

MODUL

MANAJEMEN PERUBAHAN



DISUSUN OLEH :
TRI MARYATI, SE.MM.
NIDN : 0522096201

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2019

LEMBAR PENGESAHAN

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Mata kuliah | : | Manajemen Perubahan |
| Bidang Ilmu | : | Manajemen |
| Status Mata Kuliah | : | Wajib |
| Dosen Mata Kuliah : | | |
| Nama Lengkap & Gelar | : | Tri Maryati, SE.MM. |
| NIDN/ NIK | : | 0522096201 / 19620922199303143028 |
| Jabatan / Golongan | : | Lektor Kepala / IV a |
| Jurusan / Fakultas | : | Manajemen / Ekonomi |
| Perguruan Tinggi | : | Universitas Muhammadiyah Yogyakarta |
| Bidang Keahlian | : | Manajemen Sumber Daya Manusia |
| Alamat Kantor / Tilp. /Faks. | : | Jl. Brawijaya Tamantirto Kasihan Bantul Yogyakarta, 0274-387656 / 0274- 3876456 |

Yogyakarta, 16 Februari 2019

Mengetahui

Kaprodi



Retno Widowati P.A.M.Si,Ph.D.

NIP : 196304071991032001

Dosen

Tri Maryati, SE. MM

NIK: 19620922199303143028

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| Halaman Cover..... | i |
| Halaman Pengesahan..... | ii |
| Daftar Isi | iii |
| Daftar Tabel..... | vi |
| Daftar Gambar..... | vii |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| A. Esensi Perubahan..... | 1 |
| B. Lingkungan Strategik..... | 2 |
| C. Karakteristik Perubahan..... | 4 |
| D. Dampak Perubahan..... | 6 |
| E. Faktor Pendorong Perubahan..... | 7 |
| F. Pergeseran Paradigma Abad ke-21..... | 14 |
| G. Referensi..... | 19 |
| BAB II. TIPOLOGI PERUBAHAN | |
| A. Memahami Perubahan..... | 20 |
| B. Tren-tren Perubahan Sektor Publik..... | 21 |
| C. Jenis-jenis Perubahan..... | 22 |
| D. Referensi..... | 29 |
| BAB III. PERUBAHAN TERENCANA | |
| A. Sifat Perubahan..... | 30 |
| B. Proses Perubahan yang direncanakan..... | 30 |
| C. Faktor yang dipertimbangkan dalam Perubahan..... | 31 |
| D. Cara manajer mempersiapkan perubaha yang direncanakan..... | 31 |
| E. Tipe Perubahan Keorgansasian yang direncanakan..... | 35 |
| BAB IV. PENGEMBANGAN ORGANISASI | |
| A. Definisi Pengembangan Organisasi..... | 39 |
| B. Proses Pengembangan Organisasi..... | 40 |

| | |
|--|----|
| C. Pendekatan Pengembangan Organisasi..... | 40 |
| D. Sejumlah Ciri Program Perubahan yang Efektif..... | 41 |
| E. Nilai-nilai yang berkaitan dengan Pengembangan Keorganisasian..... | 42 |
| F. Referensi..... | 42 |
| BAB V. Mazhab-mazhab Dasar Teori Perubahan | |
| A. Mazhab Perspektif Individual..... | 43 |
| B. Jenis Perubahan..... | 46 |
| C. Referensi..... | 48 |
| BAB VI. Kepemimpinan Dalam Masa Perubahan | |
| A. Pendahuluan..... | 49 |
| B. Memimpin Perubahan Strategis..... | 49 |
| C. Memimpin Perubahan Fundamental..... | 51 |
| D. Memimpin Berbasis Kultural..... | 52 |
| E. Memimpin Berdasar Hubungan..... | 53 |
| F. Kepemimpinan dan Daur Hidup..... | 61 |
| G. Referensi..... | 65 |
| BAB VII. Strategi Perubahan dan Organisasi Pembelajar | |
| A. Tujuan Organisasi..... | 66 |
| B. Organisasi Kelas Dunia..... | 66 |
| C. Strategi Perubahan..... | 67 |
| D. Organisasi Pembelajar | 69 |
| E. Mengelola Pembelajaran..... | 72 |
| F. Perubahan Persepsi Perubahan..... | 74 |
| G. Referensi..... | 77 |
| BAB VIII. Budaya Organisasi dan Perubahan | |
| A. Unsur Budaya yang mempengaruhi Perubahan Organisasi..... | 78 |

