

# MANAJEMEN PERUBAHAN

DR.DRS.SUYATNO,MM

---

PROGRAM STUDY MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS AISYIYAH YOGYAKARTA

# KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN

SECARA UMUM KATA PERUBAHAN SERING DIARTIKAN SEBAGAI KONDISI YANG BERBEDA DARI KONDISI SEBELUMNYA.

PERUBAHAN ITU TERJADI SEBAGAI AKIBAT DARI SUATU PROSES YANG TERJADI KEMUDIAN DAN MENGGAMBARAKAN ANTARA SEBELUM DAN SESUDAH DARI PERISTIWA TERSEBUT.

---

PERBEDAAN ANTARA SEBELUM DAN SESUDAH ITU MUNGKIN BERKAITAN DENGAN PERUBAHAN FISIK, IDE ATAU GAGASAN, YANG HASIL AKHIRNYA MUNGKIN POSITIF (GROWTH), MUNGKIN NEGATIF (STAGNATION) ATAU MUNDUR (COLLAPS).

# KURT LEWIN (1951) DALAM TEORINYA “FORCE FIELD THEORY”

---

mengungkapkan

- bahwa kondisi atau keadaan merupakan equilibrium (keseimbangan) dari dua kekuatan yang berlawanan dimana sisi yang satu menunjukkan kekuatan dan menuntut adanya perubahan (driving forces) dan disisi lain terdapat kekuatan yang mempertahankan keberadaan (status quo) yang senantiasa menghambat terjadinya perubahan (restraining forces).
- Berdasarkan teori itu perubahan dapat dilakukan dengan menambah atau memperkuat driving forces dan memperkecil restraining forces.

# KONSEP PERUBAHAN SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN (1991)

---

Dua konsep tentang perubahan yaitu

- Perubahan yang terencana (planned change), Perubahan yang terencana (planned change) merupakan sebuah reaksi langsung terhadap persepsi seseorang tentang adanya suatu celah kinerja. Artinya suatu perbedaan antara keadaan yang diinginkan dan kenyataan yang diharapkan tidak menunjukkan kesenjangan.
- Perubahan yang tidak terencana (unplanned change). perubahan yang tidak terencana yaitu suatu keadaan yang terjadi secara spontan tanpa adanya perhatian seorang agen perubahan yang mungkin dapat merusak.

# FAKTOR-FAKTOR PERUBAHAN (DEAN ANDERSON DAN LINDA ACKERMAN, 2001)

- 1. Lingkungan (environment); lingkungan yang mendorong perubahan organisasi ini mencakup lingkungan social dan alam, ekonomi, politik,, teknologi, demografi, serta tata aturan
- 2. Sukses menembus pasar (market place requirements for success); kebutuhan dalam meraih sukses untuk menem-bus pasar . merupakan faktor pendorong perubahan yang berpijak pada pemahaman, keinginan dan kebutuhan pemakai berupa layanan, produk baru, kecepatan, kesang-gupan atau kemampuan dalam memberi layanan mutu, dan tingkatan layanan pada pengguna atau pelanggan,
- 3. Kepentingan usaha (business imperative); bagaimana lembaga harus melakukan upaya strategi untuk mencapai keberhasilan melalui perubahan yang berpihak pada pengguna. Untuk itu perlu menata ulang kerangka pikir secara sistimatis melalui perubahan visi, misi, tujuan, model, hasil atau produk, dan layanan
- 4. Kepentingan organisasi (organizational imperatives); secara khusus yang harus berubah dalam organisasi ialah perubahan struktur, system proses, teknologi, sumber daya yang berbasis pada kecakapan atau kemampuan staf dalam pelaksanaan dan penyusunan rencana strategi dalam mencapai target
- 5. Kepentingan budaya (cultural imperatives); bagaimana norma atau nilai-nilai kelompok menjadi filosofis kerja dan pendorong organisasi untuk membantu perubahan dengan menyusun rancangan kerja Modul menejemen pembaharuan. dan strategi baru, misalnya, membentuk tim work untuk membantu layanan pendidikan dalam mengubah budaya untuk duduk bersama antara orang tua dan guru dalam mendisain program pembelajaran
- 6. Perilaku pemimpin dan karyawan (leader and employe behavior); perilaku pimpinan dan karyawan dalam membentuk budaya organisasi berupa gaya kepemimpinan dan suasana atau iklim serta karakter setiap personal dalam organisasi yang dibangun sebagai perekat dalam memper-tahankan keberhasilan.
- 7. Kerangka pikir pemimpin dan personal atau karyawan (leader and employee mindset); merupakan inti dari pandangan umum, asumsiasumsi, kepercayaan berupa mental, model yang menyebabkan setiap personal dalam organisasi harus melakukan pekerjaan tersebut.

# DUA KEKUATAN PENDORONG MELAKUKAN PERUBAHAN DI DALAM ORGANISASI

---

- Kekuatan internal ; kekuatan yang muncul dari dalam lembaga, seperti; sumberdaya manusia, perilaku dan keputusan manajemen. Sedangkan faktor yang mempengaruhinya mungkin berkaitan dengan; (1) strategi baru , (2) penerapan teknologi, (3) sikap dan perilaku b. Kekuatan eksternal; kekuatan yang datang dari luar seperti; karakteristik demografis (pendidikan, tingkat keterampilan), perkembangan teknologi, perubahan pasar dan tekanan-tekanan sosial.
- Faktor eksternal ini dapat diidentifikasi; (1) meningkatnya biaya, (2) kelangkaan sumber, (3) peraturan-peraturan baru, (4) tuntutan pemakai atau konsumen, (5) tingkat pendidikan.

