru yang relevan yang akan memperjelas kebutuhan akan perubahan.
- ▶ Membekukan kembali—melakukan penyesuaian dan adaptasi hingga pendekatan baru terasa nyaman; memastikan individu atau organisasi yang telah berubah masih memiliki kesesuaian yang baik dengan orang atau organisasi lain di lingkungan tersebut.

Meski teori-teori terdahulu menekankan perlunya proses perubahan diakhiri dengan keadaan ekuilibrium baru, yaitu ketika perubahan diterima dan menjadi norma, para ahli selanjutnya menyarankan bahwa kondisi ketidakseimbangan seharusnya menjadi fokus, karena perubahan tidak linier dan laju perubahan semakin cepat (Burke, 1994). Mereka berpendapat bahwa perubahan adalah suatu hal yang konstan, dengan semua makhluk hidup berevolusi bersama, namun tetap menjaga hubungan satu sama lain. Ketidakseimbangan dapat menjadi suatu keadaan yang mengarah pada perbaikan, sementara keseimbangan mengarah pada stagnasi. Karakteristik krusial dari sebuah organisasi yang sukses adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang tidak konstan.

Organisasi pembelajar

Teori sistem juga merupakan fondasi bagi konsep organisasi pembelajar, yang awalnya digagas oleh Peter Senge.

Organisasi pembelajar dapat secara efektif menghadapi tuntutan lingkungan yang berubah dengan cepat. Senge percaya bahwa lima disiplin ilmu harus dikuasai untuk menciptakan organisasi pembelajar: penguasaan diri, model mental, membangun visi bersama, pembelajaran tim, dan berpikir sebagai sistem. Dari semua disiplin ilmu ini, disiplin kelima, berpikir sebagai sistem, adalah yang paling penting (French dan Bell, 1999, hlm. 87).

Meskipun manusialah yang belajar, dan organisasi bergantung pada kemampuan pegawai untuk mengelola perubahan, istilah "organisasi pembelajar" semakin umum diterima. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang memantau perubahan internal dan eksternal, baik yang terencana maupun tidak terencana, secara berkelanjutan. Informasi dikumpulkan sehingga memungkinkan personel untuk mengidentifikasi alasan perubahan (jika tidak terencana) dan potensi perubahan tak terduga yang mungkin timbul dari perubahan terencana, ketika satu bagian organisasi melakukan sesuatu yang berbeda dan dengan demikian memengaruhi bagian lain organisasi. Dampak dari perubahan terencana dan tidak terencana dianalisis dan dinilai. Uji coba dan kesalahan diterima dan didorong. Respons yang tidak berhasil dimodifikasi. Langkah-langkah diambil untuk memaksimalkan dampak perubahan positif dan meminimalkan dampak perubahan negatif.

Organisasi dapat memantau perubahan dengan memperhatikan faktor-faktor pengendalian internal, seperti sistem anggaran, penjualan, atau akuntansi biaya (Finlay, 2000). Sistem pengendalian untuk program manajemen disabilitas mungkin melibatkan pelacakan berkelanjutan terhadap perubahan biaya personel atau lamanya waktu personel dengan disabilitas jangka pendek dan jangka panjang tidak bekerja. Organisasi juga dapat memantau faktor eksternal seperti perubahan teknologi atau profitabilitas dari pelanggan yang penting. Seorang manajer disabilitas dapat mengamati faktor-faktor seperti perubahan undang-undang, partai politik, kondisi ekonomi, kurangnya keterampilan, ancaman terhadap stabilitas penyedia asuransi, atau statistik umum tentang penyakit akibat kerja.

Karakteristik organisasi pembelajar (Fincham dan Rhodes, 1999) meliputi:

- ▶ Keterbukaan terhadap penyelidikan, toleransi terhadap kritik dan debat, kemauan untuk mencoba ide-ide baru, dan kurangnya sikap defensif.
- ▶ Kapasitas untuk berinovasi termasuk basis penelitian dan keterampilan.
- ▶ Orientasi strategis dan kecenderungan untuk mempertimbangkan bahwa di masa depan mungkin diperlukan adaptasi.