| | |
|---|----|
| C. Pendekatan Pengembangan Organisasi..... | 40 |
| D. Sejumlah Ciri Program Perubahan yang Efektif..... | 41 |
| E. Nilai-nilai yang berkaitan dengan Pengembangan Keorganisasian..... | 42 |
| F. Referensi..... | 42 |
| BAB V. Mazhab-mazhab Dasar Teori Perubahan | |
| A. Mazhab Perspektif Individual..... | 43 |
| B. Jenis Perubahan..... | 46 |
| C. Referensi..... | 48 |
| BAB VI. Kepemimpinan Dalam Masa Perubahan | |
| A. Pendahuluan..... | 49 |
| B. Memimpin Perubahan Strategis..... | 49 |
| C. Memimpin Perubahan Fundamental..... | 51 |
| D. Memimpin Berbasis Kultural..... | 52 |
| E. Memimpin Berdasar Hubungan..... | 53 |
| F. Kepemimpinan dan Daur Hidup..... | 61 |
| G. Referensi..... | 65 |
| BAB VII. Strategi Perubahan dan Organisasi Pembelajar | |
| A. Tujuan Organisasi..... | 66 |
| B. Organisasi Kelas Dunia..... | 66 |
| C. Strategi Perubahan..... | 67 |
| D. Organisasi Pembelajar | 69 |
| E. Mengelola Pembelajaran..... | 72 |
| F. Perubahan Persepsi Perubahan..... | 74 |
| G. Referensi..... | 77 |
| BAB VIII. Budaya Organisasi dan Perubahan | |
| A. Unsur Budaya yang mempengaruhi Perubahan Organisasi..... | 78 |

| | |
|---|----|
| B. Pembelajaran Organisasi dan Jenis Budaya..... | 78 |
| C. Merubahan Budaya untuk mendorong Perubahan Organisasi..... | 82 |
| D. Mengelola disekitaran Buadaya..... | 83 |
| E. Merubah Budaya..... | 84 |
| F. Referensi..... | 84 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1. Pergeseran Paradigma..... | 14 |
| Tabel 2.1. Trend Perubahan Sektor Publik dan Swasta..... | 21 |
| Tabel 3.1. Target-target Keorganisasian yang dapat diubah..... | 33 |
| Tabel 3.2. Tipe Perubahan Organisasi yang direncanakan..... | 35 |
| Tabel 6.1. Karakteristik Pimnpinan Transaksional..... | 58 |
| Tabel 6.2. Kepemimpinan dan Daur Hidup Organisasi..... | 60 |
| Tabel 6.3. Model Organisasi Menurut Quin..... | 61 |
| Tabel 6.4. Kepemimpinan dan Sifat Perubahan..... | 62 |
| Tabel 6.5. Daya Kekuatan Pendorong dan Penghambat Perubahan..... | 63 |
| Tabel 6.6. Strategi untuk Mengatasi Resistensi..... | 64 |
| Tabel 8.1. Budaya Segmentalis dan Integratif..... | 75 |
| Tabel 8.2. Matriks Budaya Perusahaan..... | 82 |
| Tabel 8.3. Bagaimana Menglola disekitaran Budaya..... | 83 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1. Tipologi Dasar Perubahan..... | 22 |
| Gambar 2.2. Daur Hidup Perusahaan..... | 24 |
| Gambar 2.3. Convergent Breakpoint..... | 27 |
| Gambar 8.1. Budaya Organisasi dan Perubahan..... | 78 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Esensi Manajemen Perubahan Organisasional.

