

Modul

01

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

Konsep Dasar Manajemen Perubahan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022



MENURUT ANDA

1. KENAPA YA PERUBAHAN DIPERLUKAN?

2. KENAPA ORGANISASI PERLU BERUBAH?



Definisi Manajemen Perubahan Organisasi

www.ubharajaya.ac.id



PERUBAHAN

- Transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang.
- Untuk pengembangan
- Hal yang pasti akan terjadi dalam dinamika kehidupan

Organisasi

Sekelompok orang (2orang atau lebih) yang berkumpul dan melakukan **aktivitas** untuk mencapai **tujuan bersama**

Manajemen Perubahan Organisasi

- 1** Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.
- 2** Manajemen perubahan adalah strategi untuk mempersiapkan, melengkapi dan mendukung individu dalam organisasi agar berhasil mengadopsi perubahan untuk mendorong keberhasilan organisasi.

Manajemen Perubahan Organisasi

3

manajemen perubahan adalah sebuah proses sistematis dalam penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

4

manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh oleh manajer untuk mengatur perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman mengenai motivasi, kepemimpinan, konflik, kelompok, dan komunikasi.



Tujuan Perubahan

www.ubharajaya.ac.id



Tujuan Manajemen Perubahan

1. Untuk **mempertahankan** keberlangsungan hidup perusahaan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Untuk **menyesuaikan diri** dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (sikap tenaga kerja, perubahan strategi korporasi, perubahan teknologi dan peralatan, dan lainnya), serta di lingkungan eksternal (perubahan pasar, peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, teknologi, dan lainnya).
3. Untuk **memperbaiki efektivitas** perusahaan agar dapat bersaing di pasar ekonomi modern. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi perusahaan.



Sasaran Perubahan

www.ubharajaya.ac.id



Struktur
organisasi

Teknologi

Prosedur
kerja

Sumber
daya
manusia



Jenis Perubahan



JENIS PERUBAHAN

- **PERUBAHAN TERENCANA** upaya-upaya perubahan yang bersifat proaktif dan secara sengaja dilakukan organisasi (proactive and purposeful change).
- **PERUBAHAN TIDAK TERENCANA** jenis-jenis perubahan yang tidak dapat diantisipasi oleh organisasi.

JENIS PERUBAHAN (Kotter, 1997)

- **Restrukturisasi (restructuring)**
 - Biasanya dilakukan ketika struktur organisasi dianggap tidak memadai lagi (dalam arti, tidak efektif dan efisien) untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan organisasi
- **Rekayasa ulang (reengineering)**
 - perubahan pada sistem-sistem kerja organisasi (misalnya sistem produksi, sistem pasokan input, sistem pemasaran, sistem komunikasi, dan lain-lain).
- **Penyusunan Strategi kembali (turn around)**
 - dilakukan ketika posisi strategis organisasi sudah tidak sesuai lagi dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Ini bisa berlaku pada level strategi korporasi atau strategi bisnis. Jadi, di sini strategi organisasi harus disusun ulang.

- Akuisisi (acquisition)
 - pengambil-alihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain. Dalam hal ini bisnis yang dikelola oleh perusahaan yang diakuisisi biasanya diintegrasikan kepada perusahaan yang mengakuisisi.
- Perampingan (downsizing)
 - Perampingan adalah upaya-upaya mengurangi ukuran organisasi, sedemikian rupa sehingga dapat lebih efisien. Ini bisa dilakukan dengan menutup unit-unit yang dianggap tidak esensial atau tidak menguntungkan
- Program-program Kualitas (quality programs)
 - biasanya dilakukan untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkan suatu organisasi.
- Pembaharuan kultur organisasi (organizational culture's renewal)
 - upaya-upaya untuk mengubah nilai-nilai dan norma-norma di dalam organisasi. Ini dilakukan ketika budaya organisasi dipandang sudah tidak cocok lagi dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, sehingga perlu dikembangkan suatu budaya baru

Jenis Perubahan (Daft,2004)

- Perubahan Incremental adalah perubahan secara kontinyu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi. Biasanya dilakukan terbatas dalam satu bagian organisasi dan dampaknya dirasakan sendiri oleh bagian itu.
- Perubahan Radikal cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi. Biasanya perubahan ini mentransformasikan seluruh bagian institusi. Perubahan ini melibatkan lahirnya suatu terobosan berupa struktur yang benar-benar baru dengan proses bisnis yang berbeda.



THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

02

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

Kepemimpinan dan Perubahan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia, S.Psi., M.M.
2022





FAKTOR-FAKTOR PENDORONG PERUBAHAN

www.ubharajaya.ac.id



Hussey (2000)

- Perubahan teknologi meningkat
- Persaingan makin intensif dan global
- Semakin banyak tuntutan dari pelanggan
- Profil demografis negara berubah
- Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut
- Pemegang saham minta lebih banyak nilai

Kreitner & Kinicki (2001)

- **Kekuatan Eksternal**
 - Karakteristik demografis
 - Kemajuan teknologi
 - Market change
 - Tekanan sosial dan politik
- **Kekuatan Internal**
 - problem/prospek SDM
 - Perilaku dan keputusan manajerial

Robbins (2001)

- Nature of workforce
- Technology
- Economic shocks
- Competition
- Social trends
- World politics

Anderson & Anderson (2001)





EFEKTIVITAS PERUBAHAN

www.ubharajaya.ac.id



Aktivitas yang Berkontribusi pada Manajemen Perubahan yang Efektif

- 1. Memotivasi Perubahan (Motivating Change)**
- 2. Menumbuhkan komitmen terhadap perubahan**
 - Menciptakan kesiapan untuk melakukan perubahan
 - Menyelesaikan penolakan terhadap perubahan
- 3. Menciptakan Visi Perubahan**
 - a) menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan menumpuk semangat kerja karyawan,
 - b) menumbuhkan kebermaknaan dalam kehidupan kerja karyawan,
 - c) menumbuhkan standar kerja yang prima (standard of excellence)
 - d) menjembatani keadaan perusahaan masa sekarang dan masa depan.
- 4. Mengembangkan Dukungan Politik (Developing Political Support)**
 - mengidentifikasi pihak-pihak yang paling berkepentingan (key stakeholders) dalam perusahaan, dan mempengaruhi stakeholder.
- 5. Mengelola Transisi Perubahan (Managing Transition)**
 - (1) perencanaan aktifitas,
 - (2) perencanaan komitmen, dan
 - (3) perubahan struktur manajemen.
- 6. Mempertahankan Momentum (Sustaining Momentum)**



PELAKU PERUBAHAN

www.ubharajaya.ac.id



Pelaku Perubahan (Actor & Agent of Change)

1. Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (legitimacy of change) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
2. Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (instigators of change) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.
3. Para fasilitator perubahan (facilitator of change) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Karakteristik dan ciri-ciri pelaku perubahan

1. Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.
2. Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan risiko yang tidak terlalu tinggi.
3. Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat
4. Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.
5. Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan



MEMIMPIN PERUBAHAN

www.ubharajaya.ac.id



Definisi Pemimpin

- Robbert D Stuart (2002) : pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.
- James P. Spillane (2006) : pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya



DEFINISI KEPEMIMPINAN

- Richard L. Daf (2005) mendefinisikan kepemimpinan (leadership) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (followers).
- Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan.

Yang Dilakukan Pemimpin Dalam Perubahan

- Yulki (2002) : seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan.
- Daft (2005) : pemimpin dapat mendorong dan mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Peran Pemimpin dalam Perubahan

LEADERS

Memberi contoh/teladan penerimaan dan semangat terhadap perubahan

Mendorong karyawan untuk aktif berperan dalam perubahan (menjadi agen perubahan dan terlibat dalam mengambil keputusan)

Menciptakan hubungan kerja yang efektif dan mengembangkan teamwork

Memiliki empati dan ketulusan pada karyawan

Menjadikan pemberdayaan dan continuous development sebagai budaya

Gaya Kepemimpinan Perubahan

Controlling Change Leadership Style

- Cenderung kaku/kurang fleksibel dalam implementasi perubahan
- Mengandalkan perangkat manajemen yang ada
- Cenderung lebih memperhatikan realitas eksternal daripada kekuatan internal dan budaya organisasi
- bisa efektif jika pemimpin sangat kharismatik dan dipercaya penuh oleh pengikutnya

Facilitating Change Leadership Style

- Proses perubahan komprehensif dimulai dengan mendesain perubahan terlebih dahulu
- Implementasi lebih fleksibel
- Mendorong pertukaran informasi baik internal maupun eksternal

Self Organizing Change Leadership Style

- Menciptakan semangat perubahan terlebih dahulu
- Memperkenankan desain dan fasilitasi perubahan muncul secara langsung dari organisasi (semua anggota organisasi dapat memberikan ide/rencana perubahan)

“change is leadership responsibility. The challenge is to move people beyond their evasiveness and resistance to the point where they view change not as threat but as an opportunity”

TEAM CHALLENGE

Presentasi kelompok :

- Ambil salah satu contoh perusahaan yang pernah atau sedang melakukan proses perubahan/pengembangan organisasi, jelaskan perubahan yang terjadi dan faktor-faktor yang menjadi pendorong terjadinya perubahan tersebut.
- Cukup PPT tidak perlu dalam bentuk paper.
- Dipresentasikan pekan depan



THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

03

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

Kebijakan dan Perubahan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022





Definisi Kebijakan

www.ubharajaya.ac.id



KEBIJAKAN

- Kebijakan adalah sistem pedoman yang disengaja untuk memandu keputusan dan mencapai hasil yang rasional.
- Kebijakan adalah pernyataan niat dan diimplementasikan sebagai prosedur atau protokol.

Kebijakan organisasi/perusahaan

- Kebijakan perusahaan adalah pedoman bagi pemberi kerja untuk menetapkan harapan dan standar formal untuk kesehatan dan keselamatan karyawan, akuntabilitas, praktik terbaik, dan proses dalam perusahaan.
- Kebijakan merupakan cetak biru dari kegiatan organisasi yang bersifat repetitif/rutin.
- Kebijakan dan prosedur adalah bagian penting dari setiap organisasi. Bersama-sama, kebijakan dan prosedur menyediakan peta jalan untuk operasi sehari-hari. Mereka memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, memberikan panduan untuk pengambilan keputusan, dan merampingkan proses internal.

