



# DOA BELAJAR

رَضِيتُ بِاللَّهِ رَبًّا وَبِالْإِسْلَامِ دِينًا وَبِمُحَمَّدٍ نَبِيًّا وَرَسُولًا  
رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا وَارْزُقْنِي فَهْمًا

“Kami ridho Allah SWT sebagai Tuhanku, Islam sebagai agamaku, dan Nabi Muhammad sebagai Nabi dan Rasul, Ya Allah, tambahkanlah kepadaku ilmu dan berikanlah aku kefahaman”



# Pengelolaan Perubahan dalam Organisasi

Pertemuan 6

**Dr.Drs.Suyatno,MM**

**Disampaikan pada Kuliah MK MANAJEMEN PERUBAHAN**

**2021**



## Pengertian

- Mengelola perubahan adalah seni untuk memproses di mana perubahan sistem yang dilakukan secara terkendali dengan mengikuti kerangka kerja yang ditentukan pra atau model, sampai padabatas tertentu(Purhantara, 2012).
- mengelola perubahan adalah sebuah seni. Mengelola perubahan juga bukan sebuah pekerjaan yang mudah seperti membalikkan telapak tangan. Oleh karena itu diperlukan sebuah keterampilan atau pendekatan tertentu. (Ivancevich & Matteson, 1999)
- Perubahan Organisasi adalah perubahan yang terjadi pada pelaku organisasi, struktur organisasi dan teknologi dalam suatu organisasi dalam rangka mengarah keefktifan
- [https://www.youtube.com/watch?v=PP46AUN\\_rUc](https://www.youtube.com/watch?v=PP46AUN_rUc)



## 4 Macam Perubahan (Donnelly, Gibson and Ivancevich (1984),

there are four forms of change namely: structural change, changes in nature of work, people change, and technological changes.

- The structure has to do with actions of managers that attempt to cause improvement in performance in terms of altering the standard task structure and flow of authority.
- Changes in Nature of Job, Utilization of new methods can cause change in nature of job. Example is the introduction of job enrichment which is the process of improving jobs through developing higher-level skills in worker.
- People Change, This entails effort to alter and improve employee attitude, skills and knowledge for the overall benefit of the organization
- Technological Change, Application of machine-based techniques to transform resources into products or services, and improve upon the quality of output e.g. robots, computers.



## Alternatif pendekatan untuk mengelola rencana perubahan (Ivancevich & Matteson, 1999)

- 1) Managing change through power, manajer mempunyai power dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manajer.
- 2) Managing change, perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu, dan
- 3) Managing Change through Reeducation, implikasinya untuk memperbaiki fungsifungsi organisasional



## Model Pengelolaan Perubahan, (Ivanchevich:1999)

Proses mengelola perubahan melalui pendekatan reeducation dapat dipahami secara logika dan melewati beberapa langkah dan disebut model pengelolaan perubahan, yaitu (Ivanchevich:1999):

- a) Forces for change seperti kekuatan eksternal dan internal organisasi;
- b) Diagnosis of the problem melalui pencarian informasi, menginterpretasikan dan menyajikan data, partisipasi dan agen perubahan;
- c) Selection appropriate methode, sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu pendekatan structural melalui tindakan manajer yang mencoba memperbaiki keefektifan dengan memperkenalkan perubahan melalui kebijakan formal; pendekatan tugas dan teknologi seperti job enlargement, changes in office designetc; dan pendekatan asset manusia seperti program management by objectives yang didesain untuk membantu individu menentukan kinerjanya.
- d) Impedimentand limiting condition, seperti leadership climate (kepemimpinan partisipatif), formal organization dan organizational culture (misal isu organisasi pembelajaran);
- e) Implementation of method, penerapan metode yang sudah dipilih dan;
- f) Program evaluation seperti feedback, pembuatan revisi jika diperlukan.



## Langkah-langkah mengelola perubahan dalam organisasi

Langkah-langkah Perubahan Menurut Kanter (1991) dalam Randall (2004) ada sepuluh langkah yang perlu dilalui dalam mengelola perubahan dalam organisasi,

- 1. Menganalisis Kebutuhan Perubahan dalam Organisasi
- 2. Mengomunikasikan Visi
- 3. Meninggalkan Kebiasaan Lama
- 4. Menciptakan Rasa Pentingnya Perubahan
- 5. Mendukung Peranan Pemimpin yang Kua
- 6. Meminta Dukungan Poltitik dari Pemain Kunci
- 7. Membuat Perencanaan Implementasi yang Tepat
- 8. Mengembangkan Struktur yang Tepat
- 9. Mengomunikasikan Perubahan, Melibatkan Anggota dan Bersikap Jujur
- 10. Memperkuat dan Melembagakan Perubahan