Mengelola Perubahan

Robbins (1998) menguraikan karakteristik organisasi pembelajar sebagai berikut:

- ▶ Terdapat visi bersama yang disepakati semua orang.
- ▶ Cara berpikir lama dan rutinitas standar yang digunakan untuk memecahkan masalah atau melakukan pekerjaan ditinggalkan.
- ▶ Anggota organisasi menganggap semua proses, aktivitas, fungsi, dan interaksi organisasi dengan lingkungan sebagai bagian dari suatu sistem hubungan timbal balik.
- ▶ Komunikasi dilakukan secara terbuka (melintasi batas vertikal dan horizontal) tanpa takut akan kritik atau hukuman.
- ▶ Kepentingan pribadi dan kepentingan departemen yang terpisah-pisah dikesampingkan demi bekerja sama untuk mencapai visi organisasi. (Robbins, 1998, hlm. 649).

Perubahan bertahap atau transformatif

Perspektif lain yang bisa digunakan untuk mengetahui perubahan adalah dengan mengamati apakah perubahan yang bertahap atau transformatif telah, sedang, atau perlu terjadi.

Perubahan bertahap melibatkan perbaikan yang dilakukan sedikit demi sedikit dalam situasi ketika organisasi dapat beroperasi secara efektif dan tidak menghadapi ancaman yang signifikan (Finlay, 2000). Perubahan bertahap tidak hendak mengubah prinsip tersirat yang mendasari operasional organisasi. Dalam organisasi yang memberdayakan pegawainya, perubahan bertahap akan terjadi secara berkelanjutan dan diinisiasi oleh pegawai di semua tingkatan. Contoh perubahan bertahap adalah penetapan kriteria untuk merujuk pegawai ke program manajemen disabilitas. Perubahan bertahap tidak selalu mudah atau bahkan terlihat jelas. Perubahan ini dapat melibatkan awal yang keliru, kesalahan, interaksi, reaksi, dan konflik (Fincham dan Rhodes, 1999). Perubahan dapat berlangsung secara tersendat-sendat, dan baru setelah itulah personel menyadari bahwa sesuatu yang signifikan telah terjadi.

Perubahan transformatif melibatkan pengembangan paradigma atau model operasi baru. Perubahan ini biasanya terjadi ketika keberadaan organisasi terancam dan kelangsungan hidup mengharuskan organisasi untuk mengubah apa yang dilakukannya atau secara signifikan mengubah cara kerjanya. Misalnya, pemimpin perusahaan yang membayarkan premi asuransi disabilitas sangat tinggi sehingga mengancam profitabilitas dapat memberi mandat kepada staf untuk mengembangkan proses produksi baru yang menghilangkan bahaya di tempat kerja.

Cara lain untuk menggambarkan perbedaan antara perubahan bertahap dan transformatif adalah dengan membuat analogi sebuah rudal yang berbelok sedikit demi sedikit dari satu sisi ke sisi lain saat mengubah arahnya sedikit agar tetap pada sasaran. Ini contoh perubahan bertahap. Namun, jika para pemimpin militer atau politik memutuskan bahwa tidak ada keuntungan yang diperoleh dengan menggunakan rudal tersebut untuk menghancurkan target atau musuh tertentu, perubahan sikap ini dapat dianggap transformatif.

Perubahan bertahap dan transformatif terkadang disebut (Robbins, 1998) sebagai perubahan yang pertama (linier dan berkelanjutan tanpa perubahan asumsi yang mendasar) dan perubahan yang kedua (multidimensi, multilevel, terputus-putus, dengan perubahan asumsi yang radikal).

Gaya dalam pengelolaan perubahan

Keputusan mengenai pendekatan yang diambil untuk mewujudkan perubahan dalam suatu organisasi mungkin didasarkan pada seberapa cepat perubahan itu harus dilakukan dan seberapa penting perubahan itu harus tertanam dan diterima oleh semua orang.

Terdapat dua pendekatan (Finlay, 2000) perubahan, yaitu:

- ▶ Perilaku diubah melalui perubahan nilai-nilai individu dan budaya organisasi
- ▶ Hasil yang diinginkan dijelaskan dan kerangka waktu untuk mencapai hasil itu ditetapkan.