- Kebijakan umumnya diadopsi oleh badan tata kelola dalam suatu organisasi. Kebijakan dapat membantu dalam pengambilan keputusan subjektif dan objektif.
- kebijakan juga dapat merujuk pada proses pengambilan keputusan organisasi yang penting, termasuk identifikasi berbagai alternatif
- Kebijakan yang digunakan dalam pengambilan keputusan subjektif biasanya membantu manajemen senior dengan keputusan yang harus didasarkan pada manfaat relatif dari sejumlah faktor, dan sebagai hasilnya, seringkali sulit untuk diuji secara objektif, mis. kebijakan keseimbangan kehidupan kerja... Selain itu, Pemerintah dan lembaga lain memiliki kebijakan dalam bentuk undang-undang, peraturan, prosedur, tindakan administratif, insentif, dan praktik sukarela. Seringkali, alokasi sumber daya mencerminkan keputusan kebijakan.

Isi Dokumen Kebijakan

- Pernyataan tujuan, menguraikan mengapa organisasi mengeluarkan kebijakan, dan apa efek atau hasil yang diinginkan dari kebijakan tersebut.
- Pernyataan penerapan dan cakupan, yang menjelaskan siapa yang terpengaruh oleh kebijakan dan tindakan mana yang terpengaruh oleh kebijakan tersebut. Penerapan dan ruang lingkup dapat secara tegas mengecualikan orang, organisasi, atau tindakan tertentu dari persyaratan kebijakan. Penerapan dan ruang lingkup digunakan untuk memfokuskan kebijakan hanya pada target yang diinginkan, dan menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan jika memungkinkan.

- Tanggal efektif yang menunjukkan kapan kebijakan mulai berlaku.
- Bagian tanggung jawab, yang menunjukkan pihak dan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk menjalankan pernyataan kebijakan individual. Banyak kebijakan mungkin memerlukan pembentukan beberapa fungsi atau tindakan yang sedang berlangsung. Misalnya, kebijakan pembelian mungkin menetapkan bahwa kantor pembelian dibuat untuk memproses permintaan pembelian, dan bahwa kantor ini akan bertanggung jawab atas tindakan yang sedang berlangsung. Tanggung jawab sering kali mencakup identifikasi struktur pengawasan dan/atau tata kelola yang relevan.

- Pernyataan kebijakan yang menunjukkan peraturan, persyaratan, atau modifikasi tertentu pada perilaku organisasi yang dibuat oleh kebijakan tersebut. Pernyataan kebijakan sangat beragam tergantung pada organisasi dan niat, dan dapat mengambil hampir semua bentuk.

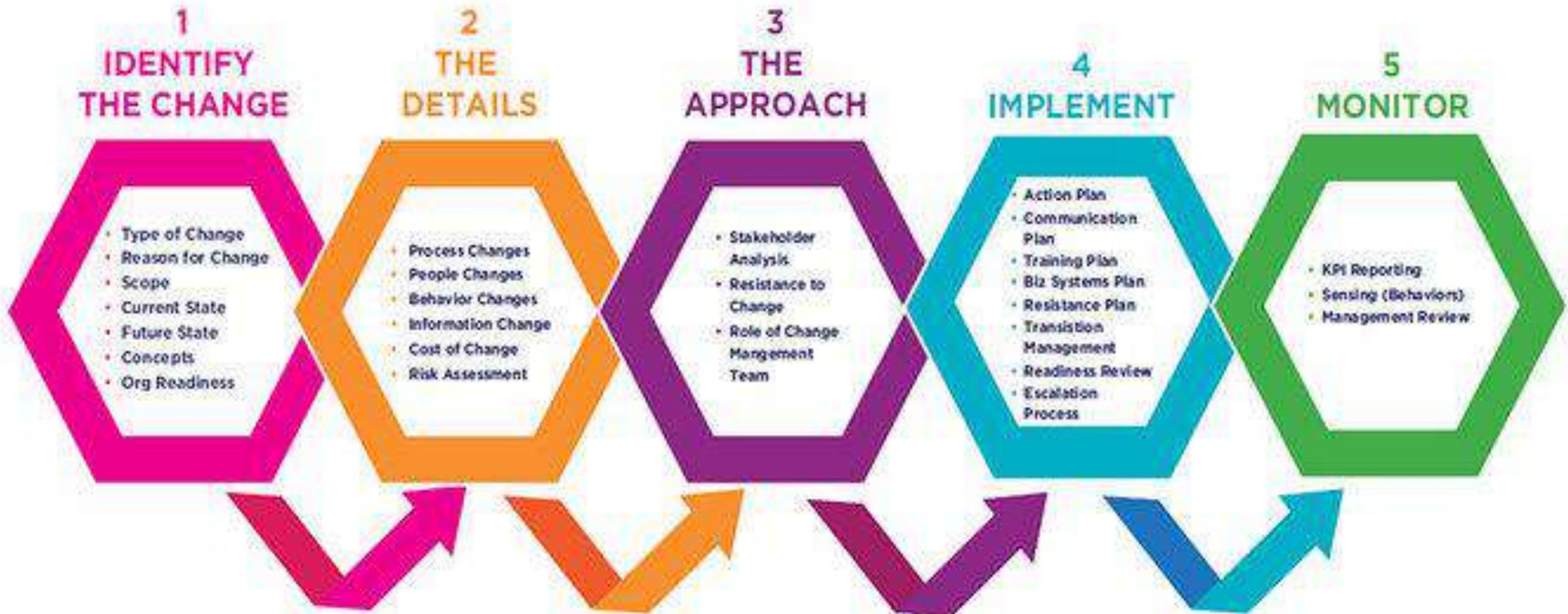
Isi Dokumen Kebijakan

- Beberapa kebijakan mungkin berisi bagian tambahan, termasuk:
- Latar belakang, yang menunjukkan alasan, riwayat, pernyataan latar belakang etika, dan/atau niat yang mengarah pada pembuatan kebijakan, yang dapat dicantumkan sebagai faktor pendorong. Informasi ini seringkali cukup berharga ketika kebijakan harus dievaluasi atau digunakan dalam situasi yang ambigu, seperti halnya maksud dari suatu undang-undang dapat berguna bagi pengadilan ketika memutuskan suatu kasus yang melibatkan undang-undang tersebut.
- Definisi, memberikan definisi yang jelas dan tidak ambigu untuk istilah dan konsep yang ditemukan dalam dokumen kebijakan

TUJUAN KEBIJAKAN MANAJEMEN PERUBAHAN

- Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk mengelola perubahan dengan cara yang baik dengan mengkomunikasikan perubahan sehingga dapat meminimalkan resistensi dan penolakan.

Tahap Manajemen Perubahan





THANK YOU
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya



MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

PENERIMAAN DAN RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN

PERUBAHAN dalam Organisasi

- ▶ Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan, namun perubahan tak bisa dihindari, harus dihadapi.
- ▶ Maka diperlukan satu *pengelolaan perubahan* agar proses & dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada *titik perubahan yang positif*.

Masalah dalam PERUBAHAN

- Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan , masalah yang paling sering & menonjol adalah “**penolakan atas perubahan itu sendiri**” (*resistance to change*).
- Penolakan bisa jelas terlihat (eksplisit) & segera, misal : mengajukan protes, ancaman mogok, demonstrasi.
- Penolakan yang tersirat (implisit) & lambat laun, misal : loyalitas pd organisasi berkurang, motivasi kerja turun, kesalahan kerja meningkat

Penolakan Perubahan

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

Penyebab Individual Resistance

- ▶ KEBIASAAN,
- ▶ RASA AMAN,
- ▶ FAKTOR EKONOMI,
- ▶ KETIDAKPASTIAN,
- ▶ PERSEPSI

Kebiasaan :

- ▶ Merupakan pola tingkah laku yang ditampilkan berulang-ulang sepanjang hidup. Kebiasaan dilakukan karena merasa nyaman, menyenangkan, jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan maka akan muncul mekanisme diri yaitu Penolakan.

Rasa Aman :

- ▶ Jika kondisi saat ini memberi rasa aman (nyaman), & kita membutuhkan rasa aman yg relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. **Status quo** dikedepankan sbg alasan.

Faktor Ekonomi :

- ▶ Segala sesuatu yang terkait dengan pendapatan. Perubahan tertentu mungkin akan mengurangi pendapatan, misal adanya perubahan kebijakan tentang meminimalisir lembur.

Ketidakpastian :

- ▶ Takut akan sesuatu yang tidak diketahui, karena sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Dengan kata lain, kondisi sekarang sudah pasti, sedangkan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti.

Persepsi :

- ▶ Persepsi merupakan cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya (cara pandang ini mempengaruhi sikap individu).
- ▶ Jika seseorang mempersepsikan perubahan adalah sesuatu yg lebih besar kerugiannya maka ia memilih untuk menolak perubahan

Organizational Resistance

- ▶ INERSIA STRUKTURAL,
- ▶ DAMPAK LUAS PERUBAHAN,
- ▶ INERSIA KELOMPOK KERJA,
- ▶ ANCAMAN TERHADAP KEAHLIAN,
- ▶ ANCAMAN KEKUASAAN,
- ▶ ANCAMAN ALOKASI SUMBER DAYA

Inersia Struktural :

- ▶ Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, akan menghasilkan stabilitas organisasi. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas organisasi akan terganggu

Dampak Luas Perubahan :

- ▶ Fokus perubahan akan berdampak luas, perubahan dlm organisasi tdk mungkin hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain akan terpengaruh juga.

Inersia Kelompok Kerja :

- ▶ Meskipun individu mau mengubah perilakunya, namun norma kelompok memiliki potensi untuk menghalangi perubahan. Dominasi pengaruh kelompok lebih kuat pada individu dalam kelompok.

Ancaman Terhadap Keahlian :

- ▶ Perubahan dalam pola organisasional dapat mengancam keahlian kelompok kerja tertentu.
- ▶ Penerapan teknologi tinggi dapat menggantikan tenaga manusia

Ancaman Kekuasaan :

- ▶ Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.
- ▶ Misal sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali dipandang sebagai ancaman kewenangan, bagi manager

Ancaman Alokasi Sumber Daya :

- ▶ Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sbg ancaman

Cara mengatasi penolakan atas Perubahan

- a. Pendidikan & komunikasi.
- b. Partisipasi.
- c. Fasilitas & dukungan.
- d. Negosiasi.
- e. Manipulasi & kooptasi.
- f. Paksaan.

a. Pendidikan & 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.

b. Partisipasi

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

c. 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.

d. 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.

e. Manipulasi & 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.