## Tahapan Mengelola Perubahan

**Raymond J Stone** dalam Bukungnya *Human Resources Management* membagi Langkah Langkah dalam mengelola perubahan

- 1. Menetapkan kebutuhan untuk melakukan perubahan
- 2. Mengenali hal hal potensial yang dapat menghambat proses perubahan
- 3. Melaksanakan Perubahan, biasanya diperkenalkan oleh menajer perusahaan atau dengan memanfaatkan jasa konsultan
- 4. Mengevaluasi Perubahan, dengan membandingkan situasi sebelum dan sesudah dilakukan perubahan dari indicator: Produktivitas karyawan, Kepuasan Kerja, Penda[at Karyawan, Hasil kerja, dan biaya produksi/operasional.





## Veithzal dalam Bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (2004)*, menjelaskan 3 tahap perubahan

- 1. Tahap Pencairan (Unfreezing), yaitu tahap menghilangkan ide-ide dan praktek yang sudah tidak berlaku dan memperkenalkan ide-ide dan praktek baru.
- 2. Perubahan (Change), yaitu tahapan mempelajari ide-ide dan praktek baru, meliputi membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan, dan penampilan dengan cara-cara baru.
- 3. Pembekuan ulang (refreezing), yaitu tahapan dimana segala sesuatu yang telah dipelajari diintegrasikan ke dalam praktek nyata dalam organisasi



## Penolakan terhadap Perubahan

- Penolakan atas perubahan oleh *individual*
- Penolakan perubahan oleh *kelompok atau organisasional*
- (*Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application, 1991*)



## Kesalahan-kesalahan dalam mengelola perubahan

- 1. Mengabaikan aspek manusia dalam mengelola perubahan, hal ini dapat terjadi dalam bentuk persoalan tenaga kerja, keluarnya tokoh-tokoh kunci dan orang-orang berbakat, tidak ada manfaat atau sedikit yang diperoleh dari perubahan.
- 2. Perubahan tidak dilaksanakan dengan baik, banyak perusahaan yang memberlakukan perubahan secara tiba-tiba, seperti peristiwa kebetulan.
- 3. Praktisi perubahan gagal membangun koalisi yang cukup kuat. Menurut Kotter, kegagalan terjadi salah satunya karena tidak terbentuk koalisi yang kuat antara orang-orang yang mempunyai wewenang dan kemampuan untuk mendukung perubahan.



- 1. Logika Rasional, sikap yang ditunjukkan dengan perilaku tidak emosional, focus pada logika, rasional, tertarik pada fakta dan implementasi, focus pada Analisa peristiwa dan implikasi dan cenderung mengevaluasi dan mencari jawaban
- 2. Positif dan Kreatif, cenderung menikmati perubahan, berani mengambil resiko, ingin berperan ddalam perubahan yang akan dating, tidak emosional, banyak ide dan pertanyaan serta melakukan penjagaan konsekuensi dan perubahan
- 3. Kontrol negative Emosional, berfikir dan bersikap negative, orientasi diri sendiri, mencari aman , menolak perubahan, melawan organisasi dan lingkungan, dan me;awan dengan tidak logis.
- 4 Fokus terhadap manusia, sikap ini bercirikan dengan perilaku individu yang suka menjajagi pengalaman perubahan, lebih emosional dari pada intelektual, lebih focus pada orang yang terpengaruh perubahan, bertukar pikiran dengan orang lain, serta mendukung orang yang terkena dampak perubahan



## Tipe-tipe Perlawanan Terhadap Perubahan

- Menurut Vithzal Rivai ada 3 tipe sikap perlawanan

<b>Tipe Perlawanan</b>	<b>Indikator</b>
1. Logis (Keberatan Rasional)	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Waktu yang diperlukan untuk perubahan</li><li>b. Usaha ekstra untuk kembali belajar</li><li>c. Kemungkinan kondisi yang diinginkan lebih rendah</li><li>d. Biaya ekonomias perubahan</li><li>e. Masalah-masalah teknis atas perubahan</li></ul>
2. Psikologis (Sikap Emosional)	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Ketakutan yang tidak jelas</li><li>b. Toleransi yang rendah terhadap perubahan</li><li>c. Ketidaksenangan manajemen atau agen peubahan lain</li><li>d. Kurangnya kepercayaan pada pihak lain</li><li>e. Kebutuhan keamanan dan keinginan untuk mempertahankan status quo</li></ul>
3. Sosiologis (Kepentingan Kelompok)	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Koalisi politik</li><li>b. Menentang nilai-nilai kelompok</li><li>c. Pandangan yang sempit</li><li>d. Kepentingan</li><li>e. Keinginan mempertahankan pertemanan yang ada</li></ul>