Mengubah nilai-nilai individu dan budaya organisasi dapat memakan banyak waktu. Hal ini dapat memerlukan komunikasi, pendidikan dan pelatihan, paparan terhadap situasi dan pengalaman baru, diskusi, serta uji coba dan kesalahan, serta keterlibatan sebanyak mungkin anggota organisasi dalam mengimplementasikan perubahan. Perubahan yang melibatkan investasi pada manusia biasanya berakar kuat dan sepadan dengan waktu dan upaya yang diinvestasikan.

Sebagai contoh penggunaan model perubahan nilai dan budaya untuk menerapkan manajemen disabilitas, pegawai akan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka tentang mengakomodasi penyandang disabilitas dan kondisi beragam lainnya. Mereka akan diberikan informasi tentang biaya dan manfaat kembali bekerja, serta contoh-contoh keberhasilan implementasi kembali kerja. Mereka mungkin akan bertemu dengan penyandang disabilitas yang kehilangan pekerjaan maupun mereka yang telah kembali bekerja. Mereka dapat diminta untuk mengerjakan studi kasus dan memecahkan masalah simulasi, atau membantu kasus-kasus nyata terkait kembali bekerja.

Perubahan yang didorong oleh hasil biasanya terjadi lebih cepat. Perubahan menjadi tuntutan, sering kali dengan ukuran kinerja dan konsekuensi negatif jika kinerja tidak tercapai. Sering kali perubahan seperti ini merupakan reaksi terhadap ancaman langsung dan permintaan perubahan, misalnya, berupa pengurangan biaya sebesar dua puluh persen dalam tiga bulan atau pengembangan produk baru yang menghasilkan permintaan yang mapan dalam enam bulan. Namun, perubahan yang didorong oleh hasil juga dapat diterapkan pada manajemen disabilitas. Jika terdapat undang-undang yang mengharuskan pegawai dengan disabilitas diberikan penyesuaian, manajer dapat dimandatkan untuk berkomunikasi dengan setiap pegawai yang mengalami disabilitas jangka pendek, mencari informasi apakah pegawai dalam kondisi yang secara medis memungkinkan mereka untuk kembali bekerja, kemudian mencari cara penyesuaian untuk 90 persen dari pegawai ini. Dalam situasi seperti itu, sebagian besar pegawai akan diberikan penyesuaian. Namun, tanpa perubahan nilai, beberapa pegawai tersebut akan mendapati diri mereka melakukan pekerjaan yang tidak produktif, ditempatkan pada pekerjaan yang tidak memuaskan dengan kemungkinan tinggi bahwa mereka akan berhenti, atau pegawai akan didorong untuk menunjukkan dirinya tidak dapat kembali bekerja.

Dalam banyak kasus, para pemimpin atau agen perubahan akan mengaitkan kebutuhan akan perubahan dengan nilai dan hasil, dengan harapan untuk mencapai perubahan langsung sambil

Mengelola Perubahan

berupaya menciptakan perubahan jangka panjang dalam sikap individu dan budaya organisasi, sehingga perubahan diterima dalam pikiran para pegawai.

Terdapat empat gaya manajemen perubahan (Finlay, 2000) yang telah diidentifikasi:

- ▶ Kolaboratif—masukan penuh dari semua pihak yang terlibat
- ▶ Partisipatif—mereka yang terlibat dimintai pandangannya
- ▶ Direktif—pegawai yang relatif terbuka terhadap perubahan diberi tahu apa yang harus dilakukan
- ▶ Koersif—pegawai yang menentang dipaksa untuk berubah meskipun menolak.

Gaya perubahan yang paling tepat bergantung pada tingkat perubahan yang dibutuhkan, apakah bersifat bertahap atau transformatif, kesesuaian organisasi dengan lingkungannya, waktu yang tersedia untuk musyawarah, dan dukungan untuk perubahan di dalam organisasi.

Perubahan dapat terjadi melalui:

- ▶ Evolusi partisipatif—perubahan bertahap yang dicapai melalui kolaborasi, umumnya ketika tidak ada penyesuaian besar yang perlu dilakukan dan tersedia waktu untuk mengubah nilai dan sikap.
- ▶ Evolusi koersif—perubahan bertahap dengan pendekatan direktif atau koersif ketika para pemangku kepentingan utama memiliki kepentingan yang bertentangan dengan perubahan yang diperlukan.
- ▶ Transformasi karismatik—perubahan substantif yang membutuhkan kolaborasi, tetapi mungkin sulit karena budaya organisasi atau lingkungan bisnis—sering kali tercapai karena orang-orang menerima visi seorang pemimpin yang menarik.
- ▶ Transformasi diktatorial—perubahan radikal diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi, tetapi tidak ada dukungan pegawai atau tidak ada waktu untuk mengubah sikap dan pandangan.

