

MANAJEMEN PERUBAHAN

DR.DRS.SUYATNO,MM

PROGRAM STUDY MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA

UNIVERSITAS AISYIAH YOGYAKARTA



CURRICULUM VITAE

- **NAMA** : **DR.DRS. SUYATNO,MM**
- **PENDIDIKAN** : **S1. SASRA INGGRIS UNIV SEBELAS MARET SURAKARTA**
S2. MANAJEMEN SDM UHAMKA JAKARTA
S3. ADMINISTRASI PUBLIK UNIV PADJADJARAN BANDUNG
- **PENGALAMAN KERJA** : **EDITOR / PENULIS/ TRANSLATER , DIT PENERANGAN LUAR NEGERI 1990 -2001**
 - **CONSULTANT DI PT UNILEVER INDONESIA 1992 – 2003**
 - **KEMENTERIAN RISET DAN TEKNOLOGI, KA BIDANG PENGEMBANGAN RISET IPTEK 2001-2014**
 - **KEMENTERIAN RISTEKDIKTI , KABAG PERENCANAAN, PELAPORAN, PENGAWASAN INSPEKTURAT JENDERAL 2014 – 2017**
 - **KA BIRO AKADEMIK, KEMAHASISWAAN, PERENCANAAN, DAN KERJASAMA 2017-2021**
 - **DOSEN DI UNIVERSITAS GUNADARMA JAKARTA 2001 – 2010**
 - **DOSEN DI PRODI MAGISTER MANAJEMEN UPN VETERAN JAKARTA 2017 -2021**
 - **DOSEN DPK , PRODI MANAJEMEN UNIV AISYIAH YOGJAKARTA 1 MEI 2021**