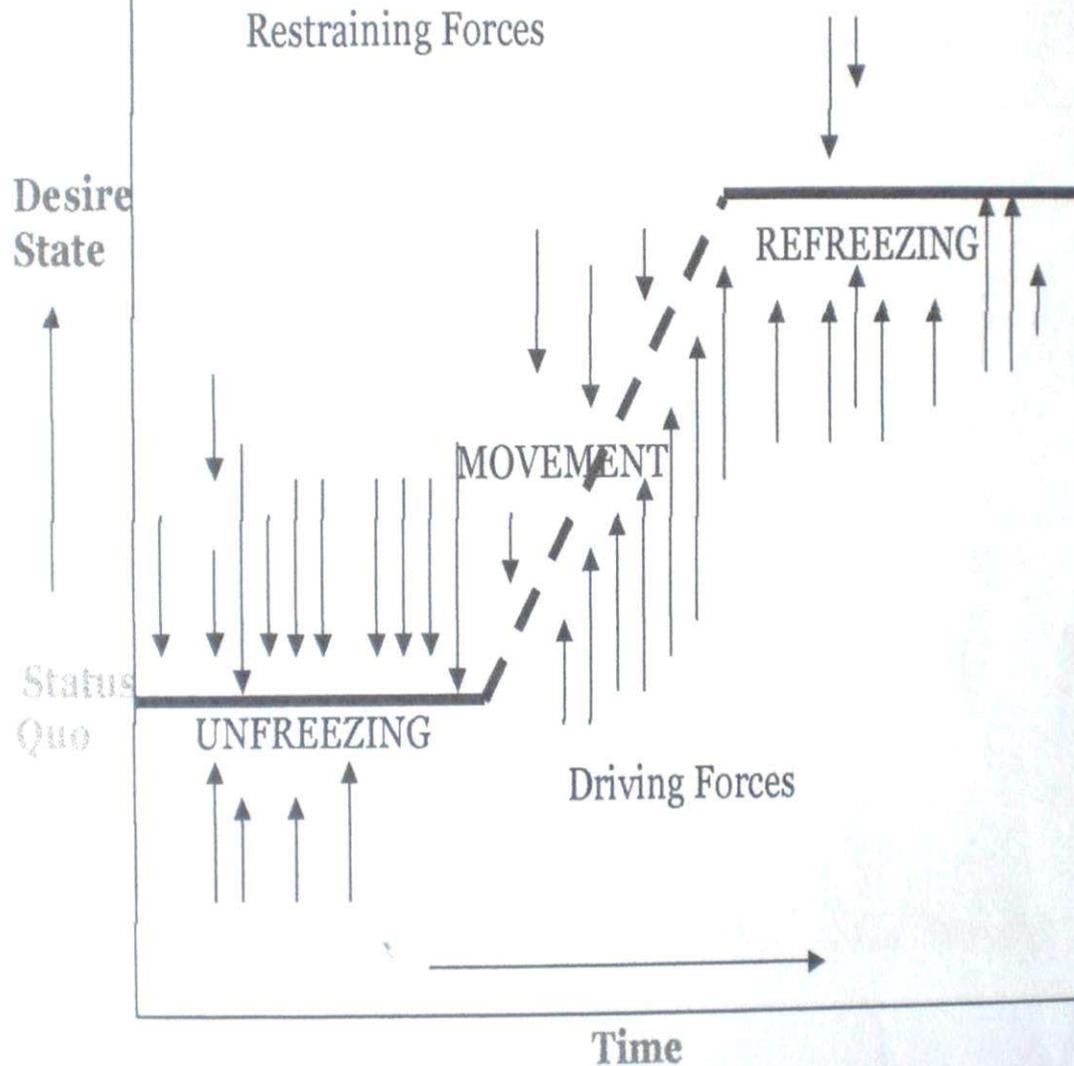
f. Paksaan

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

Pendekatan dalam Manajemen PERUBAHAN ORGANISASI

- ▶ 1. UNFREEZING the status quo
- ▶ 2. MOVEMENT to the new state
- ▶ 3. REFREEZING the new change to make it permanent
- ▶ (Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, 1951)

Kurt Lewin, Field Theory in Social Science, 1951



UNFREEZING the status quo

- ▶ Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang & pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yg sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

MOVEMENT to the new state

- ▶ Secara bertahap tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan mulai berkurang, sedang jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

REFREEZING the new change to make it permanent

- ▶ Jika kondisi yang diinginkan tercapai, stabilkan kondisi melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, & cara pengelolaan organisasi yang baru juga. Jika berhasil, maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung semakin bertambah banyak.

Modul

05

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

Strategi Perubahan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia, S.Psi., M.M.
2022





Strategi Empiris-Rasional

www.ubharajaya.ac.id



Strategi Empiris-Rasional

- menggunakan pendekatan pengembangan masyarakat yang dilakukan berdasarkan fakta-fakta yang ada didalam masyarakat yang dimulai dengan kajian-kajian yang ada didalam masyarakat (Chin dan Benne).
- Strategi empiris-rasional didasarkan pada asumsi-asumsi manusia dibimbing oleh akal budi dan bahwa manusia akan menggunakan kepentingan diri sendiri secara rasional dalam menentukan perubahan yang dibutuhkan dalam perilaku.
- tujuan dari strategi empiris-rasional yaitu adanya perubahan pengetahuan melalui informasi atau dasar pemikiran intelektual

Didasarkan pada asumsi:

- a. Manusia adalah makhluk rasional. Dengan demikian, musuh utama rasionalitas manusia adalah kebodohan dan tahayul.
- b. Manusia akan mengikuti kepentingan dirinya yang rasional.
- c. Manusia akan menerima perubahan jika perubahan tersebut dapat diterima dan dibenarkan secara rasional.

- Untuk itu agen perubahan harus dapat menunjukkan manfaat perubahan bagi sasaran perubahan. Karena apabila manfaat dari perubahan itu tidak dapat mereka terima atau tidak dapat terbukti, maka mereka tidak dapat meyakini perlunya



Strategi Normatif-Reedukatif

www.ubharajaya.ac.id



Strategi Normatif-Reedukatif

- terkait dengan nilai dan budaya yang ada dalam masyarakat yang berhubungan dengan penyimpangan-penyimpangan yang ada dalam masyarakat
- digunakan untuk mempersiapkan individu akan adanya hal baru yang akan ditemui dengan memberikan pelatihan, upaya atau pemahaman kembali tentang hal yang pernah dipelajarinya di waktu dulu agar terciptanya individu atau kelompok yang lebih matang

Didasarkan pada asumsi:

1. Pola tindakan dan perilaku warga masyarakat yang didukung oleh:
 - Norma-norma sosial-budaya, dan
 - Komitmen individu terhadap norma-norma.
2. Norma sosial-budaya didukung oleh sikap dan sistem nilai dari individu (Pandangan normatif yang memperkuat komitmen mereka)
3. Perubahan pola perilaku atau tindakan masyarakat hanya terjadi jika orang dapat digerakan hatinya untuk mengubah orientasi normatif terhadap pola lama dan mengembangkan komitmen terhadap pola yang baru.

Strategi normatif-reedukatif memilih beberapa manfaat antara lain:

- a. Mencegah terjadinya disintegrasi
- b. Mengurangi adanya beragam contoh konflik sosial
- c. Menciptakan kehidupan yang damai antar hubungan sosial yang terjadi di dalam organisasi
- d. Terbentuknya kesatuan dan persatuan



Strategi Power-Paksaan

www.ubharajaya.ac.id



Didasarkan pada asumsi:

1. Manusia akan mengikuti keinginan pihak lain yang mereka lihat memiliki kekuasaan yang lebih besar. Terlebih lagi bila sebagian sumber pemenuhan kebutuhan dia berada pada pihak tersebut.
2. Masyarakat yang miliki tingkat pengetahuan yang rendah dan situasi masyarakat yang anomi menuntut peran yang lebih besar dari penguasa untuk melakukan inisiatif dan pengaturan.
3. Manusia akan mengikuti perubahan yang terjadi ketika sudah tidak memiliki daya tawar dan kemampuan untuk mengoreksi lagi maka masyarakat akan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya.
4. Unsur kekuasaan yang digunakan yaitu:
 - a. Kekuasaan politik
 - b. Kekuasaan ekonomi
 - c. Kekuasaan moral.

- Strategi power paksaan mempunyai kekuatan paksaan yang artinya pelaksana perubahan dapat memaksa seseorang tergantung dari tingkat ketergantungan seseorang terhadap pelaksana perubahan.
- Menggunakan strategi paksaan, artinya dengan cara memaksa sasaran perubahan untuk mencapai tujuan perubahan. Apa yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan.
- Strategi ini bias dilakukan dengan membuat kebijakan yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi



Strategi Lingkungan Adaptif

www.ubharajaya.ac.id



- strategi yang melibatkan penyesuaian berdasarkan kondisi lingkungan baru
- gagasan tentang strategi adaptif menggabungkan pandangan bahwa pendekatan strategis sampai batas tertentu sangat tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi oleh suatu perusahaan
- Pendekatan adaptif umumnya bekerja ketika lingkungan bisnis sulit diprediksi dan dibentuk, dan ketika keuntungan mungkin berumur pendek.
- Strategi ini menjadi penting ketika ada perubahan substansial dan sedang berlangsung dalam hal dalam teknologi, kebutuhan pelanggan, penawaran kompetitif, atau struktur industri; yang mana kesemuanya itu membuat rencana jangka panjang menjadi lebih cepat usang



THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

06

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

Perubahan Individual dalam Organisasi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022



PERILAKU

- perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2003).
- perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar. (Skinner)

Bentuk-bentuk Perubahan Perilaku Individu.

1. Perubahan Alamiah (Natural Change)

Perilaku manusia selalu berubah. Sebagian perubahan itu disebabkan karena kejadian alamiah. Contoh : perubahan perilaku yang disebabkan karena usia seseorang.

2. Perubahan terencana (Planned Change)

Perubahan perilaku ini terjadi karena memang direncanakan sendiri oleh subjek. contoh : perubahan perilaku seseorang karena tujuan tertentu atau ingin mendapatkan sesuatu yang bernilai baginya.