Jenis manajemen perubahan yang diterapkan mungkin bergantung pada tahap organisasi (Finlay, 2000). Organisasi yang baru didirikan cenderung bergantung pada perubahan bertahap melalui evolusi, perubahan yang dipimpin oleh pendiri, dan dicapai dengan memberikan informasi, pengembangan profesional, dan kesadaran akan manfaat perubahan kepada pegawai. Organisasi yang dapat dikatakan sudah memasuki usia paruh baya dapat berubah dengan mempromosikan orang-orang yang mendukung perubahan tersebut, melalui pembelajaran organisasi termasuk pelatihan dan pengembangan pegawai, atau melalui kemajuan teknologi. Organisasi yang sudah sangat dewasa atau menurun kondisinya mungkin hanya akan berubah jika terjadi beberapa guncangan atau kejutan, seperti presiden perusahaan yang dipilih dari luar organisasi, ancaman terhadap kelangsungan hidup organisasi yang mengakibatkan pemecatan mereka yang menolak perubahan, atau beberapa peristiwa lain yang menghancurkan keyakinan organisasi.

Penolakan terhadap perubahan

Perubahan yang dipaksakan dan ditentukan oleh atasan mungkin lebih cepat terjadi, bahkan diperlukan jika terdapat ancaman langsung terhadap kelangsungan hidup organisasi. Namun, perubahan mungkin tidak akan bertahan lama jika orang-orang di perusahaan tidak dapat diyakinkan untuk ikut mendukung perubahan.

Seiring waktu, pegawai dapat kembali ke cara kerja yang sebelumnya, terutama jika seorang pemimpin yang karismatik selesai bertugas. Staf dapat secara pasif maupun terang-terangan menolak perubahan. Ada sejumlah alasan mengapa individu mungkin menolak perubahan (Nelson dan Quick, 1996; Robbins, 1998), termasuk:

Kebiasaan

Manusia sering kali memperoleh tingkat rasa nyaman dari melakukan sesuatu dengan cara yang sama, entah itu makan di restoran favorit atau duduk di kursi yang sama di kelas.

Rasa takut akan hal yang tidak diketahui

Banyak orang merasa tidak nyaman dalam situasi yang ambigu atau tidak pasti.

Rasa takut akan kerugian ekonomi

Rekan kerja mungkin tidak mendukung kembalinya pegawai ke tempat kerja selama krisis ekonomi jika mereka khawatir bahwa pemberian penyesuaian yang wajar untuk penyandang disabilitas akan memengaruhi kelangsungan kerja mereka sendiri. Pegawai mungkin khawatir bahwa perubahan kebijakan akan mengakibatkan pekerjaan tambahan yang tidak dibayar.

Para manajer mungkin enggan menerapkan program manajemen disabilitas jika tidak melihat rasio biaya-manfaat yang positif. Serikat pekerja mungkin ragu jika mereka menganggap manajemen disabilitas hanyalah cara untuk menekan pegawai agar mau kembali bekerja setelah cedera atau sakit sebelum pegawai itu siap. Secara individu, pegawai mungkin khawatir bahwa pegawai lain dengan disabilitas lebih berpeluang mendapatkan promosi atau diberikan pekerjaan yang lebih mudah.

Rasa takut akan hilangnya sumber daya atau kuasa untuk mengalokasikan sumber daya

Baik individu maupun kelompok akan mencoba mencegah perubahan yang akan mengurangi anggaran mereka; jumlah tenaga kerja mereka; kemampuan mereka untuk mengendalikan staf, penjadwalan, peralatan, teknologi, dan penghargaan; atau akses mereka ke manajemen puncak atau informasi.

Rasa takut akan kegagalan

Seorang pegawai yang mengalami gangguan mungkin enggan mengikuti pelatihan ulang untuk pekerjaan atau karier baru karena usianya lanjut atau nilai-nilainya di sekolah tidak baik.