## Faktor Faktor Penyebab Resistensi menurut Robin, Kreitner dan Krinicki

- 1. Kebiasaan
- 2. Kekuatan terhadap munculnya dampak yang tidak diinginkan
- 3. Faktor-Faktor Ekonomi
- 4. Tidak adanya kepercayaan dalam situasi kerja
- 5. Takut mengalami kegagalan
- 6. Hilangnya status atau keamanan kerja
- 7. Tidak ada manfaat yang diperoleh dari Perubahan



## Alternatif dalam mengelola perubahan

- 1. Rencanakan perubahan dengan baik, dengan Langkah Langkah : a. Melakukan Analisa mendalam tentang ada tidaknya kebutuhan untuk melakukan perubahan dalam orhanisasi, b. Merumuskan tujuan yang ingin dicapai dari perubahan dan dampak yang mungkin ditimbulkan, c. Mengenali factor-factor yang dapat menghambat terjadinya perubahan dan cara mengatasinya, d.Menyusun strategi yang tepat untuk menggulirkan perubahan, e. mempersiapkan parameter-parameter dan pendekatan yang akan digunakan untuk mengevaluasi perubahan.
- 2.Menunjuk Praktisi perubahan yang mempunyai kemampuan dalam mengelola perubahan.
- 3. Membekali Manajemen puncak dengan pengetahuan dan ketrampilan mengenai pengelolaan perubahan.
- 4.Membangun koalisi yang solid diantara pihak pihak yang terkait dengan perubahan.
- 5. Mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan pendekatan yang sesuai



## Pendekatan Mengatasi Resistensi (menurut Kreitner dan Kinicki (2001))

- 1. Pendidikan dan Komunikasi
- 2. Partisipasi dan Pelibatan
- 3. Fasilitas dan dukungan
- 4. Negosiasi dan Persetujuan
- 5. Manipulasi dan kooptasi
- 6 Penekanan





## Pendidikan dan **Komunikasi**

- Memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak terkait. Komunikasikan dlm berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, bahkan sosialisasi.



## Partisipasi

- Ajak serta semua fihak untuk mengambil keputusan bersama. Leader hanya sebagai fasilitator & motivator, biarkan anggota organisasi yg ambil keputusan.



## Fasilitas Dukungan

- Jika anggota organisasi merasa takut atau cemas terhadap perubahan yg diterapkan, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Berikan juga pelatihan-pelatihan, terkait peningkatan kemampuan individual. Tujuannya untuk mengurangi tingkat penolakan terhadap perubahan.



## Negosiasi

- Melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yg menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yg menentang memiliki kekuatan yg tidak kecil, misal serikat pekerja yg menentang kebijakan baru dari manajemen perusahaan.



## Manipulasi dan Kooptasi

- **Manipulasi** adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misal memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yg negatif. **Kooptasi** dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dlm mengambil keputusan.



## Paksaan

- Berikan ancaman & jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan organisasi.
- (sumber : L. Coch & JRP French, Jr. *Overcoming Resistant to Change*. 1948)



## Referensi

- Sutiman,dkk, 2015, Mengelola Perubahan dalam Organisasi ([\(PDF\) Mengelola Perubahan dalam Organisasi \(researchgate.net\)](#))
- T, aufik & Nugroho, Kandung Sapto, 2020, Bagaimana Mengelola Perubahan dalam Organisasi Tetap Survive Manghadapi Tantangan Global, AL-IJTIMA`I - International Journal of Government and Social Science, E-ISSN: 2549-6921 , P-ISSN: 2476-9029 Vol. 6, No. 1, Oktober 2020
- Fuadi, Aziz, Mengelola Perubahan dalam Organisasi
- Antigha Okon Basse, et.al. 2014, An Analysis of the Application of Change Management in Organisations, Academic Research International Vol. 5(4) July 2014



# PENUTUP BELAJAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُمَّ أَرِنَا الْحَقَّ حَقًّا وَارْزُقْنَا اتِّبَاعَهُ ۖ وَأَرِنَا الْبَاطِلَ بَاطِلًا وَارْزُقْنَا اجْتِنَابَهُ

Ya Allah Tunjukkanlah kepada kami kebenaran sehingga kami dapat mengikutinya,

Dan tunjukkanlah kepada kami keburukan sehingga kami dapat menjauhinya.





**wnisa**  
Universitas 'Aisyiyah  
Yogyakarta