# BERDASARKAN BUKU CHANGE MANAGEMENT KARANGAN JEFF DAVIDSON

---

- Manajemen Perubahan (Change Management) merupakan sebuah proses penyejajaran (alignment) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada para pesaingnya.
- Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.
- Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

# TEORI-TEORI YANG MENDASARI CHANGE MANAGEMENT

---

- a.W. Edwards Deming, Ph.D (1900-1993) mengemukakan bahwa kualitas bukanlah sesuatu yang perlu didefinisikan dalam pengertian kongkrit dan kualitas hanya dapat didefinisikan oleh pelanggan serta mengusulkan agar para manajer secara agresif menciptakan dan memimpin perubahan-perubahan secara alamiah.
- Joseph Juran (1979) mengemukakan bahwa peralihan keseimbangan di antara upaya dan waktu yang difokuskan untuk mengembangkan ciri-ciri khusus sebuah produk versus upaya untuk menghilangkan seluruh kekurangan dari sebuah produk. Permulaan perubahan yang alamiah yang merupakan sebuah elemen tak terpisahkan dari manajemen kualitas total.
- Philip B. Crosby (Quality is free, 1979, Quality without Tears, 1984 dan Leading, 1999) mengemukakan kualitas sebagai sebuah keselarasan terhadap persyaratan dan kualitas bisa ada atau tidak, tiada tingkatan-tingkatan langsungnya. Para manajer harus mengukur kualitas dengan secara rutin menghitung biaya akibat terdapatnya kesalahan-kesalahan. Ia menekankan penghapusan
- Kurt Lewin (2 berpendapat bahwa seluruh data atau informasi di dunia tidaklah bermanfaat kecuali diterjemahkan menjadi tindakan yang tepat, yang merupakan apa yang perlu dilakukan para manajer perubahan.
- Robert Blake, Ph.D dan Jene Mouton, telah menciptakan sebuah model untuk menggambarkan gaya-gaya kepemimpinan lewat pembuatan grafik watak-watak manajerial pada sebuah kisi.

# TAHAP-TAHAP MANAJEMEN PERUBAHAN

- 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 factor 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 evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap I sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya

# TEORI MOTIVASI (HIERARKI MASLOW)

- I. Teori Hierarki Maslow, a Abraham Maslow pada tahun 1943, mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hirarki.

---
- a. Kebutuhan Fisiologis (Physiological needs), yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup.
- b. Kebutuhan Keamanan (Safety needs), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan baik fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.
- c. Kebutuhan Sosial (Social needs), yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial,
- d. Kebutuhan Penghargaan (Esteem needs), Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan Fisiologis, Keamanan dan Sosial, orang tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.
- e. Kebutuhan Aktualisasi diri (Self-Actualization), Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, Kebutuhan Aktualisasi diri adalah kebutuhan atau keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.

## 2. TEORI ERG ALDERFER

- 2. Teori ERG Alderfer (1969, Clayton Alderfer) “An Empirical Test of a New Theory of Human Need” mengemukakan Tiga kebutuhan Manusia yaitu :
  - a. Kebutuhan Eksistensi (Existence needs) yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.
  - b. Kebutuhan Hubungan (Relatedness needs) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
  - c. Kebutuhan Pertumbuhan (Growth needs) yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

# 3. TEORI KEBUTUHAN MCCLELLAND

---

- mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan (akhir 1940)
- a. Kebutuhan akan Pencapaian (need for achievement)
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (need for affiliation)
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power)

# 4. TEORI MOTIVATOR-HYGIENE HERZBERG

---

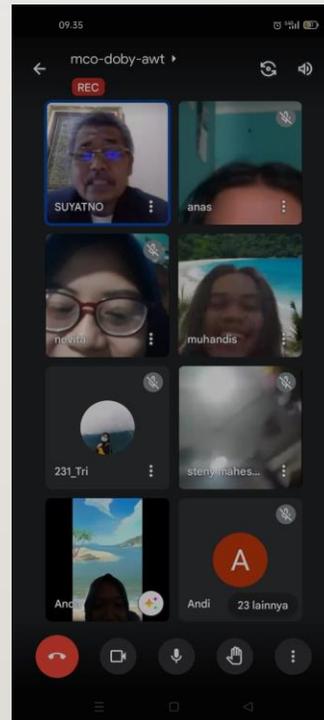
ditemukan dua faktor yang berbeda yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja.(Teori Dua Faktor)

- a. Kepuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini sering disebut juga dengan Faktor Motivator.
- b. Ketidakpuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja dan lingkungan kerja yang seringkali memberikan ketidakpuasan. Faktor ini sering disebut dengan Faktor Hygiene.

# 5. TEORI HARAPAN VROOM

---

- Victor Vroom (1964) mengemukakan sebuah Teori Motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. (Teori Harapan atau Expectancy Theory), Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu :
  - a. Harapan (Expectancy), yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. Effort (Usaha) → Performance (Kinerja).
  - b. Instrumentally, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. Performance (Kinerja)
  - c. Valensi (Valence), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil



(71) WhatsApp | SIMPTT Presensi Kuliah | Safer with Google | Universitas Pembangunan... | Meet - mco-doby-awt

meet.google.com/mco-doby-awt?authuser=0

REC Iga Nurhottimah is presenting

KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN

8:14 AM | mco-doby-awt

Type here to search

Desktop 29°C 8:14 12/10/2021