3. Kesiediaan untuk berubah (Readiness to Change)

Apabila terjadi suatu inovasi atau program-program pembangunan di dalam organisasi, maka yang sering terjadi adalah sebagian orang sangat cepat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut, dan ada sebagian orang lagi sangat lambat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut.

Contoh : perubahan teknologi pada suatu lembaga organisasi, misal dari mesin ketik manual ke mesin komputer, biasanya orang yang usianya tua sulit untuk menerima perubahan pemakaian teknologi tersebut.

Strategi Perubahan Perilaku Individu

1. Menggunakan kekuatan/kekuasaan atau dorongan

Misal : dengan adanya peraturan-peraturan / perundang-undangan yang harus dipatuhi oleh anggota masyarakat.

Strategi ini dapat berlangsung cepat akan tetapi belum tentu berlangsung lama karena perubahan perilaku terjadi tidak atau belum didasari oleh kesadaran sendiri.

2. Pemberian informasi

Dengan memberikan informasi-informasi tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan hal tertentu.

3. Diskusi partisipasi

Cara ini adalah sebagai peningkatan cara yang kedua di atas yang dalam memberikan informasi-informasi tentang peraturan baru organisasi tidak bersifat searah saja tetapi dua arah.

Teori Tentang Perubahan Perilaku Individu

1. Teori Kurt Lewin

Kurt Lewin (1970) berpendapat bahwa perilaku manusia adalah suatu keadaan yang seimbang antara kekuatan-kekuatan pendorong (driving forces) dan kekuatan-kekuatan penahan (restrining forces). Perilaku ini dapat berubah apabila terjadi ketidakseimbangan antara kedua kekuatan tersebut didalam diri seseorang.

Sehingga ada 3 kemungkinan terjadinya perubahan perilaku pada diri seseorang itu, yakni

- a. Kekuatan-kekuatan pendorong meningkat. Hal ini terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang mendorong untuk terjadinya perubahan-perubahan perilaku. Stimulus ini berupa informasi-informasi sehubungan dengan perilaku yang bersangkutan.
- b. Kekuatan-kekuatan penahan menurun. Hal ini akan terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang memperlemah kekuatan penahan tersebut.
- c. Kekuatan pendorong meningkat, kekuatan penahan menurun. Dengan keadaan semacam ini jelas juga akan terjadi perubahan perilaku.

2. Teori Stimulus-Organisme-Respons (SOR)

Teori ini mendasarkan asumsi bahwa penyebab terjadinya perubahan perilaku tergantung kepada kualitas rangsang (stimulus) yang berkomunikasi dengan organisme. Artinya kualitas dari sumber komunikasi (sources) misalnya kredibilitas, kepemimpinan, gaya berbicara sangat menentukan keberhasilan perubahan perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat.

Hosland, et al (1953) mengatakan bahwa proses perubahan perilaku pada hakekatnya sama dengan proses belajar. Proses perubahan perilaku tersebut menggambarkan proses belajar pada individu yang terdiri dari :

- a. Stimulus (rangsang) yang diberikan pada organisme dapat diterima atau ditolak. Apabila stimulus tersebut tidak diterima atau ditolak berarti stimulus itu tidak efektif mempengaruhi perhatian individu dan berhenti disini. Tetapi bila stimulus diterima oleh organisme berarti ada perhatian dari individu dan stimulus tersebut efektif.
- b. Apabila stimulus telah mendapat perhatian dari organisme (diterima) maka ia mengerti stimulus ini dan dilanjutkan kepada proses berikutnya. Setelah itu organisme mengolah stimulus tersebut sehingga terjadi kesediaan untuk bertindak demi stimulus yang telah diterimanya (bersikap).
- c. Akhirnya dengan dukungan fasilitas serta dorongan dari lingkungan maka stimulus tersebut mempunyai efek tindakan dari individu tersebut (perubahan perilaku).

3. Teori Fungsi

Teori ini berdasarkan anggapan bahwa perubahan perilaku individu itu tergantung kepada kebutuhan. Hal ini berarti bahwa stimulus yang dapat mengakibatkan perubahan perilaku seseorang apabila stimulus tersebut dapat dimengerti dalam konteks kebutuhan orang tersebut. Menurut Katz (1960) perilaku dilatarbelakangi oleh kebutuhan individu yang bersangkutan. Katz berasumsi bahwa :

- a. Perilaku itu memiliki fungsi instrumental, artinya dapat berfungsi dan memberikan pelayanan terhadap kebutuhan. Seseorang dapat bertindak (berperilaku) positif terhadap objek demi pemenuhan kebutuhannya. Sebaliknya bila objek tidak dapat memenuhi memenuhi kebutuhannya maka ia akan berperilaku negatif.
- b. Perilaku dapat berfungsi sebagai defence mecanism atau sebagai pertahanan diri dalam menghadapi lingkungannya. Artinya dengan perilakunya, dengan tindakan-tindakannya, manusia dapat melindungi ancaman-ancaman yang datang dari luar.

c. Perilaku berfungsi sebagai penerima objek dan memberikan arti. Dalam peranannya dengan tindakannya itu, seseorang senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dengan tindakan sehari-hari tersebut seseorang telah melakukan keputusan-keputusan sehubungan dengan objek atau stimulus yang dihadapi. Pengambilan keputusan yang mengakibatkan tindakan-tindakan tersebut dilakukan secara spontan dan dalam waktu yang singkat.

d. Perilaku berfungsi sebagai nilai ekspresif dari diri seseorang dalam menjawab suatu situasi. Nilai ekspresif ini berasal dari konsep diri seseorang dan merupakan pencerminan dari hati sanubari. Oleh sebab itu perilaku itu dapat merupakan "layar" dimana segala ungkapan diri orang dapat dilihat. Misalnya orang yang sedang marah, senang, gusar, dan sebagainya dapat dilihat dari perilaku atau tindakannya.

Teori ini berkeyakinan bahwa perilaku itu mempunyai fungsi untuk menghadapi dunia luar individu dan senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya menurut kebutuhannya. Oleh sebab itu didalam kehidupan manusia, perilaku itu tampak terus-menerus dan berubah secara relatif.



THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

07

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi *Semester 7 - (3SKS)*

Perubahan Individual dalam Organisasi **Universitas Bhayangkara Jakarta Raya**

Indah Rizki Maulia
2022



Simak Dulu Ya



<https://www.youtube.com/watch?v=sMLITUyEnzc>

PERILAKU

- perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2003).
- perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar. (Skinner, 1953)

Bentuk-bentuk Perubahan Perilaku Individu.

1. Perubahan Alamiah (Natural Change)

Perilaku manusia selalu berubah. Sebagian perubahan itu disebabkan karena kejadian alamiah. Contoh : perubahan perilaku yang disebabkan karena usia seseorang.

2. Perubahan terencana (Planned Change)

Perubahan perilaku ini terjadi karena memang direncanakan sendiri oleh subjek. contoh : perubahan perilaku seseorang karena tujuan tertentu atau ingin mendapatkan sesuatu yang bernilai baginya.

3. Kesiediaan untuk berubah (Readiness to Change)

Apabila terjadi suatu inovasi atau program-program pembangunan di dalam organisasi, maka yang sering terjadi adalah sebagian orang sangat cepat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut, dan ada sebagian orang lagi sangat lambat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut.

Contoh : perubahan teknologi pada suatu lembaga organisasi, misal dari mesin ketik manual ke mesin komputer, biasanya orang yang usianya tua sulit untuk menerima perubahan pemakaian teknologi tersebut.

Strategi Perubahan Perilaku Individu

1. Menggunakan kekuatan/kekuasaan atau dorongan

Misal : dengan adanya peraturan-peraturan / perundang-undangan yang harus dipatuhi oleh anggota masyarakat.

Strategi ini dapat berlangsung cepat akan tetapi belum tentu berlangsung lama karena perubahan perilaku terjadi tidak atau belum didasari oleh kesadaran sendiri.

2. Pemberian informasi

Dengan memberikan informasi-informasi tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan hal tertentu.

3. Diskusi partisipasi

Cara ini adalah sebagai peningkatan cara yang kedua di atas yang dalam memberikan informasi-informasi tentang peraturan baru organisasi tidak bersifat searah saja tetapi dua arah.

Teori Tentang Perubahan Perilaku Individu

1. Teori Kurt Lewin

Kurt Lewin (1970) berpendapat bahwa perilaku manusia adalah suatu keadaan yang seimbang antara kekuatan-kekuatan pendorong (driving forces) dan kekuatan-kekuatan penahan (restrining forces). Perilaku ini dapat berubah apabila terjadi ketidakseimbangan antara kedua kekuatan tersebut didalam diri seseorang.

Sehingga ada 3 kemungkinan terjadinya perubahan perilaku pada diri seseorang itu, yakni

- a. Kekuatan-kekuatan pendorong meningkat. Hal ini terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang mendorong untuk terjadinya perubahan-perubahan perilaku. Stimulus ini berupa informasi-informasi sehubungan dengan perilaku yang bersangkutan.
- b. Kekuatan-kekuatan penahan menurun. Hal ini akan terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang memperlemah kekuatan penahan tersebut.
- c. Kekuatan pendorong meningkat, kekuatan penahan menurun. Dengan keadaan semacam ini jelas juga akan terjadi perubahan perilaku.

2. Teori Stimulus-Organisme-Respons (SOR)

Teori ini mendasarkan asumsi bahwa penyebab terjadinya perubahan perilaku tergantung kepada kualitas rangsang (stimulus) yang berkomunikasi dengan organisme. Artinya kualitas dari sumber komunikasi (sources) misalnya kredibilitas, kepemimpinan, gaya berbicara sangat menentukan keberhasilan perubahan perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat.