Sejak industrialisasi produksi, kebangkitan industri jasa dan ledakan teknologi, kecepatan perubahan lingkungan dimana perusahaan beroperasi menjadi begitu tak terperikan hingga penulis seperti Clarke berkomentar : “Dekade terakhir ini telah menyaksikan perubahan yang belum ada persedennya dalam sejarah. Dari segala penjuru terjadi perubahan besar-besaran di dunia bisnis, dari sektor komputer sampai jasa keuangan, dari sektor telekomunikasi hingga layanan kesehatan”.

Harga yang harus dibayar tidak bisa dipandang remeh. Taruhannya kerap tidak hanya sebatas kehilangan pangsa pasar, namun juga menyangkut hidup matinya perusahaan. Jim Utterback, dalam laporan studinya tentang inovasi, menganalisis : para pemain mapan dalam persaingan tidak saja mengabaikan para pendatang baru yang inovatif, tapi mereka juga menentang segala upaya untuk memahami para pengancam itu. Mereka lebih suka memperkuat posisi pasar dengan produk-produk lama. Hasilnya, memang peningkatan produktivitas dan kinerja yang mampu mengerek teknologi lama itu ke tingkat yang sangat tinggi. Namun sering kali, tak lama kemudian justru sinyal kematian yang berdentang.

Menurut Fulmer, banyak perusahaan dan pemimpinnya yang hanya sibuk meningkatkan produktivitas semata dan mengabaikan perkembangan-perkembangan baru yang justru mampu mengubah dunia mereka. Perubahan yang terjadi selama ini terangkum dalam pendapat Jones, Palmer, Osterwell dan Whitehead (1996) saat menyatakan : saat kita sedang melangkah ke abad ke-21, kecepatan dan skala perubahan yang dituntut dari organisasi serta orang-orang yang bekerja di dalamnya, amatlah dahsyat. Kompetisi global serta datangnya era informasi, di mana pengetahuan merupakan sumber daya terpenting, telah mengobrak-abrik dunia kerja. Sama seperti saat kita mesti menyesuaikan proses, ketrampilan, dan system dari era pertanian agar mampu memenuhi tuntutan era industri, kini kita juga mesti menyesuaikan cara-cara kerja di era industri agar mampu memanfaatkan berbagai peluang yang terbuka di era informasi. Organisasi berupaya terus memperbaharui diri (*recreate*) dan berpindah dari struktur tradisional ke struktur model baru yang lebih dinamis,

di mana karyawan dapat berkontribusi kreatifitas, energi, dan wawasan mereka sebagai imbalan dari upaya pemeliharaan, pengembangan, serta penggalian antusiasme diri yang diberikan perusahaan kepada mereka.

Saat ini banyak orang sepakat bahwa kehidupan berorganisasi makin menjadi tidak pasti seiring dengan gerak langkah perusahaan yang makin terpacu dan masa depan menjadi makin sulit diprediksi. Pandangan ini juga bergaung di kalangan akademis maupun kalangan bisnis. Contohnya, saat memprediksi masa depan, Druker pada tahun 1988 menulis bahwa 20 tahun lagi organisasi bakal hampir sepenuhnya bertumpu pada informasi dan makin menyerupai orkestra simponi ketimbang struktur yang dikelola, diperintah dan dikendalikan seperti lazimnya organisasi pada dekade terakhir ini. Hal ini terbukti pada saat sekarang ini semua bertumpu pada informasi.

Mencoba memberi gambaran organisasi masa depan, Druker meramalkan lenyapnya manajemen menengah dan bangkitnya organisasi yang semata-mata bertumpu pada staf spesialis ahli. Gagasan tentang manajemen menengah tidak lagi diperlukan, memang masih diperdebatkan hingga kini dan yang pasti tidak diamini begitu saja oleh semua pakar manajemen.