Gangguan hubungan interpersonal

Pegawai yang telah bekerja bersama dalam jangka waktu lama mungkin kurang antusias dalam menerima pegawai yang kembali, khususnya jika modifikasi pekerjaan mengakibatkan salah satu anggota kelompoknya dipindahkan ke departemen atau bagian lain; pegawai yang kembali bekerja dan diberi pekerjaan baru mungkin khawatir tentang menjalin hubungan dengan orang yang belum dikenalnya.

Konflik kepribadian

Konflik dapat muncul karena berbagai alasan. Seorang atasan mungkin merasa bahwa Koordinator Kembali Kerja merebut batas wilayahnya. Seorang rekan kerja mungkin tersinggung jika mereka yakin seorang pegawai dengan disabilitas telah dipindahkan ke pekerjaan yang seharusnya bisa mereka dapatkan melalui promosi. Program komunikasi dan edukasi internal perlu meyakinkan pegawai bahwa program manajemen disabilitas merupakan bentuk perlindungan bagi semua orang dan harus didukung.

Politik

Program manajemen disabilitas dan proses kembali kerja jarang memengaruhi keseimbangan kekuasaan dalam suatu organisasi, tetapi penting untuk mendapatkan kerja sama dari kelompok yang memegang kekuasaan seperti serikat pekerja, pengawas, dan personel kesehatan dan keselamatan kerja.

Asumsi dan nilai budaya

Nilai-nilai individu dan budaya organisasi mungkin tidak mendukung upaya untuk menarik perhatian pada gejala-gejala yang mengindikasikan kemungkinan terjadinya cedera atau penyakit serius; mengakui adanya gangguan dan meminta dukungan; atau mengeluarkan energi dan uang untuk menyediakan teknologi bantuan atau menghilangkan hambatan.

Strategi untuk mengatasi penolakan

Strategi penting untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan secara keseluruhan (Nelson dan Quick, 1996) adalah komunikasi tentang perubahan yang akan terjadi, termasuk alasan dan kemungkinan dampaknya; memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang perubahan dan bagaimana penerapannya; serta empati dan dukungan ketika perubahan jelas memiliki beberapa aspek negatif. Pegawai tertentu dapat bereaksi terhadap perubahan dengan berbagai cara:

- ▶ Enggan terlibat atau penarikan diri diungkapkan oleh individu yang menjalani pekerjaan mereka sebagai sekadar rutinitas. Orang yang tepat perlu berbicara dengan mereka tentang apa yang telah hilang atau yang mereka takuti akan hilang, dan mencoba menemukan cara untuk meredakan kekhawatiran itu.
- ▶ Kesulitan mendekati diri dengan pekerjaan. Hal ini tidak jarang terjadi ketika seorang pegawai harus menerima pekerjaan baru karena suatu disabilitas. Mereka mungkin menunjukkan kesedihan atau depresi atau keinginan untuk kembali ke masa lalu. Dukungan yang memungkinkan mereka untuk membahas apa yang telah hilang dan mengidentifikasi apa yang mungkin dapat mereka peroleh di masa depan dapat membantu. Terkadang, rujukan ke konseling atau program bantuan pegawai dapat bermanfaat.

Mengelola Perubahan

- ▶ Kekecewaan ketika suatu perubahan dianggap tidak adil mungkin diungkapkan secara terbuka dan didiskusikan, atau dibiarkan berwujud dalam bentuk keluhan dan gosip. Pegawai harus diizinkan untuk mengungkapkan kemarahan (dalam batasan tertentu) tanpa takut akan pembalasan, karena kemarahannya merupakan respons normal terhadap kehilangan. Ia juga perlu diberikan kesempatan untuk mengupayakan sesuatu yang positif atau bahkan mendapatkan konseling. Satu atau dua pegawai yang berfokus pada hal-hal negatif dapat mengakibatkan budaya kelompok di mana setiap orang mulai merasa tidak puas atau diperlakukan dengan buruk.
- ▶ Disorientasi, ketika segala sesuatu mulai tampak tidak jelas, kemudian terjadi kelumpuhan situasi, dapat dialami oleh pegawai yang sedang mengalami perubahan besar. Pegawai yang menerima pekerjaan baru setelah cedera atau sakit mungkin khawatir tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan baru, tentang cedera berulang atau kambuh, atau tentang apakah pekerjaan itu akan bertahan dalam jangka panjang. Pegawai membutuhkan kejelasan—tidak hanya tentang pekerjaan dan ekspektasi spesifiknya, tetapi juga tentang konteks yang lebih luas dan bagaimana mereka menyesuaikan diri.