Hosland, et al (1953) mengatakan bahwa proses perubahan perilaku pada hakekatnya sama dengan proses belajar. Proses perubahan perilaku tersebut menggambarkan proses belajar pada individu yang terdiri dari :

- a. Stimulus (rangsang) yang diberikan pada organisme dapat diterima atau ditolak. Apabila stimulus tersebut tidak diterima atau ditolak berarti stimulus itu tidak efektif mempengaruhi perhatian individu dan berhenti disini. Tetapi bila stimulus diterima oleh organisme berarti ada perhatian dari individu dan stimulus tersebut efektif.
- b. Apabila stimulus telah mendapat perhatian dari organisme (diterima) maka ia mengerti stimulus ini dan dilanjutkan kepada proses berikutnya. Setelah itu organisme mengolah stimulus tersebut sehingga terjadi kesediaan untuk bertindak demi stimulus yang telah diterimanya (bersikap).
- c. Akhirnya dengan dukungan fasilitas serta dorongan dari lingkungan maka stimulus tersebut mempunyai efek tindakan dari individu tersebut (perubahan perilaku).

3. Teori Fungsi

Teori ini berdasarkan anggapan bahwa perubahan perilaku individu itu tergantung kepada kebutuhan. Hal ini berarti bahwa stimulus yang dapat mengakibatkan perubahan perilaku seseorang apabila stimulus tersebut dapat dimengerti dalam konteks kebutuhan orang tersebut. Menurut Katz (1960) perilaku dilatarbelakangi oleh kebutuhan individu yang bersangkutan. Katz berasumsi bahwa :

- a. Perilaku itu memiliki fungsi instrumental, artinya dapat berfungsi dan memberikan pelayanan terhadap kebutuhan. Seseorang dapat bertindak (berperilaku) positif terhadap objek demi pemenuhan kebutuhannya. Sebaliknya bila objek tidak dapat memenuhi memenuhi kebutuhannya maka ia akan berperilaku negatif.

- b. Perilaku dapat berfungsi sebagai defense mechanism atau sebagai pertahanan diri dalam menghadapi lingkungannya. Artinya dengan perilakunya, dengan tindakan-tindakannya, manusia dapat melindungi ancaman-ancaman yang datang dari luar.

c. Perilaku berfungsi sebagai penerima objek dan memberikan arti. Dalam peranannya dengan tindakannya itu, seseorang senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Dengan tindakan sehari-hari tersebut seseorang telah melakukan keputusan-keputusan sehubungan dengan objek atau stimulus yang dihadapi. Pengambilan keputusan yang mengakibatkan tindakan-tindakan tersebut dilakukan secara spontan dan dalam waktu yang singkat.

d. Perilaku berfungsi sebagai nilai ekspresif dari diri seseorang dalam menjawab suatu situasi. Nilai ekspresif ini berasal dari konsep diri seseorang dan merupakan pencerminan dari hati sanubari. Oleh sebab itu perilaku itu dapat merupakan "layar" dimana segala ungkapan diri orang dapat dilihat. Misalnya orang yang sedang marah, senang, gusar, dan sebagainya dapat dilihat dari perilaku atau tindakannya.

Teori ini berkeyakinan bahwa perilaku itu mempunyai fungsi untuk menghadapi dunia luar individu dan senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya menurut kebutuhannya. Oleh sebab itu didalam kehidupan manusia, perilaku itu tampak terus-menerus dan berubah secara relatif.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perubahan Individu

- Genetik
- Lingkungan
- Pengalaman
- Nilai yang dianggap penting

Daftar Pustaka

- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan* (6th ed.). Jakarta: Rajawali Press.
- Tampubolon.M.,P. 2020. *Manajemen Perubahan;Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Individual Challenge

- Kerjakan Lembar Kerja Mahasiswa Sub-CPMK 7 tentang Perubahan Individu!



THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

08

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

Perubahan Tim dalam Organisasi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022



TIM KERJA

- dua orang atau lebih untuk saling berbagi waktu, bakat, dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- Setiap orang tim memiliki derajat yang sama penting, memahami peran dan tugas, saling percaya dan mendukung, bertanggung jawab serta saling berhubungan satu sama lain melalui pemimpin yang telah ditunjuk.

Jenis-jenis Team

Menurut Daft (2006), team terbagi menjadi enam jenis, yaitu:

- 1. Tim formal.** Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
- 2. Tim vertikal.** Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.
- 3. Tim horizontal.** Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan tugas khusus. Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk di luar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.

5. Tim mandiri. Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim pemecahan masalah. Tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar per-jam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Jenis-jenis Tim

Hariandja (2006), team dapat dikelompokkan menjadi tiga bentuk

- 1. Problem solving team.** Sebuah tim yang dibentuk untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam upaya memperbaiki produktivitas. Pada dasarnya, kegiatan tim ini adalah mengidentifikasi berbagai masalah, mendiskusikan bagaimana memecahkan masalah tersebut dan melakukan tindakan untuk memperbaiki. Anggota tim biasanya berasal dari satu departemen yang beranggotakan kurang lebih sepuluh orang yang melakukan pertemuan rutin setiap minggu.
- 2. Self managed team.** Sebuah tim yang dimaksudkan untuk memperbaiki produktivitas dengan memberikan kewenangan pada kelompok untuk mengatur kerja mereka, misalnya menjadwalkan kerja, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi reward dan hukuman bagi anggota dan merekrut anggota. Keanggotaan ini biasanya berasal dari satu departemen yang melakukan tugas yang sama.
- 3. Cross functional team.** Sebuah tim yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus, misalnya pengembangan produk baru atau perencanaan dan perubahan sistem kompensasi. Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen yang memiliki keahlian dan orientasi yang berbeda yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tim

Menurut Griffin, dkk (2004), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja team, yaitu sebagai berikut:

- 1. Kepercayaan terhadap rekan kerja.** Kualitas tim yang baik dalam organisasi akan tercapai jika di antara pegawai dapat menumbuhkan rasa percaya terhadap rekan kerja. Rasa percaya di antara sesama rekan kerja akan memudahkan komunikasi dan koordinasi sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah.
- 2. Pengayaan pekerjaan (Job Enrichment) kepada anggota tim dalam mencapai tujuan kelompok.** Pengayaan pekerjaan penting untuk dilakukan kepada anggota tim supaya mereka memahami dan merasakan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan kerja yang lain. Hal ini akan memudahkan mereka memahami kesulitan yang dirasakan oleh rekan kerja dalam mencapai tujuan kelompok.
- 3. Kebebasan anggota tim untuk lebih otonom.** Hal ini akan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk menunjukkan kemampuan mereka secara optimal dan kebebasan berkreasi sehingga memudahkan mereka mengambil keputusan ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.
- 4. Kepercayaan mengenai peran dan tanggung jawab anggota tim.** Anggota tim perlu diberikan kepercayaan mengenai tugas dan tanggung jawab supaya mereka tidak saling melempar kesalahan kepada rekan kerja yang lain ketika terjadi permasalahan dalam pekerja.
- 5. Umpan balik di antara sesama anggota tim.** Umpan balik perlu diberikan kepada sesama anggota tim supaya mereka mengetahui kesalahan yang perlu diperbaiki dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat dipecahkan bersama.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tim

Menurut Hackman (2000), beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan teamwork adalah:

- 1. Tujuan dan arah yang jelas.** Tim butuh tujuan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.
- 2. Pemimpin yang baik.** Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari anggota tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan bersama.
- 3. Tugas yang sesuai.** Tugas harus sesuai dan kompleks sehingga anggota tim memerlukan usaha untuk mencapai target yang telah ditentukan tim.
- 4. Lingkungan yang saling mendukung.** Lingkungan di dalam tim harus saling mendukung, dan anggota harus cukup kuat dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan bersama.
- 5. Bertanggung jawab.** Setiap tim harus mampu menghadapi tantangan yang diberikan tim, sehingga menjadikan semangat, kebanggaan bagi anggota tim dalam menyelesaikan tugasnya.
- 6. Mampu berkomunikasi dengan baik.** Setiap anggota tim harus mampu bekerja sama dengan anggota lainnya, sehingga tidak terjadi munculnya miss komunikasi dengan anggota tim yang lainnya.
- 7. Hubungan interpersonal.** Para anggota tim perlu untuk berhubungan baik dengan satu dengan yang lainnya, komunikasi dan memecahkan konflik. Mereka harus saling mendukung, menunjukkan perhatian sehingga merasa menjadi satu keluarga.

Peran Pemimpin Tim

- membangun budaya yang kondusif serta menciptakan atmosfer yang mendukung kerja tim
- Membangun komunikasi efektif dalam tim
- Menumbuhkan rasa percaya antar anggota tim
- Membangun kedisiplinan anggota tim
- Memotivasi kinerja tim
- Membangun komitmen organisasi anggota tim
- Memfasilitasi pemecahan masalah dalam tim
- Membangun budaya learning dan development dalam tim
- Menyiapkan tim untuk menghadapi dan mengatasi perubahan



THANK YOU
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

09

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

PERUBAHAN ORGANISASI Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022





PENGEMBANGAN ORGANISASI

www.ubharajaya.ac.id



Pengembangan organisasi yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1). Merupakan strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- 2). Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
- 3) Menekankan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
- 4) Mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
- 5) Menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja yang merupakan bagian integral yang utuh.
- 6) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi



Langkah-langkah Perubahan Organisasi (Organization change)



- 1) Melakukan Pengkajian
- 2) Melakukan Identifikasi
- 3). Menetapkan Perubahan
- 4) Menentukan Strategi
- 5) Melakukan Evaluasi

JENIS INTERVENSI PENGEMBANGAN ORGANISASI

- 1. Human Process Intervention
 - Process Consultation: Intervensi yang berfokus pada hubungan antar-personal dan dinamika sosial yang terjadi dalam kelompok kerja.
 - Team Building: Intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif dalam memenuhi tugasnya.
- 2. Structural Intervention
 - Structural Design: Proses perubahan ini menyangkut pembagian tugas dalam organisasi – berwujud dalam bentuk reorganisasi atau restrukturisasi
 - Downsizing: Intervensi ini bertujuan menurunkan biaya dan birokrasi dengan cara memangkas ukuran organisasi – baik dari sisi jumlah posisi ataupun jumlah pekerja.
 - Reengineering: Intervensi ini mendesain ulang secara radikal proses pekerjaan inti organisasi untuk menciptakan unjuk kerja yang lebih responsif.