Meski demikian, semua sepakat bahwa perubahan akan makin cepat. Lalu apa? Dawson dalam bahasannya mengenai "*new bias for organizational action*", menegaskan bahwa perusahaan modern masa kini butuh manajer-manajer yang mampu bertindak sebagai pemimpin perubahan karena jika tidak, perusahaan mereka akan lenyap tergilas lantaran tak mampu menyikapi lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

Konsep perubahan bahwa bukan organisasi yang besar dengan karyawan yang banyak, punya gedung yang megah dan struktur yang besar yang mampu bertahan di era perubahan, tetapi organisasi yang proaktif terhadap perubahan yang akan mampu eksis di masa yang akan datang.

B. Lingkungan Strategik yang berubah cepat.

Pengelolaan sebuah organisasi yang di dalamnya termasuk pengelolaan SDM menuntut kemampuan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan kecepatan tinggi terhadap tuntutan lingkungan. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan akan mengalami kemunduran dan bahkan kematian organisasi itu

sendiri. Sama halnya dengan kehidupan makhluk hidup seperti flora dan fauna kemampuan beradaptasi pada lingkunganlah yang membuat mereka mampu bertahan hidup. Oleh karena itu tugas sebuah organisasi dalam mempertahankan hidupnya adalah membangun kepekaan terhadap perubahan organisasi dan kemudian melakukan penyesuaian diri.

Kondisi lingkungan strategik di mana organisasi berada mengalami perubahan yang sangat cepat. Ibaratnya masa lalu organisasi berada dalam sebuah suasana lingkungan yang serba tenang, seperti sebuah kapal yang berada di dalam sebuah wilayah laut yang sangat tenang tanpa gejolak ombak dan angin. Kini organisasi berada dalam era perubahan yang sangat cepat, ibarat sebuah perahu karet yang berada di arung jeram yang situasinya serba tidak menentu. Perubahan pada kondisi lingkungan sangatlah cepatnya. Oleh karena itu diperlukan cara pengelolaan yang sangat berbeda.

Dalam situasi penuh ketenangan, nahkoda kapal dapat memprediksi kapan kapal akan sampai tujuan. Kecepatan angin dan besarnya ombak bisa diprediksi, sehingga lamanya perjalanan yang ditempuhpun bisa dihitung dengan relatif tepat. Namun di dalam situasi berlayar di arung jeram, sangat sulit untuk memprediksi kapan perahu karet akan sampai ditujuan. Perubahan arus yang tiba-tiba, munculnya batu besar di tengah sungai, dan berbagai aral melintang yang ada disepanjang perjalanan tidak bisa diprediksi. Bila di kapal yang berlayar di laut tenang cukup kapten dan jurumudi saja yang bekerja, tapi pada kondisi arung jeram semua penumpang harus bekerja keras untuk mengendalikan jalan perahu karet mereka. Bila di laut yang tenang penumpang kapal bisa istirahat dan tidur-tiduran, kalau di arung jeram semua orang harus terbangun dengan kesigapan yang tinggi mengendalikan perahu yang mereka tumpangi.

Beberapa kata bijak dari para pakar tentang perubahan :

Jack Well :

Kendalikan nasibmu/takdirmu atau orang lain yang akan mengendalikannya.

Lingkungan bisnis akan mempengaruhi organisasi sehingga memunculkan masalah dalam organisasi. Lingkungan bisnis juga mempengaruhi dalam kepemimpinan . Untuk itu perlu melakukan perubahan, perubahan perlu dikelola apabila perusahaan ingin menjadi perusahaan yang agung/besar

Charles Handy :

Kamu tidak dapat melihat masa lalu sebagai lanjutan dari masa lampau ... sebab masa depan akan berbeda. Kita harus benar-benar meninggalkan cara masa lalu untuk berhadapan dengan masa depan

Peter Senge :

Kita harus berusaha menggambarkan ke luar, harus berbuat sesuatu dengan memperhatikan apa yang telah kita lakukan

Hamer :

Jika kamu berpikir bahwa kamu yang paling baik, kamu mati. Sukses di masa lalu tidak punya implikasi untuk sukses di masa datang... Rumusan untuk sukses kemarin hampir dijamin untuk menjadi rumusan untuk kegagalan besok."