MATERI PEMBELAJARAN

Teori 1 : Kontrak Belajar; Pengantar Lingkup Manajemen Perubahan

Teori 2 : konsep manajemen perubahan

Teori 3 : Teori-teori Dasar Perubahan

Teori 4 : Model Perubahan

Teori 5 : Strategi Perubahan dan Organisasi Pembelajar

Teori 6 : Mengelola Perubahan Dalam Organisasi

Teori 7 : Program Perubahan

Teori 8 : Kegagalan Perubahan

Teori 9 : Dimensi Manusia dalam Perubahan

Teori 10 : Pengembangan Organisasi dan Perubahan : Budaya Organisasi

Teori 11 : Pengembangan Organisasi dan Perubahan : Kepemimpinan

Teori 12 : Pengembangan Organisasi dan Perubahan: Teknik dan Implementasi

Teori 13 : Perubahan dan Manajemen Konflik

Teori 14 : Review Materi dan UAS

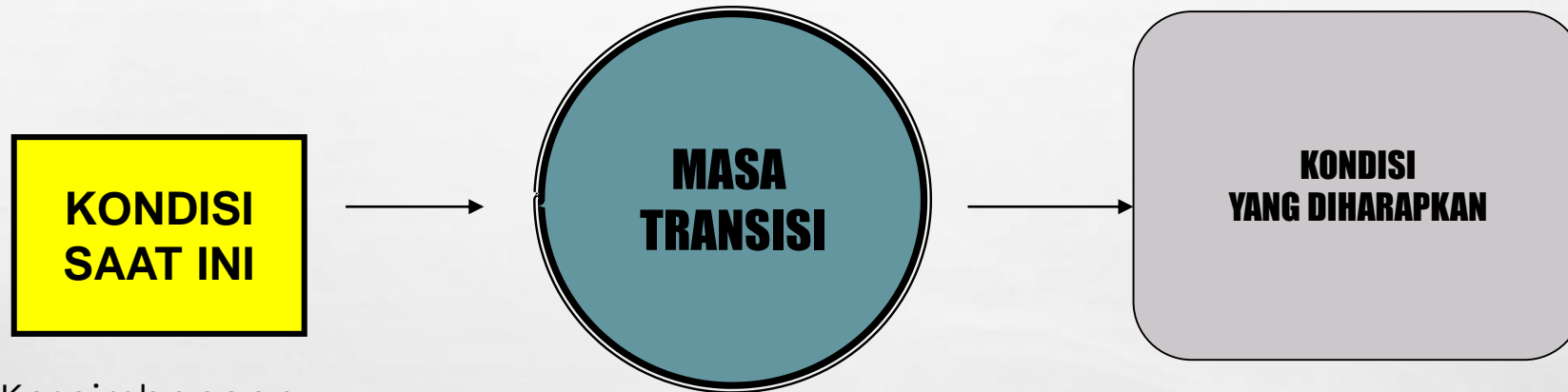
DEFINISI PERUBAHAN

- **PERUBAHAN ADALAH TRANSFORMASI DARI KEADAAN SEKARANG MENUJU KEADAAN YANG DIHARAPKAN DIMASA YANG AKAN DATANG. PERUBAHAN TERJADI SETIAP SAAT DARI DORONGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL.**
- **JEFF DAVIDSON (2005) PERUBAHAN MERUJUK PADA TERJADINYA SUATU PERBEDAAN DENGAN SEBELUMNYA. PERUBAHAN JUGA BERMAKNA MELAKUKAN HAL-HAL DENGAN CARA BARU, MENGIKUTI JALUR BARU, MENGADOPSI TEKNOLOGI BARU, MEMASANG SYSTEM BARU, MENGIKUTI PROSEDUR MANAJEMEN BARU, MENGGABUNGGAN SYSTEM BARU, MELAKUKAN REORGANISASI.**
- **MICHAEL BEER (2000) MENYATAKAN BAHWA PERUBAHAN ADALAH MEMILIH TINDAKAN YANG BERBEDA DENGAN SEBELUMNYA, DAN PERBEDAAN ITULAH YANG MENGHASILKAN SUATU PERUBAHAN.**
- **POTTS DAN LA MARS (2004) PERUBAHAN MERUPAKAN PERGESERAN DARI KEADAAN SUATU ORGANISASI SAAT INI MENUJU KEADAAN YANG DIINGINKAN DI MASA DEPAN.**
- **PERUBAHAN TERJADI KARENA LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL.**

3 KUNCI PERUBAHAN (ALAN DEUTSCHMAN, 2008)

- **RELATE (MENJALIN HUBUNGAN) DALAM HAL INI DALAM HAL INI KITA PERLU MENJAMIN HUBUNGAN EMOSIONAL YANG BARU DENGAN SESEORANG ATAU SEBUAH KOMUNITAS YANG DAPAT MEMBERIKAN MEMBERIKAN INSPIRASI DAN MEMPERTAHANKAN HARAPAN.**
- **REPEAT (MENGULANGI), HUBUNGAN BARU MEMERLUKAN PENGULANGAN YANG TERUS MENERUS HINGGA POLA POLA KEBIASAAN BARU MENJADI SESUATU YANG ALAMI.**
- **REFRAME (MEMBINGKAI KEMBALI) SETELAH TERBIASA SESUATU YANG BARU (PERUBAHAN) AKAN MEMBERI PEMBELAJARAN BAGI KITA CARA CARA BERPIKIR YANG BARU MENGENAI SITUASI YANG KITA ALAMI DALAM KEHIDUPAN.**

PROSES PERUBAHAN



- Keseimbangan yang terus menerus sampai sesuatu mengganggu
- Stabilitas
- Perasaan Aman

- Stabilitas rendah
- Stres emosional yang tinggi
- Energi tinggi (sering diarahkan)
- Kontrol menjadi isu utama
- Pola perilaku masa lalu menjadi sangat dihargai
- konflik meningkat

- NEW VISION

TIPE PERUBAHAN



TYPE PERUBAHAN

WALDESEE DAN GRIFFITHS (2004) MEMBEDAKAN PERUBAHAN menjadi DUA TIPE yaitu

- **TECHNICAL-STRUCTURAL CHANGE (PERUBAHAN TEKNIS- STRUKTURAL)** yaitu berkaitan dengan perubahan aspek teknis-struktural dalam organisasi seperti pembentukan struktur organisasi, penerapan sistem, strategi, prosedur dan cara kerja; dan
- **BEHAVIORAL-SOCIAL CHANGE (PERUBAHAN PERILAKU-SOSIAL).** berkaitan dengan perubahan terhadap perilaku, hubungan sosial, tata nilai dan budaya perusahaan.

MANAJEMEN PERUBAHAN

- **WINARDI (2001) MANAJEMEN PERUBAHAN ADALAH UPAYA YANG DITEMPUH MANAJER UNTUK MANAJEMEN PERUBAHAN SECARA EFEKTIF, DIMANA DIPERLUKAN PEMAHAMAN TENTANG PERSOALAN MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, KELOMPOK, KONFLIK DAN KOMUNIKASI.**
- **CHANGE MANAGEMENT IS THE PROCESS OF PREPARING FOR AND MANAGING ANY NEW ORGANIZATIONAL CHANGE. TYPICALLY DURING THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS, YOU WILL PREPARE FOR THE TRANSITION TO A NEW CHANGE, GAIN ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR WHATEVER THE CHANGE IS, AND DEPLOY THE CHANGE THOUGHTFULLY OVER TIME.**
- **KESIMPULAN: MANAJEMEN PERUBAHAN ADALAH SUATU UPAYA YANG DILAKUKAN MANAJEMEN GUNA MELAKUKAN PERUBAHAN BERENCANA DENGAN MENGGUNAKAN JASA/ BEKERJASAMA DENGAN INTERVENSI / KONSULTAN.**
- **SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN (1991) MELIHAT ADA DUA KONSEP TENTANG PERUBAHAN YAITU PERUBAHAN YANG TERENCANA (PLANNED CHANGE) DAN PERUBAHAN YANG TIDAK TERENCANA (UNPLANNED CHANGE)**

TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN PERUBAHAN

- **MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN HIDUP ORGANISASI BAIK JANGKA PENDEK MAUPUN JANGKA PANJANG.**
- **BERADAPTASI DENGAN PERUBAHAN YANG TERJADI DILINGKUNGAN INTERNAL YANG MELIPUTI PERUBAHAN STRATEGI KORPORASI, TENAGA KERJA, TEKNOLOGI, DAN PERALATAN YANG DIGUNAKAN DAN SIKAP-SIKAP KARYAWAN MAUPUN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI SEPERTI PERUBAHAN PASAR KONSUMEN, TEKNOLOGI, PERATURAN DAN HUKUM PEMERINTAH SERTA LINGKUP EKONOMI GLOBAL.**

TANDA-TANDA PERLUNYA PERUBAHAN

- **1. MUNCULNYA KONFLIK PADA LEVEL TINGGI** , jika konflik sudah megarah pada tindakan destruktif di mana sudah mulai timbul gejala pertentangan dan berujung pada tindakan pertikaian, maka konflik perlu segera ditangani agar tidak mengganggu kinerja organisasi.
- **2. MENURUNNYA SEMANGAT KERJA KARYAWAN**, jika penurunan semangat kerja pada karyawan terjadi secara bersama-sama, hal tersebut menunjukkan tanda bahwa terdapat kesalahan prosedur, sistem, proses atau tata nilai yang ada sehingga perubahan pada organisasi perlu segera diterapkan.
- **3. BANYAKNYA KOMPLAIN DARI CUSTOMER**ADA , ada beberapa customer yang tidak menyatakan ketidakpuasannya secara terbuka melalui komplain, namun mereka langsung meninggalkan organisasi kita tanpa sinyal apapun. mereka cenderung berpindah ke produk dan jasa lain yang mampu memenuhi harapannya. tipe customer seperti inilah yang justeru tidak menguntungkan bagi organisasi. karenanya, diperlukan kepekaan dari pemimpin dalam menghadapi perubahan lingkungan sehingga mereka mampu merespon perubahan yang ada dengan tindakan yang tepat sebelum keadaan yang lebih buruk menimpa organisasi.
- **4. LEMAHNYA BUDAYA ORGANISASI**, budaya yang lemah juga akan tercermin dalam perilaku anggotanya. mereka akan bertindak sesuai dengan persepsinya masing-masing. terkadang persepsi tiap individu tidaklah sama dengan rumusan budaya sehingga muncul banyak keragaman dalam bersikap, cara pandang dan perilaku dalam organisasi.
- **5. TANDA-TANDA KHUSUS BAGI ORGANISASI BISNIS**, tanda –tanda perlunya perubahan organisasi akan terlihat pada **PERUBAHAN PEMASOK** , **PERUBAHAN KONDISI PERSAINGAN**., **MENURUNNYA PROFIT PERUSAHAAN**.
- **6. MUNCULNYA PERUBAHAN DALAM LINGKUNGAN EKSTERNAL** , perubahan dalam lingkungan eksternal menjadi tanda bahwa perlu perubahan dalam organisasi. meliputi kondisi perubahan dalam bidang perburuhan, perubahan kondisi politik, perubahan bidang sosial, perubahan dalam hal peraturan pemerintah; , perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi dan semakin banyaknya organisasi non profit yang selalu mengkritisi keberadaan organisasi

MANAJEMEN PERUBAHAN & TRANSISI (WORKING ON THE GAP)

1. EXPLORING

Melibatkan orang sebanyak mungkin untuk :

- **Sharing Visi**
- **Menganalisis SWOT**

2. SYSTEMIZING the Process:

- **Menjaga orang-orang yang saling berelasi ke dalam proses perubahan**
- **Menciptakan ruang untuk mengekspresikan hal-hal positif dan negatif**

3. VENTURING

- **Analisis gap**
- **Mengantisipasi perbedaan dan mendapatkan komitmen**
- **Menyediakan peluang untuk berinovasi dan berkreasi serta berimplementasi**

4. INTEGRATING

- **Mengevaluasi Proses Perubahan**
- **Memperluas Proses yang Berhasil**
- **Mereview Implementasi**
- **Mempatenkan pendekatan**

LANGKAH – LANGKAH PERUBAHAN

PAKAR MANAJEMEN PERUBAHAN C.CARR, DALAM '*SEVEN KEYS TO SUCCESSFUL CHANGE*' (1994) MERUMUSKAN 7 LANGKAH PERUBAHAN DALAM BENTUK PERTANYAAN. MENURUT CARR, PEMIMPIN DAN AGEN PERUBAHAN HARUS MENEMUKAN JAWABAN TERHADAP KETUJUH PERTANYAAN TERSEBUT DEMI KEBERHASILAN PERUBAHAN. TUJUH LANGKAN TERSEBUT ADALAH:

- 1. ESTABLISHING A SENSE OF URGENCY**
- 2. FORMING A POWERFUL GUIDING COALITION**
- 3. CREATING A VISION**
- 4. COMMUNICATING A VISION**
- 5. EMPOWERING OTHER TO ACT ON THE VISION**
- 6. PLANNING FOR AND CREATING SHORT-TERM WINS**
- 7. CONSOLIDATING IMPROVEMENTS AND PRODUCING STILL MORE CHANGES**
- 8. INSTITUTIONALIZING NEW APPROACHES**