Finlay (2000) menggambarkan respons terhadap perubahan sebagai penyangkalan, pembelaan diri, pelepasan, adaptasi, dan internalisasi.

- ▶ Penyangkalan melibatkan penolakan untuk menerima bahwa perubahan diperlukan. Penyangkalan muncul karena keyakinan bahwa tidak akan ada masalah atau bahwa cara lama adalah yang terbaik.
- ▶ Pembelaan diri terjadi ketika perubahan jelas akan terjadi dan individu mengembangkan strategi penghindaran. Strategi membela diri dapat mencakup:
 - menyibukkan staf yang penting bagi perubahan dengan proyek lain
 - menunda dengan menuntut laporan disiapkan terlebih dahulu, mendatangkan konsultan untuk melakukan studi, mengumpulkan data yang tidak penting, atau menyelesaikan aktivitas lain.
 - menyebarkan rumor tentang potensi masalah sambil menyembunyikan pandangan pribadi agar tidak dapat dibantah.
- ▶ Pelepasan adalah titik ketika seseorang mau menerima bahwa perubahan mungkin bermanfaat dan bersedia melepaskan praktik-praktik masa lalu.
- ▶ Adaptasi melibatkan kesadaran bahwa perubahan akan terjadi dan merupakan awal implementasi.
- ▶ Internalisasi adalah penerimaan terhadap perubahan, titik di mana perubahan mulai tampak seperti bagian normal dari operasi.

Seorang atasan mungkin menyangkal bahwa seorang pegawai yang menggunakan kursi roda akan dapat produktif di pekerjaan yang membutuhkan aktivitas fisik. Atasan ini dapat saja melakukan hal-hal tertentu untuk memastikan ia tidak akan dipaksa untuk menerima kembali pegawai yang kini berada di kursi roda. Pandangan atasan mungkin mulai berubah setelah mengikuti pelatihan—kegiatan pelatihan meliputi kunjungan ke organisasi lain yang memberikan pegawai penyandang disabilitas kesempatan bekerja dan menjadi produktif dengan penyesuaian sewajarnya. Atasan bisa saja kini menerima konsep mengembalikan pegawai untuk bekerja. Akhirnya, setelah berkolaborasi tim program kembali kerja dan berhasil membuat penyesuaian untuk seorang pegawai yang menggunakan kursi roda, atasan tadi dapat menjadi pendukung proses kembali kerja dan sosok yang dapat dimintai nasihat dan bantuan oleh orang lain.

Taktik untuk melawan resistensi terhadap perubahan (Finlay, 2000) meliputi:

- ▶ Menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, ancaman apa yang dihadapi organisasi dan pegawai, dan bagaimana perubahan akan berguna.
- ▶ Mendapatkan dukungan dari manajemen puncak dan meyakinkan individu yang bantuannya akan sangat penting sebelum perubahan dimulai.
- ▶ Membentuk komite pengarah yang mencakup para pemain kunci.
- ▶ Menetapkan tujuan yang jelas dan rencana kegiatan yang mudah dipahami.

Mengelola Perubahan

Ada kalanya, penerimaan terhadap perubahan berangkat dari keyakinan bahwa perubahan akan membawa keuntungan dan bukan kerugian. Sebuah studi (Gattiker dan Paulson, 1999) menemukan bahwa baik manajer maupun anggota serikat pekerja cenderung menyambut atau menerima teknologi perkantoran baru ketika mereka meyakini bahwa:

- ▶ Upah, manfaat, dan keamanan kerja akan terjamin.
- ▶ Perubahan akan menghasilkan perolehan keterampilan baru atau dengan tingkat yang lebih tinggi dan kemungkinan gaji yang lebih tinggi sebagai hasilnya.
- ▶ Teknologi akan membuat pekerjaan lebih menarik atau lebih atraktif dalam beberapa hal.

Studi ini menemukan secara umum bahwa pegawai dengan gaji lebih tinggi, baik manajer maupun bukan, cenderung lebih menerima perubahan teknologi.

Agen perubahan

Agen perubahan didefinisikan sebagai “seseorang yang berusaha untuk memulai dan mengelola proses perubahan yang direncanakan” (Finlay, 2000, hlm. 416).

Pada kenyataannya, setiap perubahan dapat melibatkan lebih dari satu individu dan bisa mencakup orang yang mengadvokasi perubahan, pihak yang melegitimasi perubahan, pegawai atau tim yang bertanggung jawab atas implementasi perubahan, dan pemilik proses atau orang yang pada akhir operasi bertanggung jawab untuk menangani atau melanjutkan perubahan.

Seorang agen perubahan yang baik (Finlay, 2000) harus mampu:

- ▶ Mendefinisikan tujuan, mengembangkan proses, dan menangani dampak kegiatan yang dilakukan secara fleksibel.
- ▶ Menavigasi politik organisasi dengan mengidentifikasi koalisi dan menilai kekuatannya, mendapatkan dukungan dari manajer senior, menyelesaikan tujuan dan persepsi yang bertentangan.
- ▶ Memahami luas dan batasan kekuasaan.
- ▶ Menunjukkan empati kepada mereka yang mungkin terdampak negatif atau mengalami stres akibat perubahan.
- ▶ Menyesuaikan gaya perubahan dan proses dengan lingkungan organisasi.
- ▶ Berjejaring dengan orang lain, mengomunikasikan kemajuan, meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan, dan bernegosiasi untuk sumber daya.
- ▶ Membangun tim dan mendelegasikan wewenang sambil memberikan visi yang menyeluruh.

Agen perubahan membutuhkan antusiasme terhadap perubahan dan toleransi terhadap ambiguitas seiring berjalannya perubahan.

Konsep pengembangan organisasi didasarkan pada praktik manajemen perubahan oleh seorang agen perubahan. Pengembangan organisasi adalah:

... istilah yang digunakan yang mencakup serangkaian intervensi perubahan terencana yang dibangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratis yang berupaya meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan pegawai. (Robbins, 1998, hlm. 642)

Pengembangan organisasi (Burke, 1994; Robbins, 1998) dapat mencakup:

- ▶ Pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kesadaran tentang bagaimana orang atau situasi dipandang oleh orang lain, keterampilan dalam memahami perilaku orang lain, toleransi terhadap perbedaan individu, dan peningkatan keterbukaan serta komunikasi.
- ▶ Umpan balik survei dan penelitian tindakan—informasi yang dikumpulkan dari semua pegawai dalam kuesioner dan wawancara dikompilasi, didistribusikan kepada semua orang, dan

Mengelola Perubahan

didiskusikan untuk menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana masalah dan tantangan dipersepsikan.

- ▶ Pengendalian proses—analisis alur kerja, relasi informal, dan komunikasi formal dalam produksi produk atau layanan organisasi, yang memberikan dasar untuk mendiagnosis proses mana yang perlu ditingkatkan—sering kali dilakukan oleh konsultan eksternal.
- ▶ Pembentukan tim—latihan yang dirancang untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan di antara anggota tim.
- ▶ Pengembangan antarkelompok—kegiatan yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi perbedaan dalam tujuan, kesalahpahaman, persepsi kelompok tentang dirinya sendiri versus persepsi orang lain tentangnya, dan cara-cara menjembatani perbedaan-perbedaan ini.

Pendekatan perubahan yang diterapkan oleh praktisi pengembangan organisasi (Burke, 1994) telah bergeser dari penekanan yang kuat pada pendekatan psikoanalisis yang berfokus pada hubungan individu dan kelompok menjadi pendekatan sistem dengan agen perubahan yang lebih memperhatikan struktur, sistem penghargaan, sistem informasi, dan strategi.

Ringkasan

Perubahan tidak dapat dihindari dan terus terjadi di lingkungan kerja mana pun. Alih-alih mengabaikannya atau berharap orang dan sistem akan dapat beradaptasi, mereka yang terlibat dalam manajemen disabilitas perlu menganalisis perubahan dan menemukan cara untuk mengatasinya serta membantu orang-orang di sekitar mereka untuk beradaptasi. Sering kali, tim manajemen disabilitas perlu menjadi agen perubahan dan mengembangkan dukungan untuk cara-cara baru, proses, dan kebijakan yang akan membuat lingkungan kerja lebih adaptif sehingga orang-orang dengan kemampuan fisik, intelektual, dan emosional yang berbeda dapat berkembang dan produktif.

Profesional manajemen disabilitas harus membuat keputusan terkait perubahan praktik organisasi atau lingkungan kerja individu berdasarkan apakah perubahan tersebut:

- ▶ Direncanakan atau tidak
- ▶ Internal atau eksternal
- ▶ Bertahap atau transformatif
- ▶ Didukung atau ditolak
- ▶ Partisipatif dan kolaboratif atau dipaksakan dan koersif.

Individu dan kelompok sering kali menolak perubahan karena persoalan kebiasaan dan kenyamanan, takut akan kerugian ekonomi atau kehilangan kekuasaan. Penolakan dapat berupa penarikan diri, depresi, mengeluh, menunda-nunda, atau bahkan menggagalkan perubahan.

Dua pendekatan untuk manajemen perubahan meliputi:

- ▶ Mengubah perilaku dengan mengubah nilai-nilai individu atau menetapkan objektif (hasil yang diharapkan)
- ▶ Menuntut hasil yang membutuhkan perubahan struktural segera dan, terkadang, dipaksakan.

Poin terakhir mungkin membuat perubahan terjadi lebih cepat, sementara yang pertama membuat perubahan cenderung bertahan lebih lama. Untuk memfasilitasi perubahan, mereka yang terlibat dalam mengelola perubahan memerlukan strategi untuk bekerja dengan individu, termasuk:

- ▶ Mengklarifikasi atau mengidentifikasi kebutuhan atau alasan perubahan
- ▶ Memberikan pelatihan dan pendidikan
- ▶ Mencontohkan perilaku baru
- ▶ Mendorong partisipasi

Mengelola Perubahan

- ▶ Diskusi dan komunikasi
- ▶ Memitigasi kerugian dan memberikan manfaat jika memungkinkan.

Organisasi membutuhkan proses pengendalian yang memungkinkannya mengidentifikasi perubahan eksternal. Hasil identifikasi mungkin memengaruhi cara organisasi beroperasi. Organisasi juga dapat mengidentifikasi perubahan tak terduga yang muncul dari diubahnya satu bagian sistem. Kemudian, organisasi membutuhkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan.

Referensi

- Burke, W.W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing* (edisi ke-2.). Reading, MA: Addison Wesley.
- Finlay, P. (2000) *Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy*. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Fincham, R dan Rhodes P. (1999). *Principles of Organizational Behaviour* (edisi ke-3). Oxford: Oxford University Press.
- French, W. L. dan Bell, C.H. (1999) *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (edisi ke-6). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gattiker, U.E. dan Paulson, D. (1999). Unions and New Office Technology. *Relations Industrielles*. Vol. 54 (2) 245-275.
- Gunderson, Morley. (2000). "Workers' Compensation in the New World of Work". Dalam Morely Gunderson dan Douglas Hyatt (Ed.), *Workers' Compensation: Foundations for Reform*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Huffington, C., Cole, C., dan Bruning, A. (1997). *A Manual of Organization Development and Change*. London: Karnac Books.
- Nelson, D.L. dan Quick, J.C. (1996) *Organizational Behavior: The Essentials*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Ostry, Aleck. (2000). "From Chainsaws to Keyboards: Injury and Industrial Disease In British Columbia". Dalam T.J. Sullivan (Ed.), *Injury and the new world of work*. Vancouver, BC: UBC Press.
- Ponak, Allen and Morris, Pat. (1998). "The Practical Problems of Accommodating Physically Disabled Employees". *Journal of Collective Negotiations*. Vol. 27 (1) 13-24.
- Pratt, Russell. (2001). *Enhancing Employment Opportunities for People With Disabilities*. British Columbia Ministry of Social Development and Economic Security.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (edisi ke-8.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



International
Labour
Organization



KEMENTERIAN
KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA

The translation into the Indonesian language has been facilitated by the International Labour Organization under the Global Accelerator on Jobs and Social Protection for Just Transition programme, funded by the United Nations Joint SDG Fund.

These translated materials are intended exclusively for use by the Ministry of Manpower of the Government of Indonesia. Any further distribution or sharing requires prior authorization from PERKESO.