- **3. Human Resource Management Intervention**
 - Manajemen Kinerja: Intervensi ini bertujuan untuk mengintegrasikan kinerja karyawan dengan sasaran strategis perusahaan, serta mekanisme reward atas prestasi kerja
 - Perencanaan Karir: Intervensi ini membantu orang-orang untuk memilih jalur karir dan mencapai tujuan karir mereka.
 - Sistem Penghargaan: Intervensi ini bertujuan untuk merubah sistem penghargaan (reward) guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan
- **4. Strategic Intervention**
 - Merger dan Akuisisi: Intervensi ini merupakan proses yang sistematis untuk mengintegrasikan dua atau lebih organisasi.
 - Perubahan Kultur: Intervensi ini membantu organisasi mengembangkan kultur yang tepat untuk strategi dan lingkungan mereka
 - Pembelajaran Organisasional: Intervensi ini bertujuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan menyebarkan pengetahuan baru

dua faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan intervensi

Karakteristik organisasi artinya adalah sejauh mana kesiapan organisasi itu untuk melaksanakan intervensi. kesiapan organisasi ditentukan oleh tiga aspek, yakni:

1. Congruence, Menunjukkan sejauh mana sebuah proses intervensi bersifat fit dengan strategi dan struktur organisasi; lingkungan yang ada; dan perubahan yang berlangsung. Semakin fit semakin baik.
2. Stability. Menunjukkan sejauh mana lebel atau derajat perubahan dalam lingkungan organisasi dan teknologi. Semakin tinggi derajat perubahan, semakin kompleks proses pelaksanaan intervensi.
3. Union (Serikat Pekerja) Pelaksanaan intervensi mungkin lebih sulit dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja yang kuat, terutama jika perubahan itu mempengaruhi masalah kontrak, seperti gaji, desain pekerjaan, dan fleksibilitas karyawan.

Karakteristik dari Intervensi itu Sendiri karakteristik dari intervensi juga akan sangat menentukan keberhasilannya. Terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan karakteristik intervensi ini, yakni:

1. Spesifikasi Tujuan. Menunjukkan sedetil apa tujuan intervensi telah didefenisikan – apakah sudah cukup detil atau masih terlalu luas.
2. Program. Hal ini melibatkan tingkatan dimana perubahan dapat diprogram atau tingkatan dimana karakteristik intervensi yang berbeda dapat dipetakan dengan jelas guna memungkinkan adanya sosialisasi, komitmen, dan alokasi penghargaan.
3. Target Perubahan. Menunjukkan target perubahan; apakah merupakan organisasi secara total atau hanya departemen atau kelompok kerja yang kecil.
4. Dukungan Internal. Merujuk pada sejauh mana terdapat dukungan internal bagi proses perubahan.
5. Sponsor. Merujuk pada keberadaan sponsor; apakah terdapat dukungan dari top manajemen untuk memulai dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung proses intervensi.



THANK YOU
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

10

Fakultas:

Ekonomi & Bisnis

Prodi:

Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

PERUBAHAN ORGANISASI

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

**Indah Rizki Maulia
2022**



MODEL PERUBAHAN ORGANISASI

Model Perubahan Terencana

Organisasi mengeksplor **alternatif** kebutuhan dan solusi



Organisasi **merinci** perencanaan lebih matang



Organisasi **meng-**
implementasi-
kan dan
menyebarluas-
kan informasi tentang perubahan



Organisasi **meng-**
integrasikan perubahan tersebut ke dalam aktivitas organisasi.

- Merencanakan perubahan dengan benar dapat membantu menghindari konsekuensi negatif seperti kegagalan, pengerjaan ulang, atau pembatalan & penundaan layanan;
- Perubahan ini justru harus dapat menghasilkan konsekuensi positif seperti pengurangan output yang tidak sesuai, atau mengurangi insiden kesalahan manusia.
- Tujuan perencanaan perubahan adalah untuk menjaga kemampuan organisasi untuk terus menyediakan produk dan layanan yang sesuai selama perubahan.
- Organisasi harus mempertimbangkan tindakan yang dapat mengurangi potensi dampak negatif dari perubahan, seperti melakukan uji coba sebelum implementasi penuh, atau menentukan tindakan yang akan diambil ketika perubahan tidak berhasil dilaksanakan.

Langkah Perencanaan

- Proses manajemen perubahan yang diidentifikasi dalam persyaratan ISO 9001: 2015 dapat sesederhana proses tujuh langkah, sebagai berikut:
- **Identifikasi kebutuhan untuk perubahan:** Misalnya, Organisasi mengidentifikasi bahwa Organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan jika Organisasi menerapkan proses pembelian bahan baku alih-alih mengalihdayakan proses ini; ini disebabkan oleh berkurangnya waktu pemrosesan.
- **Identifikasi tujuan perubahan dan konsekuensi potensial:** Tujuannya adalah untuk mengurangi waktu pemrosesan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi satu konsekuensi negatif dapat berupa harga yang lebih tinggi (risiko yang perlu ditangani). Rencana dapat dibuat untuk merekrut karyawan, mencari dan menyetujui pemasok, dan menempatkan proses pada tempatnya.

- **Pastikan integritas SMM (system manajemen mutu):** Rencana perlu memastikan bahwa Organisasi tidak memiliki masalah di SMM lain karena perubahan ini. Organisasi perlu bertanya apakah inspeksi bahan baku yang masuk perlu diubah karena proses baru ini, atau tidak? Juga, waktu pelaksanaan proses perlu dilakukan sehingga tidak ada gangguan dalam aliran bahan baku yang akan mempengaruhi memenuhi persyaratan pelanggan.
- **Tetapkan sumber daya:** Identifikasi sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan rencana, dan tetapkan sumber daya tersebut.
- **Identifikasi dan komunikasikan perubahan tanggung jawab:** Dengan karyawan baru, mungkin timbul kebutuhan untuk manajemen karyawan tersebut. Kepada siapa orang-orang pembelian baru akan melapor?



DIAGNOSIS ORGANISASI (Mengetahui Kebutuhan Perubahan/Pengembangan Organisasi)



Diagnosis organisasi adalah

- proses untuk mengerti suatu fungsi dari arus sistem, yang pada kegiatan tersebut melibatkan pengumpulan informasi bersangkutan tentang operasi organisasi yang sedang berjalan, meneliti data tersebut, dan menggambarkan penarikan kesimpulan untuk peningkatan dan perubahan yang potensial.
- proses kolaborasi antara anggota organisasi dan praktisi PO untuk mengumpulkan informasi yang relevan, mengorganisir, dan memberikan umpan-balik kepada manajemen organisasi dengan cara tertentu. Kegiatan ini dilakukan untuk membangun komitmen, energi, dan arahan bagi rencana tindakan.
- Janicijevic (2010) : suatu metode yang digunakan untuk menganalisis organisasi dalam rangka mengidentifikasi kelemahan organisasi sehingga dapat dinetralisasi melalui perubahan organisasi.
- Hasil diagnosa yang efektif menyediakan pengetahuan yang sistematis bagi organisasi untuk mendesain intervensi yang sesuai.

Perusahaan perlu melakukan Diagnosis Organisasi terutama apabila:

1. Terjadi penurunan performansi secara umum di dalam perusahaan.
2. Perusahaan akan berubah secara drastis, misalnya karena restrukturisasi, pembukaan bidang usaha baru, penggunaan teknologi baru, dan sebagainya.
3. Organisasi terasa tidak cocok lagi dengan strategi dan sistem manajemen perusahaan, yang ditandai dengan terjadinya kelembatan dalam pengambilan keputusan, diambilnya keputusan-keputusan yang salah dan sering terjadinya konflik diantara anggota atau fungsi-fungsi di dalam organisasi

Hal yang perlu dipersiapkan dalam melakukan diagnosa organisasi, agar adanya suatu kesuksesan dalam melakukan diagnosa, serta mendapatkan hasil yang optimal dalam melakukan perubahan dan pengembangan.

- Pertama, nilai dan kepercayaan etis yang mendasari pengembangan organisasi menyatakan bahwa anggota organisasi seluruhnya dan agen perubahan harus dilibatkan dalam menemukan faktor penentu dari efektivitas organisasi sekarang. Dengan cara yang sama, kedua-duanya harus dilibatkan dengan aktif di dalam mengembangkan intervensi yang sesuai dan menerapkannya.
- Pemeriksaan organisasi secara spesifik; diagnosa dapat mengorientasikan masalah, mencari pertimbangan untuk masalah.

Pendekatan Diagnosis

- Fokus pada Kesempatan atau Apresiatif (Opportunity centric or Appreciative)

Orientasi dari asesmen dan diagnosis organisasi bila dihubungkan dengan teori SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) maka yang membuat fokus dari pendekatan diagnosis ini adalah pada kekuatan (strengths) dan kesempatan atau peluang (opportunities) pengembangan organisasi.

Pendekatan Diagnosis

- Fokus pada Permasalahan (Problem-centric or Deficiency-focused)

Orientasi dari asesmen dan diagnosis organisasi adalah pada isu/masalah yang dihadapi saat ini, atau hal-hal yang menjadi kelemahan, kekurangan serta hambatan dalam pengembangan organisasi. Hal ini bila dihubungkan dengan teori SWOT, maka orientasinya adalah lebih pada aspek kelemahan (weaknesses) dan ancaman/tantangan (threats).

3 Tingkatan Diagnosis

- Organisasi secara keseluruhan
- Tim kerja
- individual

Pengumpulan Data

- Untuk mendiagnosa organisasi, praktisi pengembangan organisasi dan anggota organisasi membutuhkan data serta memiliki ide tentang apa informasi yang dikumpulkan dan dianalisa guna perkembangan organisasi selanjutnya.
- Pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara:
 - Kuesioner
 - Wawancara
 - Observasi
 - Data sekunder



THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

11

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

IMPLEMENTASI PERUBAHAN Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022





Masalah Implementasi Perubahan

www.ubharajaya.ac.id



Harvard Business Essentials mengindikasikan masalah implementasi perusahaan pada 93 Perusahaan, dengan temuan sebagai berikut:

- a). Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada yang telah dialokasikan (76%).
- b). Masalah utama dihadapi selama implementasi tidak diidentifikasi sebelumnya (74%).
- c). Koordinasi aktivitas implementasi tidak cukup efektif (66%).
- d). Aktivitas yang bersaing dan krisis menarik perhatian dari implementasi keputusan strategis ini (64%).
- e). Kapabilitas (keterampilan dan kemampuan) pekerja yang terlibat dengan implementasi, tidak mencukupi (63%).
- f). Pelatihan dan instruksi yang diberikan pada pekerja tingkat bawah tidak cukup (62%).
- g). Faktor tidak terkendali dari lingkungan eksternal mempunyai dampak merugikan pada implementasi (60%).