Kitab suci :

Tuhan tidak merubah nasib suatu kaum (bangsa) kecuali dia sendiri yang merubahnya.

Perubahan yang paling menarik tentu saja terjadi di dunia usaha. Indofood yang sekarang harus bekerja ekstra keras untuk mempertahankan pertumbuhannya. Perusahaan berbasis mi instant ini kini harus berbagi pasar dengan pemain-pemain baru yang sangat agresif yang dulu tidak terbayangkan kehadirannya. Bahkan Unilever yang sudah puluhan tahun berada di sini kelihatannya harus menarik napas panjang menyaksikan pemain-pemain lokal yang begitu dinamis.

Tidak ada kata lain dalam ilmu manajemen atau praktik bisnis yang begitu magis dan misterius selain kata *change*. Ia bahkan dianggap sesuatu yang paling abadi di atas dunia ini. Kadang ia melekat pada diri seseorang dan bekerja begitu kuat, getarannya dirasakan sampai ke urat nadi, dan begitu ia berjalan di samping kita, dunia seakan bergetar. Seperti badai tsunami atau gempa bumi yang mempunyai kekuatan menghancurkan yang luar biasa.

C. Karakteristik Perubahan

Menurut Rhenald Kasali(2005) ada beberapa karakteristik dari perubahan:

1. **Pertama, ia begitu misterius karena tak mudah dipegang.** Bahkan yang sudah digenggam pun tak bisa pergi ke tempat lain tanpa berpamitan. Ia bahkan dapat memukul balik seakan tak kenal budi. Tokoh-tokoh nasional seperti Soekarno, Soeharto, Abdurrahman Wahid , dan Megawati Soekarnoputri berkuasa karena *change*, tapi juga diturunkan karena *change*.

2. ***Kedua*** , ***change memerlukan change maker(s)***. Rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri, tetapi ia punya keberanian yang luar biasa. Bahkan sebagian besar para pemimpin perubahan gugur di usia perjuangannya. Nabi Muhammad SAW hijrah ke Madinah, Mohandas (Mahatma) Gandhi, dan Abraham Lincoln mati tertembak. Di dunia bisnis, tokoh-tokoh perubahan juga mengalami hal yang serupa, bahkan banyak yang namanya tak dikenal keburu dilengserkan oleh lawan-lawannya yang pro status quo sebelum menjadi terkenal. Di Telkom ada alm.Cacuk Sudariyanto. Di Garuda Indonesia ada Robby Djohan dan Abdul Gani, di Pegadaian ada Sjamsir Kadir.
3. ***Ketiga***, ***tak semua orang bisa di ajak melihat perubahan***. Sebagian besar orang malah hanya melihat memakai mata persepsi. Hanya mampu melihat realitas, tanpa kemampuan melihat masa depan.
4. ***Keempat***, ***perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula, bukan sekali-sekali***. Setiap satu perubahan kecil dilakukan seseorang maka akan terjadi pula perubahan-perubahan lainnya. Berikanlah rantai yang bersih maka orang akan berhenti membuang sampah.
5. ***Kelima***, ***ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan***. Sisi kera termasuk masalah uang dan teknologi, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi. Sebagian besar pemimpin hanya memfokuskan pada sisi keras, padahal keberhasilan sangat ditentukan pada sukses mengelola sisi lembut tadi.
6. ***Keenam***, ***perubahan membutuhkan waktu dan biaya dan kekuatan***. Untuk berhasil menaklukkannya perlu kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, komsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap, dan dukungan yang luas.
7. ***Ketujuh***, ***dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan***.
8. ***Kedelapan***, ***perubahan banyak diwarnai mitos-mitos***. Salah satunya adalah mitos bahwa perubahan akan selalu membawa kemauan atau perbaikan instant. Seperti pasien yang sakit, perubahan berarti menelan pil pahit, atau bahkan amputasi yang artinya perlu pengorbanan.
9. ***Kesembilan***, ***perubahan menimbulkan ekpektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bias menimbulkan kekecewaan-kekecewaan***.