Melaksanakan Perubahan

www.ubharajaya.ac.id



Langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keberhasilan implementasi, yaitu:

- 1). **Mendapatkan dukungan dan pelibatan Orang Kunci.** Artinya, implementasi akan berjalan lebih lancar apabila didukung oleh semua pihak di dalam organisasi dan lingkungannya. Mendapatkan dukungan diperlukan untuk membangun tim efektif pembuat perubahan dapat bertindak bersama menuju tujuan yang ditentukan.
- 2). **Menyusun rencana yang kuat.** Artinya, karakteristik rencana pelaksanaan yang baik adalah : sederhana; diciptakan oleh orang dari semua tingkatan yang terpengaruh; terstruktur dalam potongan yang dapat dicapai; menspesifikasi peran dan tanggung jawab; serta fleksibel.
- 3). **Mendukung rencana dengan Perilaku Konsisten.** Artinya, apabila kebutuhan perubahan telah di-artikulasi secara meyakinkan dan dukungan luas telah diperoleh, dukungan harus dipelihara melalui serangkaian perilaku dan pesan yang konsisten.

- **4). Develop Enabling Structures.** Artinya, aktivitas dan program yang menopang keberhasilan implementasi dan menjadi bagian yang kritis dari keseluruhan rencana. Struktur ini menyangkut: -> Pilot Program : memberi orang peluang untuk menghadapi implementasi dan masalahnya, dalam skala kecil dan dapat dikelola. -> Training Program : dapat menjaga kesama nilai. -> Sistem Reward .
- **5). Celebrate Milestone Successes.** Artinya, inisiatif perubahan dapat berlangsung lama dan menyebabkan frustrasi. Tetapi kita dapat menjaga semangat dan energi apabila mengidentifikasi tanda keberhasilan walaupun kecil, dan merayakannya apabila tercapai.
- **6). Communicate Relentlessly.** Komunikasi adalah alat paling efektif untuk memotivasi pekerja, untuk mengatasi resistensi (penolakan) menjadi inisiatif. Komunikasi yang efektif dapat menetapkan nada program perubahan dan sangat penting dalam implementasi sejak dimulai.



Meneruskan Perubahan

www.ubharajaya.ac.id



Beberapa langkah tindak untuk meneruskan perubahan sebagai berikut:

- a). **Redesign Roles atau Rancang Ulang Peran Organisasional**, adalah hasil dari banyak perubahan organisasional. Tetapi perubahan peran merupakan elemen kritis proses perubahan, bukan hanya produk perubahan.
- b). **Redesign Reward System atau Rancang Ulang Sistem Penghargaan**. Artinya, perubahan dalam sistem pembayaran sering dikaitkan sebagai pengungkit perubahan yang potensial keluar maupun mendukung usaha perubahan organisasional.
- c). **Link Selection Decision to Change Objectives**. Artinya, seleksi staf merupakan cara potensial asumsi budaya ditanamkan dan diabadikan. Siapa yang ditunjuk mendapat posisi kunci dapat mempunyai peran simbolik kunci dalam memberi signal apakah organisasi benar-benar mendukung perubahan.

- **d). Act Consistently with Advocated Actions.** Artinya, anggota organisasi sering menunggu signal dari manajemen senior, dan dalam hal ini diperlukan adalah tindakan, bukan kata-kata. Tidak ada yang lebih merusak kredibilitas program perubahan daripada tindakan advokasi perubahan yang tidak konsisten dengan apa yang mereka dukung.
- **e). Encourage Voluntary Acts of Initiative.** Artinya, perubahan lebih mungkin ditanamkan apabila pada tingkat operasional didukung ketika mereka mengambil tindakan mengembangkan bentuk inisiatif yang mereka percaya sesuai dengan lingkungan lokal mereka.
- **f). Measure Progress.** Artinya, memfokus pada pengukuran adalah penting karena sebagai alat monitoring progres perubahan, dan apa yang diukur mungkin mempunyai dampak tentang bagaimana orang bertindak. Mendapatkan ukuran yang tepat adalah penting, antara lain: ukuran kinerja kualitatif, survei sikap, kelompok fokus, dan wawancara individual.

- g). **Celebrate En Route.** Artinya, hasil program perubahan mungkin baru tampak dalam beberapa tahun untuk benar-benar manifestasi penuh. Hal ini akan menguji kesabaran anggota organisasi dan meningkatnya skeptisme atas efektivitas program. Karena itu perlu merayakan /megapresiasi tiap kemajuan/kesuksesan kecil
- h). **Fine-Tune.** eksekutif cerdas bertindak cerdas atas dasar keputusan yang mereka pertimbangkan sesuai dengan proses dan waktu yang sedang berjalan, melakukan penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan sepanjang proses perubahan



THANK YOU
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya



Modul

12

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

PENGENDALIAN PERUBAHAN Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022



Mengendalikan Proses

- Tata kelola perusahaan adalah struktur dan proses untuk arah dan kontrol perusahaan.
- Untuk menghindari kesalahan manajemen, tata kelola perusahaan yang baik diperlukan untuk memungkinkan perusahaan beroperasi secara lebih efisien, meningkatkan akses ke modal, memitigasi risiko, dan melindungi pemangku kepentingan.
- Tata kelola perusahaan didefinisi adalah sistem aturan, praktik, dan proses di mana perusahaan diarahkan dan dikendalikan.

- Tata kelola perusahaan pada dasarnya melibatkan penyeimbangan kepentingan banyak pemangku kepentingan perusahaan, seperti pemegang saham, eksekutif manajemen senior, pelanggan, pemasok, pemodal, pemerintah, dan masyarakat.
- Tata kelola perusahaan juga menyediakan kerangka kerja untuk mencapai tujuan perusahaan, itu mencakup hampir setiap bidang manajemen, dari rencana aksi dan kontrol internal hingga pengukuran kinerja dan pengungkapan perusahaan.
- Fundamen Tata Kelola perusahaan merujuk secara khusus pada seperangkat aturan, kontrol, kebijakan, dan resolusi yang ditetapkan untuk mengarahkan perilaku perusahaan.
- Tata Kelola Perusahaan yang baik akan membantu organisasi dalam menjaga tiap proses yang berjalan dalam melakukan perubahan

Mengendalikan Lingkungan

- Membangun perubahan organisasi berfokus pada identifikasi praktik dan desain yang dapat diadopsi organisasi sehingga mereka dapat berubah.
- organisasi yang mendorong perubahan terus-menerus yang berhubungan erat dengan lingkungan mereka.
- Lingkungan kerja yang terus mendorong inovasi, kreativitas dan pembelajaran akan menjadi lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk melakukan perubahan

- keefektifan upaya perubahan sangat ditentukan oleh desain organisasi, atau bagaimana struktur, proses, sistem penghargaan, dan fitur-fitur lainnya dari suatu perusahaan diatur dari waktu ke waktu untuk saling mendukung satu sama lain serta maksud, identitas, dan dalam dunia yang terus berubah, desain organisasi harus mendukung gagasan bahwa implementasi dan penerapan kembali strategi adalah proses yang berkelanjutan.
- Namun, sejumlah fitur desain organisasi tradisional cenderung menghambat - dan tidak mendorong - perubahan. Jadi, untuk mengubah diri mereka menjadi organisasi yang “dibangun untuk berubah,” perusahaan perlu memikirkan kembali sejumlah asumsi desain dasar ini.

Continuous Change

- VUCA adalah singkatan dari Volatility (volatilitas), Uncertainty (ketidakpastian), Complexity (kompleksitas), dan Ambiguity (ambiguitas).
- penerapan VUCA ini mirip dengan kondisi bisnis seperti saat ini.
- Kondisi ini menuntut organisasi/perusahaan untuk terus beradaptasi, melakukan perubahan dan pengembangan yang berkelanjutan/continuous change
- Kesiapan dalam melakukan perubahan harus terus diasah di semua level dan aspek dalam organisasi
- Mempersiapkan substansi, proses, lingkungan, budaya dan sarana dan prasarana yang mendukung perubahan perlu menjadi perhatian bagi manajemen dalam organisasi

Tugas

- Carilah contoh perusahaan yang berhasil bertahan dengan melakukan continuous change!

Modul

13

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022





www.ubharajaya.ac.id



TAHAP PERUBAHAN ORGANISASI



Budaya Organisasi (Organization/Corporate Culture)

- sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins, 1998)
- nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku

5 (lima) ciri-ciri pokok budaya organisasi

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait,
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan,
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, cerita, dan ketokohan,
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari consensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut,
5. Budaya organisasi sulit diubah.

Peranan penting budaya organisasi

- memberikan identitas bagi anggotanya,
- meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi
- memperkuat standar perilaku.

Langkah pembentukan budaya organisasi

1. Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi.
2. Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama.
3. Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas.
4. Pengukuran; pengembangan kriteriakriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja.
5. Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan

4 (empat) tahapan proses pembentukan budaya organisasi

- a. Tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.
- b. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
- c. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi
- d. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi

Beberapa bentuk resistensi (perlawanan) terhadap perubahan budaya

- a. Culture of denial (Pengingkaran); Munculnya persepsi tentang pengingkaran komitmen perusahaan kepada karyawan untuk tetap mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif
- b. Culture of fear (Ketakutan); Munculnya kekhawatiran, stres, depresi dan takut terhadap dampak perubahan yang akan terjadi
- c. Culture of cynism (Sinisme); Munculnya persepsi bahwa perubahan budaya hanya rekayasa sebagian orang dan tidak sungguh-sungguh serta hanya untuk kepentingan sebagian pihak saja
- d. Culture of self-interest (Mementingkan diri sendiri); Munculnya sikap dan perilaku mementingkan diri sendiri dengan mencari peluang di luar perusahaan.
- e. Culture of distrust (Ketidakpercayaan); Munculnya perasaan saling curiga terhadap sesama mitra kerja (horizontal) dan kepada eksekutif (vertical)
- f. Culture of anomie (Ketidakstabilan social); Munculnya perubahan sosial akibat perubahan gaya kepemimpinan, sikap, pola pikir dan perilaku yang lama

Bentuk tanggapan karyawan	Aspek-aspek perubahan budaya
1. <i>Active acceptance</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan menerima apa adanya perubahan budaya
2. <i>Selective reinvention</i>	<input type="checkbox"/> Secara selektif, karyawan mencoba mendaur ulang beberapa elemen budaya lama (seolah-olah) menjadi budaya baru meski esensinya tidak ada perubahan, beberapa artefak misalnya diberi label baru.
3. <i>Reinvention</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan enggan melakukan perubahan, Budaya lama, bukan hanya beberapa elemen, di daur ulang seolah-olah membentuk budaya baru.
4. <i>General acceptance</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya seperti pada <i>active acceptance</i> . Ada beberapa perubahan yang ditolak dengan asumsi budaya lama masih ada yang cocok.
5. <i>Dissonance</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan mengalami keraguan antara menerima dan menolak perubahan. Hal ini ditandai dengan perilaku karyawan yang tidak konsisten.
6. <i>General rejection</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan menolak perubahan meski kemungkinan perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama tidak lagi kondusif dengan lingkungan baru.
7. <i>Reinterpretation</i>	<input type="checkbox"/> Secara umum karyawan mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri, secara <i>behavioral</i> , dengan perubahan tersebut.
8. <i>Selective Reinterpretation</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya dan menolak sebagian komponen yang lain.
9. <i>Active rejection</i>	<input type="checkbox"/> Karyawan serta merta menolak perubahan budaya

Paul Bate menyampaikan ada 5 (lima) tahap perubahan budaya yaitu :

- 1. Deformative (Tahap gagasan perubahan) yaitu perubahan budaya belum benar-benar terjadi, baru sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Pada tahap ini biasanya terjadi shock therapy dan mendramatisir pemaparan perlunya perubahan budaya
- 2. Reconsiliative (Tahap dukungan gagasan perubahan) yaitu Adanya dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya. Pada tahap ini terjadinya negosiasi terhadap pelaku budaya baik dari pihak inisiator atau pendorong perubahan maupun pihak yang tidak setuju perubahan budaya
- 3. Acculturative (Tahap komunikasi dan komitmen) yaitu terjadinya komunikasi yang intensif terhadap kesepakatan yang diperoleh pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen. Pada tahap ini perlu dilakukan proses sosialisasi dan edukasi untuk membantu penetrasi perubahan budaya

- 4. Enactive (Tahap pelaksanaan perubahan) yaitu pelaksanaan hasil pemikiran, pembahasan dan diskusi tentang budaya baru. Pelaksanaan ini terdapat 2 (dua) bentuk yaitu personal enactment (masing-masing individu melakukan tindakan yang memungkinkan budaya menjadi bagian dari kehidupan mereka) dan collective enactment (para pelaku budaya secara bersama-sama memecahkan persoalan cultural yang selama ini masih menggantung)
- 5. Formative (Tahap pembentukan struktur dan bentuk budaya) yaitu saat membentuk dan mendesain struktur budaya sehingga budaya yang dulunya invisible menjadi visible bagi semua anggota organisasi



THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Modul

14

Fakultas:
Ekonomi & Bisnis

Prodi:
Manajemen

Manajemen Perubahan Organisasi

Intervensi MSDM dalam Perubahan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Indah Rizki Maulia
2022





Intervensi dalam Perubahan

www.ubharajaya.ac.id



- Intervensi adalah proses belajar utama dalam tahap “tindakan” dari pengembangan organisasi.
- Intervensi adalah kegiatan terstruktur digunakan secara individual atau dalam kombinasi oleh anggota klien sistem untuk meningkatkan sosial atau tugas kinerja.
- “Kegiatan terstruktur” berarti prosedur yang beragam seperti latihan pengalaman, kuesioner, survei sikap, wawancara, diskusi kelompok yang relevan, dan bahkan pertemuan antara agen perubahan dan anggota dari klien organisasi.
- Setiap tindakan yang mempengaruhi program perbaikan organisasi dalam hubungan agen-klien mengubah sistem dapat dikatakan intervensi.

JENIS INTERVENSI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Ada empat jenis utama, yakni :

1. Human Process Intervention
2. Structural Intervention
3. Human Resource Management Intervention
4. Strategic Intervention

jenis intervensi yang fokus pada peningkatan efektivitas hubungan antar manusia

Contoh intervensi dalam tipe ini adalah sbb:

1. *Process Consultation*: Intervensi yang berfokus pada hubungan antar-personal dan dinamika sosial yang terjadi dalam kelompok kerja.
2. *Team Building*: Intervensi ini membantu kelompok kerja menjadi lebih efektif dalam memenuhi tugasnya.

jenis intervensi yang fokus pada perubahan struktur dan desain organisasi. fokusnya lebih pada aspek infrastruktur organisasi.

Jenis intervensi dalam tipe ini adalah sbb :

1. *Structural Design*: Proses perubahan ini menyangkut pembagian tugas dalam organisasi – berwujud dalam bentuk reorganisasi atau restrukturisasi
2. *Downsizing*: Intervensi ini bertujuan menurunkan biaya dan birokrasi dengan cara memangkas ukuran organisasi – baik dari sisi jumlah posisi ataupun jumlah pekerja.
3. *Reengineering*: Intervensi ini mendesain ulang secara radikal proses pekerjaan inti organisasi untuk menciptakan unjuk kerja yang lebih responsif.

jenis intervensi yang berfokus pada perubahan dalam kebijakan dan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM).

Contohnya adalah :

1. **Manajemen Kinerja:** Intervensi ini bertujuan untuk mengintegrasikan kinerja karyawan dengan sasaran strategis perusahaan, serta mekanisme reward atas prestasi kerja
2. **Perencanaan Karir:** Intervensi ini membantu orang-orang untuk memilih jalur karir dan mencapai tujuan karir mereka.
3. **Sistem Penghargaan:** Intervensi ini bertujuan untuk merubah sistem penghargaan (reward) guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

jenis intervensi yang berfokus pada tindakan strategis untuk merubah bentuk dan kultur organisasi.

Contoh dari jenis intervensi ini adalah sebagai berikut:

1. Merger dan Akuisisi: Intervensi ini merupakan proses yang sistematis untuk mengintegrasikan dua atau lebih organisasi.
2. Perubahan Kultur: Intervensi ini membantu organisasi mengembangkan kultur yang tepat untuk strategi dan lingkungan mereka
3. Pembelajaran Organisasional: Intervensi ini bertujuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan menyebarkan pengetahuan baru

dua faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan intervensi, yakni

Karakteristik organisasi artinya adalah sejauh mana kesiapan organisasi itu untuk melaksanakan intervensi.

Dalam hal ini kesiapan organisasi ditentukan oleh tiga aspek, yakni:

1. Congruence, Menunjukkan sejauh mana sebuah proses intervensi bersifat fit dengan strategi dan struktur organisasi; lingkungan yang ada; dan perubahan yang berlangsung. Semakin fit semakin baik.
2. Stability. Menunjukkan sejauh mana lebel atau derajat perubahan dalam lingkungan organisasi dan teknologi. Semakin tinggi derajat perubahan, semakin kompleks proses pelaksanaan intervensi. Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi
3. Union (Serikat Pekerja) Pelaksanaan intervensi mungkin lebih sulit dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja yang kuat, terutama jika perubahan itu mempengaruhi masalah kontrak, seperti gaji, desain pekerjaan, dan fleksibilitas karyawan

Karakteristik dari Intervensi itu Sendiri

karakteristik dari intervensi juga akan sangat menentukan keberhasilannya.

Terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan karakteristik intervensi ini, yakni:

1. Spesifikasi Tujuan. Menunjukkan sedetil apa tujuan intervensi telah didefinisikan – apakah sudah cukup detil atau masih terlalu luas.
2. Program. Hal ini melibatkan tingkatan dimana perubahan dapat diprogram atau tingkatan dimana karakteristik intervensi yang berbeda dapat dipetakan dengan jelas guna memungkinkan adanya sosialisasi, komitmen, dan alokasi penghargaan.
3. Target Perubahan. Menunjukkan target perubahan; apakah merupakan organisasi secara total atau hanya departemen atau kelompok kerja yang kecil.
4. Dukungan Internal. Merujuk pada sejauh mana terdapat dukungan internal bagi proses perubahan.
5. Sponsor. Merujuk pada keberadaan sponsor; apakah terdapat dukungan dari top manajemen untuk memulai dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung proses intervensi.



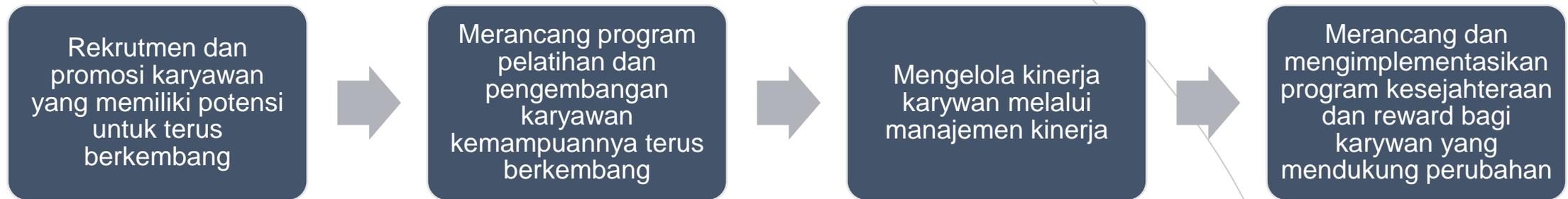
Intervensi MSDM dalam Perubahan

www.ubharajaya.ac.id



- Human Capital Management (HCM)/Manajemen SDM (MSDM), menurut Kearns (2006) mengungkapkan bahwa human capital management berfokus pada penambahan dan menciptakan value untuk pengembangan manusia
- MSDM berfokus pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan/organisasi untuk mempersiapkan masa depan perusahaan/organisasi melalui penanaman pengetahuan atau kemampuan pada manusianya.
- MSDM mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya. Individu menghasilkan, menggunakan pengetahuan dan keterampilan (human capital) serta menciptakan modal intelektual (intelektual capital). Pengetahuan ditingkatkan melalui interaksi dengan individu lain (social capital) sehingga dapat menghasilkan pengetahuan untuk mendukung pengembangan organisasi (organizational capital)

Peran MSDM dalam Manajemen Perubahan





THANK YOU

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya