

Editor : Acai Sudirman



PENGANTAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma
Zaedun Na'im
Paulus L Wairisal
Nidya Dudija
I Dewa Nyoman Usadha
Carolina Novi Mustikarini
Darwin Lie
Endah Widati
Marisi Butarbutar
Rendy Sueztra Canaldhy
Marto Silalahi
Mochamad Vrans Romi
Setiyawami
Kristin Handayani
Kevin Indajang



BUNGA RAMPAI

PENGANTAR MANAJEMEN PERUBAHAN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma
Zaedun Na'im
Paulus L Wairisal
Nidya Dudija
I Dewa Nyoman Usadha
Carolina Novi Mustikarini
Darwin Lie
Endah Widati
Marisi Butarbutar
Rendy Sueztra Canaldhy
Marto Silalahi
Mochamad Vrans Romi
Setiyawami
Kristin Handayani
Kevin Indajang

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PENGANTAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma
Zaedun Na'im
Paulus L Wairisal
Nidya Dudija
I Dewa Nyoman Usadha
Carolina Novi Mustikarini
Darwin Lie
Endah Widati
Marisi Butarbutar
Rendy Sueztra Canaldhy
Marto Silalahi
Mochamad Vrans Romi
Setiyawami
Kristin Handayani
Kevin Indajang

Editor :

Acai Sudirman

Tata Letak :

Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :

Qonita Azizah

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

viii, 261

ISBN :

978-623-362-972-0

Terbit Pada :

Januari 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk book chapter dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Perubahan dapat dipahami dalam level berbeda yaitu sebagai inovasi, reformasi, dan juga revolusi. Perubahan juga dikatakan sebagai proses yang mengalami perkembangan karena adanya interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal, yang meliputi perubahan kuantitas, kualitas, dan struktur. Suatu perubahan dapat bersifat strategis atau taktis, besar atau kecil, berdampak sebagian atau mengganggu secara keseluruhan, sehingga perlu ditangani dengan efektif dan efisien agar dapat mencapai penyesuaian, meningkatkan laba perusahaan, dan meminimalkan penolakan yang terjadi. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan manajemen perubahan.

Sistematika buku Pemasaran Era Kini: Pendekatan Berbasis Digital ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 15 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan, Bab 2 Kepemimpinan dan Perubahan, Bab 3 Teori Manajemen Perubahan, Bab 4 Model Manajemen Perubahan, Bab 5 Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Perubahan, Bab 6 Kesiapan SDM Organisasi dalam Perubahan, Bab 7 Perubahan pada Organisasi Pembelajaran, Bab 8 Manajemen Strategi Perubahan, Bab 9 Kreativitas dan Inovasi dalam Perubahan, Bab 10 Peranan Manajemen Perubahan, Bab 11 Perubahan dan Isu Kepemimpinan dalam Tim, Bab 12 Communication Skills dalam Menghadapi Perubahan, Bab 13 Perspektif dan Evaluasi Kinerja dalam Menghadapi Perubahan, Bab 14 Perubahan Strategi Bisnis : Tinjauan Resesi Global, dan Bab 15 TQM dalam Perspektif Perubahan.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 05 Desember 2022

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KONSEP DASAR	
MANAJEMEN PERUBAHAN	1
Pengantar	1
Konsep Manajemen Perubahan.....	2
Penyebab Perubahan	5
Prinsip Manajemen Perubahan	6
Komponen Manajemen Perubahan.....	7
Langkah Kritis dalam Proses Manajemen Perubahan	10
Tantangan Manajemen Perubahan	13
Manfaat Manajemen Perubahan	14
Alat Untuk Manajemen Perubahan yang Berhasil.....	15
Pentingnya dan Efek dari Manajemen Perubahan	16
2 KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN	21
Pengertian Kepemimpinan	21
Konsep Perubahan.....	23
Konsep Kepemimpinan Perubahan	28
Memimpin Perubahan Organisasi	29
3 TEORI MANAJEMEN PERUBAHAN	35
Definisi Manajemen Perubahan	35
Pendekatan Manajemen Perubahan.....	43
Jenis-jenis Manajemen Perubahan	45

	Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan	45
	Strategi Manajemen Perubahan	47
4	MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN	55
	Pendahuluan	55
	Metamorfosis Organisasi.....	56
	Model Pendekatan Perubahan Organisasi	60
5	PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERUBAHAN.....	79
	Pendahuluan	79
	Konsep Perilaku Organisasi dalam Perubahan	81
	Pengertian Perilaku organisasi.....	83
	Manfaat Perilaku Organisasi	84
	Faktor Mempengaruhi Perilaku.....	85
	Konsep Budaya Organisasi dalam Perubahan	87
	Pengertian Budaya Organisasi	89
	Fungsi Budaya Organisasi dalam Era Perubahan	90
6	KESIAPAN SDM ORGANISASI DALAM PERUBAHAN.....	97
	Pendahuluan	97
	Gambaran Dunia Modern Saat ini	98
	Perubahan Organisasi	100
	Kesiapan SDM dalam Menghadapi Perubahan....	103
	Peran Pemimpin dalam Perubahan Organisasi.....	105
	Komitmen Keberlanjutan dalam Perubahan	106

7	PERUBAHAN PADA ORGANISASI PEMBELAJARAN	113
	Pendahuluan	113
	Konsep Dasar Perilaku Organisasi dalam Perubahan	115
	Organisasi Pembelajaran dan Perubahannya	117
	Mewujudkan Perubahan Organisasi Pembelajaran pada Era Digital.....	123
8	MANAJEMEN STRATEGI PERUBAHAN.....	127
	Pendahuluan	127
	Dimensi Manajemen Strategi Perubahan	127
	Kerangka Kerja Manajemen Strategi Perubahan	128
	Model Kerangka Kerja Manajemen Strategi Perubahan	132
9	KREATIVITAS DAN INOVASI DALAM PERUBAHAN	143
	Konsep Dasar Kreativitas	143
	Menciptakan Kreativitas	144
	Prinsip Kreativitas	146
	Ciri-ciri Kreativitas.....	149
	Hambatan dan Pendukung Kreativitas.....	150
	Dasar Pemahaman Inovasi.....	152
	Faktor yang Mempengaruhi Inovasi	153
	Ciri Inovasi	154
	Tujuan Inovasi.....	155
	Bentuk Inovasi.....	156

10	PERANAN MANAJEMEN PERUBAHAN.....	163
	Pengertian Manajemen Perubahan.....	163
	Peran Manajemen Perubahan	164
	Fungsi dan Jenis Manajemen Perubahan	165
	Tahapan Manajemen Perubahan	167
	Model Manajemen Perubahan.....	168
	Strategi Manajemen Perubahan	173
	Faktor Pendorong Perubahan	175
11	PERUBAHAN DAN ISU KEPEMIMPINAN DALAM TIM	181
	Pendahuluan	181
	Peran Kepemimpinan dalam Perubahan	186
	Kebijakan dan Praktek Sumber Daya Manusia dalam Perubahan	188
	Perubahan SDM dan <i>Sustainability</i>	191
12	<i>COMMUNICATION SKILLS</i> DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN	197
	Pengertian <i>Communication Skills</i>	197
	Pemahaman Komunikasi pada Proses Perubahan	203
	Model yang Efektif untuk Mengubah Komunikasi	204
	Identifikasi Tahapan Proses Komunikasi dari Model Manajemen Perubahan Lewin 1950	205
13	PERSPEKTIF DAN EVALUASI KINERJA DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN	211
	Pengantar	211
	Perspektif Manajemen Kinerja.....	212

	Manajemen Perubahan dan Manajemen Kinerja: Cara mendapatkan yang Terbaik dari Orang	214
	Langkah-Langkah Perencanaan Manajemen Perubahan Kinerja	216
	Apa itu Evaluasi Kinerja	219
14	PERUBAHAN STRATEGI BISNIS : TINJAUAN RESESI GLOBAL	225
	Layout Materi.....	225
	Urgensi <i>Management of Change</i> Bagi Perusahaan.....	233
	Strategi Perubahan Manajemen	236
	Perubahan Strategi Bisnis	239
15	TQM DALAM PERSPEKTIF PERUBAHAN	247
	Pendahuluan	247
	Prinsip dan Unsur Pokok Perubahan dalam TQM	248
	Urgensi Perubahan pada TQM	254
	Model Manajemen Perubahan pada TQM.....	256

KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si
Universitas Negeri Yogyakarta

Pengantar

Setiap manajer yang baik harus mampu mengantisipasi perubahan yang dapat diprediksi. Selain itu, ia juga harus dapat dengan lancar memasukkan perubahan ini ke dalam organisasi. Ini pada dasarnya adalah seluruh tujuan manajemen perubahan. Perubahan selalu tak terhindarkan; seseorang tidak akan pernah bisa sepenuhnya mencegahnya. Manajer dapat menunggu perubahan terjadi atau mereka dapat mengantisipasinya dan bertindak lebih awal. Manajer yang baik akan selalu melakukan yang terakhir. Proses ini umumnya membutuhkan pemahaman menyeluruh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan. Ini karena faktor eksternal dan internal bertanggung jawab untuk melakukan perubahan. Tidak ada organisasi yang mampu berdiri diam. Selalu ada tantangan baru untuk dihadapi, dan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu. Namun, setiap perubahan yang perlu dibuat harus direncanakan dan diterapkan dengan hati-hati, jika tidak, hal itu bisa berakhir dengan lebih banyak kerugian daripada kebaikan. Di situlah manajemen perubahan masuk. Ini adalah pendekatan terstruktur yang memastikan perubahan diterapkan secara menyeluruh dan lancar – dan memiliki dampak yang diinginkan.

Konsep Manajemen Perubahan

Dapat dikatakan bahwa manajemen perubahan yang berhasil sangat penting bagi siapa pun organisasi agar dapat bertahan dan berhasil di masa sekarang yang sangat kompetitif dan lingkungan bisnis berkembang yang berkesinambungan. Namun, teori dan pendekatan untuk mengubah manajemen yang saat ini tersedia untuk akademisi dan praktisi seringkali bertentangan, kebanyakan kurang bukti empiris dan didukung oleh hipotesis yang tidak tertandingi mengenai sifat dari manajemen perubahan organisasi kontemporer (By, 2005)

Manajemen perubahan mengacu pada teori dari banyak disiplin ilmu, termasuk psikologi, ilmu perilaku, teknik, dan pemikiran sistem. Dan ada banyak model yang berbeda untuk dipilih. Misalnya, Model Manajemen Perubahan Lewin membagi proses perubahan menjadi tiga tahap kunci yang dikenal sebagai "*unfreezing-moving/changing-refreezing*". *Unfreezing* adalah keadaan melepaskan sistem atau prosedur saat ini sebagai hal yang mendesak kekhawatiran. *Changing* adalah keadaan bergerak maju dari sistem lama ke sistem baru dan membutuhkan proses dalam transisi. *Refreezing* adalah tindakan melembagakan mengubah atau memasukkan perubahan ke dalam strategis tujuan perusahaan Sementara Model Perubahan 8-Langkah Kotter memberikan panduan yang lebih komprehensif melalui perubahan (Jalagat, 2016).



Gambar 1.1 Langkah Kotter

Sumber : (Jalagat, 2016)

Buat Urgensi. Membuat skenario yang membutuhkan urgensi terjadinya perubahan. Membangun tim pemandu adalah membuat sebuah kelompok dilengkapi dengan kekuatan untuk memimpin dan mendukung upaya perubahan. Mengembangkan visi mengacu pada pembangunan visi untuk perubahan dan inisiatif untuk memastikan pencapaian visi. Berkomunikasi untuk *buy-in* adalah untuk membuat yakin bahwa semua anggota dalam organisasi tahu tentang mekanisme perubahan. Memberdayakan tindakan adalah untuk memastikan agar tidak ada hambatan yang menghambat pelaksanaannya perubahan. Buat kemenangan jangka pendek berarti perubahan itu harus dilakukan sedemikian rupa sehingga menghasilkan keuntungan yang menguntungkan dalam waktu singkat. Jangan menyerah adalah untuk memaksimalkan upaya perubahan untuk mendapatkan momentum yang menjadikan perubahan sebagai usaha yang berkesinambungan. Dan, *Make change stick* atau pelembagaan perubahan dengan memasukkan perubahan ke dalam budaya organisasi (Jalagat, 2016).

Model praktik terbaik dapat memberikan prinsip panduan dan membantu manajer menyelaraskan ruang lingkup perubahan yang diusulkan. Model populer termasuk ADKAR yang dibuat oleh pendiri Prosci Jeff Hiatt, terdiri dari lima langkah berurutan. Model ADKAR adalah singkatan dari:

1. *Awareness* /kesadaran: perusahaan perlu menyadari bahwa perubahan diperlukan. Agar perubahan berhasil, orang perlu tahu kapan perubahan itu akan terjadi? Mengapa perubahan itu penting bagi perusahaan?
2. *Desire to change* /Keinginan untuk berubah: perusahaan perlu ingin membuat perubahan itu. Orang perlu menerima perubahan, mereka perlu menginginkan perubahan itu berhasil. Juga, mereka harus ingin menjadi bagian dari membuat perubahan berhasil. Pada dasarnya, orang perlu merangkul perubahan daripada menghindarinya.
3. *Knowledge* /Pengetahuan: perusahaan perlu tahu bagaimana membuat perubahan itu: Di sinilah konsultan dan konsultan online berperan. Pada dasarnya, mereka memberi orang pelatihan, pengetahuan, dan keterampilan untuk membuat dan mempertahankan perubahan.
4. *Ability* /Kemampuan: perusahaan perlu membuat perubahan pada proses, perilaku, atau keterampilan mereka. Orang harus dapat mengambil keterampilan dan informasi yang baru mereka pelajari dan mempraktikkannya. Mereka perlu dilatih selama seluruh proses ini, tetapi pendekatannya harus sangat berbasis "mengajari orang untuk memancing".
5. *Reinforcement* /Penguatan: perusahaan harus memperkuat perubahan ini agar bertahan lama. Tidak ada gunanya membuat perubahan suatu hari jika hari berikutnya tidak melekat. Sederhananya, sebuah perubahan perlu terus menerus ditanamkan dan diperkuat sehingga menjadi kekuatan kebiasaan.

Ide sentral dari semua teori manajemen perubahan adalah bahwa tidak ada perubahan yang terjadi dalam isolasi. Dalam satu atau lain cara, perubahan berdampak pada seluruh organisasi dan semua orang di dalamnya. Namun dengan manajemen perubahan yang baik, dapat mendorong semua orang untuk beradaptasi dan merangkul cara kerja baru. Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menangani transisi atau transformasi tujuan, proses, atau teknologi organisasi. Tujuan dari manajemen perubahan adalah menerapkan strategi untuk mempengaruhi perubahan, mengendalikan perubahan dan membantu orang untuk beradaptasi dengan perubahan. Agar efektif, strategi manajemen perubahan harus mempertimbangkan bagaimana penyesuaian atau penggantian akan memengaruhi proses, sistem, dan karyawan di dalam organisasi. Harus ada proses untuk merencanakan dan menguji perubahan, mengkomunikasikan perubahan, menjadwalkan dan mengimplementasikan perubahan, mendokumentasikan perubahan dan mengevaluasi pengaruhnya. Dokumentasi adalah komponen penting dari manajemen perubahan, tidak hanya untuk mempertahankan jejak audit jika *rollback* diperlukan, tetapi juga untuk memastikan kepatuhan terhadap kontrol internal dan eksternal, termasuk kepatuhan terhadap peraturan

Penyebab Perubahan

Perubahan yang mempengaruhi organisasi pada dasarnya adalah hasil dari lingkungannya. Baik faktor eksternal maupun internal memainkan peran besar di sini. Oleh karena itu, manajer perlu memahami semua jenis perubahan yang mungkin terjadi di bawah kedua klasifikasi ini.

1. Faktor eksternal

Faktor-faktor ini selalu berada di luar organisasi. Baik organisasi itu sendiri maupun anggotanya tidak bertanggung jawab atas mereka. Namun, mereka selalu merasakan efek dari faktor-faktor tersebut. Beberapa faktor tersebut antara lain:

- a. Faktor ekonomi: Akses ke sumber daya, permintaan pasar, persaingan, inflasi, suku bunga, dll.
- b. Teknologi: Pertumbuhan teknologi selalu memaksa suatu organisasi untuk beradaptasi. Misalnya, penemuan metode produksi baru.
- c. Politik: Kebijakan pemerintah berubah secara rutin. Bahkan pemerintah sendiri mengubah setiap istilah. Faktor-faktor ini memainkan peran besar dalam lingkungan eksternal.
- d. Faktor lain: Faktor seperti urbanisasi, pendidikan, perubahan budaya, perubahan pola pikir sosial, dll juga mempengaruhi setiap organisasi bisnis.

2. Faktor internal

Terkadang perubahan juga bisa terjadi secara internal. Organisasi dan anggotanya sendiri bertanggung jawab atas perubahan ini. Misalnya, manajemen puncak suatu perusahaan mungkin memutuskan untuk mendiversifikasi bisnisnya. Keputusan ini akan menyebabkan beberapa perubahan di mana fungsi perusahaan. Demikian pula, faktor internal lainnya meliputi:

- a. Perubahan personel karena perekrutan, pemutusan hubungan kerja, pensiun, promosi, dll.
- b. Perubahan keputusan kebijakan fungsional seperti liburan, jam kerja, cuti berbayar, dll.
- c. Perubahan yang mempengaruhi fasilitas fisik seperti penggunaan bahan baku alternatif atau adaptasi terhadap mesin baru.

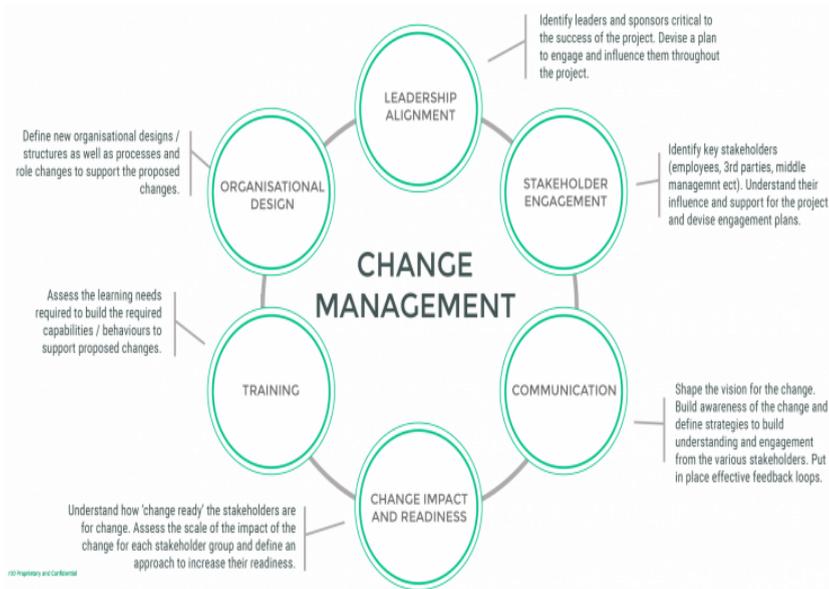
Prinsip Manajemen Perubahan

Tiga prinsip manajemen perubahan dibangun di atas tiga tahap manajemen perubahan yang diperkenalkan oleh Kurt Lewin dalam buku, *Principles of Topological Psychology*:

1. Mencairkan keadaan saat ini. Agen perubahan perlu mengidentifikasi apa yang sebenarnya ingin mereka ubah. Pada tahap ini, mereka perlu merumuskan "mengapa" yang kemungkinan besar akan diterima oleh peserta lain. Intinya, mereka perlu merencanakan kembali keadaan masa depan dan menerjemahkan manfaat ini ke peserta lain yang memungkinkan. Kemudian, mereka perlu mendaftarkan orang yang dapat berpartisipasi dalam ide baru tersebut. Ini dapat mencakup sponsor eksekutif untuk perubahan besar atau rekan kerja untuk perubahan departemen.
2. Ubah sistem. Pada tahap ini, agen perubahan dan setiap kolaborator dapat mulai menerapkan perubahan tersebut. Agen perubahan perlu bekerja sama dengan kolaborator untuk mengomunikasikan ide dan melibatkan peserta lain. Penting untuk memperhatikan setiap penolakan dan menemukan area pemahaman bersama untuk membantu memajukan perubahan atau menggeser penerapannya sebagai tanggapan atas umpan balik.
3. Bekukan kembali. Akhirnya, orang terbiasa dengan sistem baru, atau mereka kembali ke apa yang berfungsi sebelumnya. Pada tahap ini, penting untuk menyatakan bahwa perubahan telah berakhir -- apakah perubahan diterima atau ditolak. Bahkan jika perubahan itu ditolak, mengumumkannya memberi setiap orang kesempatan untuk bersantai. Hal ini juga membantu pada tahap ini untuk mendokumentasikan apa yang terjadi untuk referensi di masa mendatang.

Komponen Manajemen Perubahan

Biasanya, ada enam komponen Manajemen Perubahan: Penyelarasan Kepemimpinan, Keterlibatan Pemangku Kepentingan, Komunikasi, Dampak dan Kesiapan Perubahan, Pelatihan, dan Desain Organisasi.



Gambar 1.2 Komponen Manajemen Perubahan

Sumber: www.r10.global

1. **Penyelarasan Kepemimpinan.** Biasanya sponsor proyek memberikan pengarahan dan menjelaskan manfaat, sehingga harus sudah terjual. Meskipun demikian, membuat mereka tetap terlibat dan mendukung selama proyek memerlukan upaya ekstra karena tekanan dan perubahan prioritas dalam lingkungan yang dinamis. Jangan berasumsi bahwa pemimpin senior lain yang berkepentingan dengan proyek selaras dengan proses pemikiran sponsor atau setuju dengan tujuan proyek. Jika tidak, maka penting untuk mendapatkan dukungan mereka karena mereka akan mempengaruhi kelompok pemangku kepentingan lain yang terkait dengan proyek tersebut
2. **Menyelesaikan latihan analisis pemangku kepentingan** pada awal proyek sangat penting. Ini memungkinkan untuk mengidentifikasi dan memahami pemangku kepentingan proyek, mengelompokkan mereka, dan menyusun rencana keterlibatan untuk masing-masing pemangku

kepentingan. Keterlibatan Pemangku Kepentingan adalah faktor yang memungkinkan terjadinya perubahan dan harus dipertahankan selama berlangsungnya proyek – dan setelahnya untuk mendukung penyematan perubahan. Pengelompokan pemangku kepentingan dan rencana keterlibatan bersifat cair dan harus diperbarui dan diadaptasi pada berbagai interval melalui proyek

3. Komunikasi adalah kuncinya. Identifikasi saluran komunikasi yang tersedia dan mulai proses yang diperlukan untuk menggunakannya. Jika tidak ada komunikasi, orang akan memunculkan kebenaran mereka sendiri. Jadi, jika ada yang ingin dikatakan, katakan, dan jika tidak ada yang perlu dikatakan (mis. tidak ada informasi baru), katakan demikian, karena ingin menjaga momentum. Bersikaplah setransparan mungkin dan berhati-hatilah untuk tidak berjanji berlebihan, untuk membina hubungan yang sehat dengan pemangku kepentingan dan mendorong rasa hormat. Komunikasi bukan hanya sarana satu arah untuk mentransfer informasi – Penting bagi audiens untuk memiliki cara merespons melalui putaran umpan balik sehingga mereka tahu bahwa itu penting dan dapat berkolaborasi dengan proyek tentang ide. Umpan balik yang diterima akan membantu membentuk pendekatan komunikasi ke depan.
4. Perubahan Dampak dan Kesiapan adalah tentang seberapa besar dampak perubahan terhadap pemangku kepentingan dan seberapa siap mereka untuk melakukan perubahan. Aktivitas kesiapan, yang mungkin mencakup Daftar Periksa Kesiapan dan Pelacak Status Kesiapan, melihat kemampuan grup untuk melakukan perubahan dan meminimalkan risiko pengiriman. Perlu memastikan bahwa grup yang diminta untuk melakukan perubahan dilengkapi untuk menjawab pertanyaan kesiapan secara akurat, karena jika mereka pikir mereka sudah siap tetapi sebenarnya tidak, maka akan mengalami masalah lebih lanjut saat pengiriman.

5. Jika tingkat kesiapan yang direncanakan tidak tercapai, rencana mitigasi harus dilakukan untuk membatasi dampak terhadap proyek
6. Jika telah mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan, Pelatihan diperlukan untuk mengaktifkan adopsi dan penyematan. Ini bisa berupa perilaku maupun teknis. Sifat perubahan, serta ukuran populasi yang terkena dampak, akan menentukan metode pelatihan yang paling tepat; satu lawan satu, sesi kelompok, 'melatih pelatih', panduan pelatihan, pembelajaran pengaturan jarak jauh atau terkontrol
7. Mungkin diperlukan untuk merancang baru, atau mengubah, struktur organisasi dalam bisnis atau tim yang terkena dampak untuk mendukung perubahan tersebut. Analisis 'As is' dan 'to be' harus diselesaikan, proses terkait dirancang dan deskripsi peran pendukung dihasilkan. Desain Organisasi mungkin tidak dimiliki oleh proyek, tetapi merupakan ketergantungan, oleh karena itu aktivitas perlu terjadi bersamaan dengan aktivitas utama proyek dan perubahan yang diterapkan baik sebelum atau bersamaan dengan penyerahan proyek.

Langkah Kritis dalam Proses Manajemen Perubahan

Proses perubahan memiliki serangkaian kondisi awal (titik A) dan titik akhir fungsional (titik B). Proses di antaranya dinamis dan berlangsung secara bertahap. Berikut ringkasan langkah-langkah kunci dalam proses manajemen perubahan.

1. Persiapkan Organisasi untuk Perubahan

Agar organisasi berhasil mengejar dan menerapkan perubahan, ia harus siap secara logistik dan budaya. Sebelum mempelajari logistik, persiapan budaya harus dilakukan terlebih dahulu untuk mencapai hasil bisnis terbaik. Pada fase persiapan, manajer berfokus untuk membantu karyawan mengenali dan memahami kebutuhan akan perubahan.

Mereka meningkatkan kesadaran akan berbagai tantangan atau masalah yang dihadapi organisasi yang bertindak sebagai kekuatan perubahan dan menimbulkan ketidakpuasan terhadap status quo. Memperoleh dukungan awal dari karyawan yang akan membantu mengimplementasikan perubahan dapat menghilangkan friksi dan hambatan di kemudian hari

2. Buat Visi dan Rencanakan Perubahan

Begitu organisasi siap menerima perubahan, manajer harus mengembangkan rencana yang menyeluruh dan realistis untuk mewujudkannya. Rencana tersebut harus merinci:

- a. Sasaran strategis: Sasaran apa yang perubahan ini bantu untuk dicapai oleh organisasi?
- b. Indikator kinerja utama: Bagaimana keberhasilan diukur? Metrik apa yang perlu dipindahkan? Apa dasar untuk keadaan saat ini?
- c. Pemangku kepentingan dan tim proyek: Siapa yang akan mengawasi tugas penerapan perubahan? Siapa yang perlu keluar pada setiap tahap kritis? Siapa yang akan bertanggung jawab untuk implementasi?
- d. Lingkup proyek: Langkah dan tindakan terpisah apa yang akan disertakan dalam proyek? Apa yang berada di luar lingkup proyek?

Meskipun penting untuk memiliki pendekatan terstruktur, rencana tersebut juga harus memperhitungkan segala hal yang tidak diketahui atau hambatan yang dapat muncul selama proses implementasi dan akan membutuhkan kelincahan dan fleksibilitas untuk mengatasinya.

3. Terapkan Perubahan

Setelah rencana dibuat, yang tersisa hanyalah mengikuti langkah-langkah yang diuraikan di dalamnya untuk menerapkan perubahan yang diperlukan.

Apakah itu melibatkan perubahan pada struktur perusahaan, strategi, sistem, proses, perilaku karyawan, atau aspek lainnya akan bergantung pada spesifikasi inisiatif. Selama proses implementasi, manajer perubahan harus fokus pada pemberdayaan karyawan mereka untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan inisiatif dan merayakan setiap kemenangan jangka pendek. Mereka juga harus melakukan yang terbaik untuk mengantisipasi penghalang jalan dan mencegah, menghapus, atau menguranginya begitu teridentifikasi. Komunikasi berulang dari visi organisasi sangat penting selama proses implementasi untuk mengingatkan anggota tim mengapa perubahan sedang dilakukan

4. Tanamkan Perubahan Dalam Budaya dan Praktik Perusahaan

Setelah inisiatif perubahan selesai, manajer perubahan harus mencegah pengembalian ke keadaan sebelumnya atau status quo. Ini sangat penting untuk perubahan organisasi yang terkait dengan proses bisnis seperti alur kerja, budaya, dan perumusan strategi. Tanpa rencana yang memadai, karyawan mungkin akan kembali ke "cara lama" dalam melakukan sesuatu, khususnya selama masa transisi. Dengan menanamkan perubahan dalam budaya dan praktik perusahaan, kemunduran menjadi lebih sulit terjadi. Struktur organisasi baru, kontrol, dan sistem penghargaan semuanya harus dianggap sebagai alat untuk membantu tingkat perubahan

5. Tinjau Kemajuan dan Analisis Hasil

Hanya karena inisiatif perubahan telah selesai tidak berarti itu berhasil. Melakukan analisis dan peninjauan, atau "*project pos mortem*", dapat membantu para pemimpin bisnis memahami apakah inisiatif perubahan merupakan keberhasilan, kegagalan, atau hasil yang beragam.

Itu juga dapat menawarkan wawasan dan pelajaran berharga yang dapat dimanfaatkan dalam upaya perubahan di masa depan.

Tantangan Manajemen Perubahan

Perusahaan yang mengembangkan program manajemen perubahan dari awal sering menghadapi tantangan yang menakutkan. Selain pemahaman menyeluruh tentang budaya perusahaan, proses manajemen perubahan membutuhkan akuntansi yang akurat dari sistem, aplikasi, dan karyawan yang akan terpengaruh oleh perubahan. Tantangan manajemen perubahan tambahan termasuk yang berikut:

1. Pengelolaan sumber daya. Mengelola aset dan sumber daya fisik, keuangan, manusia, informasi, dan tidak berwujud yang berkontribusi pada rencana strategis organisasi menjadi semakin sulit saat menerapkan perubahan.
2. Perlawanan. Eksekutif dan karyawan yang paling terpengaruh oleh perubahan mungkin menolaknya. Karena perubahan dapat menghasilkan kerja ekstra yang tidak diinginkan, perlawanan terus-menerus adalah hal biasa. Transparansi, pelatihan, perencanaan, dan kesabaran dapat membantu memadamkan penolakan dan meningkatkan moral secara keseluruhan.
3. Komunikasi. Perusahaan sering gagal untuk secara konsisten mengkomunikasikan inisiatif perubahan atau mengikutsertakan karyawan dalam prosesnya. Komunikasi terkait perubahan membutuhkan jumlah pesan yang memadai, keterlibatan pemangku kepentingan yang cukup untuk menyebarkan pesan dan banyak saluran komunikasi.
4. Teknologi baru. Penerapan teknologi baru dapat mengganggu seluruh alur kerja karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan adopsi teknologi baru dengan menciptakan jaringan pelajar awal yang memperjuangkan teknologi baru kepada rekan kerja.

5. Berbagai sudut pandang. Dalam inisiatif perubahan apa pun, faktor keberhasilan berbeda untuk orang-orang berdasarkan peran mereka dalam organisasi dan insentif. Mengelola berbagai prioritas ini merupakan tantangan.
6. Masalah penjadwalan. Memutuskan apakah suatu program perubahan akan berjangka panjang atau pendek dan menentukan tenggat waktu tonggak dengan jelas itu rumit. Beberapa organisasi percaya bahwa program perubahan yang lebih singkat adalah yang paling efektif. Yang lain percaya bahwa pendekatan perubahan yang lebih bertahap mengurangi penolakan dan kesalahan.

Manfaat Manajemen Perubahan

Ketika perubahan diperkenalkan dalam suatu organisasi, seringkali dapat bertemu dengan perlawanan dari karyawan. Inilah sebabnya mengapa manajemen perubahan adalah proses yang sangat penting – ini membantu memastikan bahwa setiap orang berada di halaman yang sama dan memahami mengapa perubahan terjadi dan apa yang perlu mereka lakukan untuk menyesuaikan diri. Ada banyak manfaat untuk mengubah manajemen, termasuk:

1. Komunikasi yang lebih baik: Ketika karyawan mendapat informasi yang benar tentang perubahan, hal itu mendorong komunikasi yang lebih baik di seluruh organisasi.
2. Peningkatan produktivitas: Dengan rencana yang jelas tentang bagaimana perubahan akan diterapkan, karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka daripada mengkhawatirkan apa yang terjadi di sekitar mereka.
3. Mengurangi stres: Ketidakpastian tentang masa depan dapat menyebabkan banyak stres bagi karyawan, dan manajemen perubahan membantu meminimalkannya dengan memberikan kejelasan dan struktur.

4. Peningkatan semangat kerja: Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari proses perubahan dan kekhawatiran mereka didengarkan, hal itu dapat meningkatkan semangat kerja dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.
5. Kreativitas yang ditingkatkan: Dengan adanya perubahan, muncul peluang, dan manajemen perubahan dapat membantu melepaskan kreativitas karyawan saat mereka mengeksplorasi cara-cara baru untuk melakukan sesuatu.
6. Pengambilan keputusan yang lebih baik: Dengan menetapkan proses pengambilan keputusan yang jelas, manajemen perubahan dapat membantu memastikan bahwa setiap orang memiliki pemahaman yang sama saat membuat perubahan

Alat Untuk Manajemen Perubahan yang Berhasil

Dalam hal manajemen perubahan, memiliki alat dan sumber daya yang tepat dapat membuat semua perbedaan. Berikut adalah beberapa yang paling penting:

1. Perangkat lunak manajemen perubahan: Perangkat lunak ini dapat membantu mengotomatiskan proses manajemen perubahan, sehingga memudahkan karyawan untuk mengakses informasi yang mereka butuhkan.
2. Mengubah template manajemen: Template dapat membantu memastikan bahwa setiap orang mengikuti proses yang sama saat mengimplementasikan perubahan, yang dapat meminimalkan kebingungan dan kekacauan.
3. Pelatihan manajemen perubahan: Karyawan perlu dilatih dengan baik tentang cara mengelola perubahan untuk memastikan implementasi yang berhasil.
4. Sumber daya manajemen perubahan: Ada banyak sumber daya yang tersedia online dan cetak yang dapat membantu manajemen perubahan, mulai dari artikel dan *ebook* hingga webinar dan lokakarya.

5. Tim manajemen perubahan: Memiliki tim khusus yang dapat mengelola perubahan dan memberikan dukungan kepada karyawan merupakan bagian penting dari manajemen perubahan yang sukses.
6. Umpan balik karyawan reguler: Mengumpulkan masukan rutin dari karyawan dapat membantu organisasi tetap selaras dengan kebutuhan dan perhatian mereka, yang bisa sangat berharga saat mengelola perubahan.

Pentingnya dan Efek dari Manajemen Perubahan

Sebagai kerangka bisnis konseptual untuk orang, proses, dan organisasi, manajemen perubahan penting untuk meningkatkan keberhasilan proyek dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat. Perubahan bisnis bersifat konstan dan tak terhindarkan, dan bila dikelola dengan buruk, hal itu berpotensi menyebabkan tekanan organisasi, serta pengerjaan ulang yang tidak perlu dan mahal. Dengan menstandarkan konsistensi dan efisiensi pekerjaan yang ditugaskan, manajemen perubahan memastikan bahwa sisi manusia dari suatu organisasi tidak diabaikan. Saat terjadi perubahan pada pekerjaan, manajemen perubahan membantu karyawan memahami peran baru mereka dan membangun budaya yang lebih digerakkan oleh proses. Manajemen perubahan juga mendorong pertumbuhan perusahaan di masa depan dengan membuatnya tetap dinamis di pasar. Perubahan kini telah menjadi ciri kehidupan bisnis yang biasa sebagai bagian dari keinginan untuk meningkat kinerja organisasi dan kebutuhan penting untuk memuaskan pemangku kepentingan. Perubahan telah menjadi fenomena konstan yang harus dikelola dengan baik agar organisasi dapat bertahan (Kamugisha Samuel, 2013). Untuk meningkatkan kinerja, perubahan harus dilakukan pada proses organisasi dan struktur sistem atau peran pekerjaan (Tafida, 2021).

Menurut (Hiatt and Creasey, 2012) manajemen perubahan diperlukan karena kita berubah karena suatu alasan; Perubahan organisasi membutuhkan individu mengubah; hasil organisasi bersifat hasil kolektif dari perubahan individu.; Manajemen perubahan adalah kerangka kerja yang memungkinkan untuk mengelola sisi orang dari perubahan.; Menerapkan manajemen perubahan untuk mewujudkan manfaat dan hasil yang diinginkan dari perubahan.

Perubahan organisasi diperlukan bagi perusahaan untuk berhasil dan tumbuh. Manajemen perubahan mendorong keberhasilan adopsi dan penggunaan perubahan dalam bisnis. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memahami dan berkomitmen pada shift dan bekerja secara efektif selama itu. Tanpa manajemen perubahan organisasi yang efektif, transisi perusahaan dapat menjadi sulit dan mahal baik dari segi waktu maupun sumber daya. Mereka juga dapat menghasilkan moral karyawan yang lebih rendah dan pengembangan keterampilan yang kompeten. Pada akhirnya, kurangnya manajemen perubahan yang efektif dapat menyebabkan organisasi gagal.

Kesimpulan

Manajemen Perubahan sebagai suatu disiplin melengkapi Manajemen Proyek dan ada untuk mengatasi perubahan yang berorientasi pada orang. Manajemen Perubahan yang baik akan memperdalam dan mempercepat adopsi, memaksimalkan keberlanjutan dan karenanya memungkinkan pengembalian investasi yang lebih baik. Untuk proyek yang tidak terlalu rumit, Manajemen Perubahan mungkin dimiliki oleh Manajer Proyek. Proyek yang lebih kompleks dapat diberi Manager khusus perubahan. Namun, terlepas dari ukuran atau kerumitan proyek, Manajemen Perubahan harus menjadi 'sesuatu'. Manajemen perubahan adalah proses penting bagi organisasi manapun. Karyawan perlu dipersiapkan untuk perubahan, dan proses manajemen perubahan harus diikuti untuk memastikan bahwa setiap orang berada di halaman yang sama.

Perubahan bisa jadi sulit bagi karyawan, jadi penting untuk memiliki rencana untuk membantu mereka melewati masa transisi.

Untuk manajemen perubahan yang berhasil, organisasi dapat menerapkan perubahan dengan cara yang efektif dan efisien, sambil meminimalkan stres dan kebingungan.

Daftar Pustaka

- By, R. T. (2005) 'Organisational change management: A critical review', *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369–380. doi: 10.1080/14697010500359250.
- Hiatt, J. M. and Creasey, T. J. (2012) *Advance praise for Change Management : The People Side*.
- Jalagat, R. (2016) 'The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective', *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(November), pp. 1233–1239. doi: 10.21275/ART20163105.
- Kamugisha Samuel (2013) 'the Effects of Change Management in an Organisation: a Case Study of National University of Rwanda (Nur)', *Wyno Journal of Management & Business Studies*, 1(1), pp. 1–18. Available at: http://www.wynoacademicjournals.org/management_biz.html.
- Tafida, N. U. (2021) 'World Journal of Management and Business Studies (ISSN: 2795-2525)', 1(2), pp. 87–104.

Profil Penulis



Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma, S.A.B., M.Si

Penulis adalah dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, saat ini penulis sedang menempuh studi doktor di Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro. Hampir 5 tahun terakhir, penulis tertarik untuk mendalami kajian ilmu administrasi bisnis dan komunikasi. Beberapa mata kuliah yang diampu diantaranya komunikasi, komunikasi bisnis, *event organizer*, *manajemen event*, *public speaking*, kesekretarisan, administrasi bisnis, *English conversation*, *English correspondence*, manajemen K3 dan ergonomi, *export import*, pengetahuan hukum bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, ketenagakerjaan, perilaku organisasional. Beberapa artikel yang dipublikasikan di jurnal internasional diantaranya adalah *Counteract Hoax Through Reading Interest Motivation (IJBEMR)*, *The effectiveness of e-government media by the special region of Yogyakarta's provincial government (Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies)*, *Integration of Communication and Teamwork Softskills in Event Management Courses (GJAR)*, *The Role of the Digital Healthcare Platform Ecosystem in Economic, Social and Health Resilience during the COVID-19 Pandemic (Hongkong Journal of Social Science)* Selain aktif menulis artikel publikasi, penulis mempunyai beberapa karya *book chapter* diantaranya yaitu buku Ilmu administrasi disegala bidang, Dasar-dasar manajemen (suatu pendekatan konseptual), Manajemen pemasaran (Konsep pemasaran digital), Perilaku organisasi (konsep, teori dan aplikasi), *Tourism marketing; the bright future of tourism*, *Marketing 4.0*; konsep dan implementasinya, Etika Bisnis (Konsep, Teori dan Implementasinya), Pengantar Ilmu Komunikasi, Perilaku Keorganisasian, *Service Marketing: Pendekatan teori dan praktik*, Psikologi industri dan organisasi yang diterbitkan oleh Media Sains serta *book chapter* dalam buku *Great Women* yang diterbitkan oleh Samudra Biru.

Email Penulis: chusnu@uny.ac.id

KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN

Zaedun Na'im, M.Pd.I.

STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang

Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan ada berbagai versi pendapat yang dikemukakan oleh para pakar, antara lain (Danim, 2012):

1. D.E. McFarland, kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dengan memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. J.M.Pfiffner, Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Oteng Sutisno, Kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama kearah tercapainya tujuan.

4. Sudarwan Danim, kepemimpinan adalah setiap Tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari berbagai definisi diatas, bisa diperoleh kata kunci dalam pengertian kepemimpinan antara lain seorang pimpinan, seni, mempengaruhi, bawahan atau orang yang dipengaruhi dan adanya tujuan yang diinginkan. Adapula definisi yang dikemukakan oleh Wirawan yang lebih detail lagi, beliau mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi. Ditambahkan pula oleh beliau bahwa dalam definisi tersebut mempunyai cakupan yang luas, yang dijelaskan secara rinci sebagaimana berikut (Wirawan, 2013):

1. *Proses*. Kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi.
2. *Pemimpin*. Inti dari kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda.
3. *Visi*. Untuk menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai visi mengenai sistem sosial yang dipimpinya.
4. *Memengaruhi*. Artinya proses mengubah sikap, perilaku, mindset, pola pikir, pendapat dan sebagainya agar mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi sistem sosial
5. *Pengikut*. Kepemimpinan merupakan interaksi saling memengaruhi antara pemimpin dengan para pengikutnya.
6. *Merealisasikan visi*. Tujuan utama kepemimpinan adalah merealisasikan visi dari pemimpin dan pengikutnya. Keberhasilan dari kepemimpinan dan kepengikutan ditentukan oleh tercapainya visi tersebut.

Dengan uraian penjelasan diatas menunjukkan posisi yang sangat strategis dari kepemimpinan dalam rangka mewujudkan visi misi dari organisasi atau lembaga yang dipimpinnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam berjalannya manajemen di lembaga atau organisasi tersebut. Sehingga dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu bekerjasama dengan baik dengan bawahan atau pengikutnya, karena sebagaimana pendapat dalam bukunya Na'im, dkk (2020) kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi serta pendapat Sumidjo dalam Na'im, dkk (2020) bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain atau bawahan, tanpa bawahan pemimpin tidak akan ada. Akan tetapi proses pengaruh antara pemimpin dan bawahan tidak searah. Pemimpin mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai beberapa pengaruh terhadap pimpinan (Na'im, 2020).

Konsep Perubahan

1. Definisi perubahan

Menurut Winardi dalam Efendi (2014) Kata "perubahan" dalam Bahasa Inggris disebut dengan *change* atau *taghyir* dalam Bahasa Arab. Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*). Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya (Efendi, 2014)

Ditambahkan pula pendapat Wibowo dalam Efendi (2014) perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan dimasa depan. Dalam konteks lembaga atau organisasi, Nasution mengemukakan, perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda.

Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan (Efendi, 2014).

Dengan demikian perubahan merupakan sesuatu yang diperlukan untuk pengembangan suatu organisasi atau lembaga menjadikan yang lebih baik lagi dan tidak mengalami stagnasi. Dan itu dibutuhkan kreativitas seorang pemimpin dan tentunya kerjasama semua pihak termasuk bawahan atau pengikut dari pimpinan.

Menurut Renald Kasali dalam Efendi (2014) ada beberapa hal mengenai karakteristik perubahan, antara lain:

- a. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang
- b. Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan
- c. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan
- d. Perubahan terjadi setiap saat secara kontinu
- e. Ada sisi lembut dan sisi keras dalam perubahan
- f. Membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan
- g. Dibutuhkan biaya khusus untuk menyentuh nilai dasar atau budaya korporat
- h. Banyak diwarnai mitos
- i. Perubahan menimbulkan ekspektasi yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan
- j. Perubahan selalu menakutkan yang menimbulkan kepanikan

Karakteristik diatas menggambarkan tidak semudah yang dibayangkan untuk melakukan suatu perubahan, maka dibutuhkan *effort* yang keras dan berbagai aspek lain untuk terwujudnya perubahan yang baik lagi.

2. Tujuan perubahan

Sebagaimana pendapat Nasution dalam Efendi (2014) Secara umum tujuan dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan perilaku karyawan. Dalam konteks ini Wibowo menyatakan terdapat dua jenis tujuan, *pertama*, untuk meningkatkan kemampuan dan adaptabilitas yakni kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua*, kapabilitas kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternalnya (Efendi, 2014).

Tujuan dengan adanya perubahan menunjukkan adanya kondisi yang akan diubah dan perubahan ini mengarah kedalam perbuahan yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

3. Faktor pendorong perubahan

Untuk melakukan perubahan dalam organisasi, diperlukan suatu alasan, baik dorongan maupun faktor tertentu yang mewajibkan melaksanakan perubahan. Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo yang mengungkapkan adanya enam faktor yang merupakan kekuatan untuk perubahan, yakni (Efendi, 2014):

- a. Sifat tenaga kerja
- b. Teknologi
- c. Kejutan ekonomi
- d. Persaingan
- e. Kecenderungan sosial

f. Politik dunia

Sedangkan Menurut Sondang P. Siagian, faktor-faktor penyebab perubahan, sebagai berikut (Efendi, 2014):

- a. Tantangan utama masa depan
- b. Perubahan dalam konfigurasi ketenagakerjaan
- c. Tingkat pendidikan para pekerja
- d. Teknologi
- e. Situasi perekonomian
- f. Berbagai kecenderungan sosial
- g. Faktor geopolitik
- h. Persaingan
- i. Pelestarian lingkungan

Dari kedua pendapat pakar diatas, bisa digaris bawahi bahwa adanya perubahan tentunya ada faktor pendorongnya baik itu adanya sebuah tuntutan kondisi internal maupun kondisi eksternal lembaga atau organisasi tersebut.

4. Tahapan-Tahapan Perubahan

Perubahan dalam suatu organisasi terbagi ke dalam beberapa tahap sebagai berikut (Supardi, 2015):

- a. Tahap persiapan/pencairan (*unfreizing*). Pada tahap ini ide-ide dan praktik yang sudah berlaku perlu dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru. Ide-ide dan praktek baru diperoleh setelah melakukan kegiatan penelitian, penemuan agen pengubah, dan penyusunan operasional. Naman demikain menghilangkan ide-ide dan praktik lama dan mempelajari ide-ide dan praktik baru sama sulitnya.
- b. Tahap perubahan (*change*). Pada tahap ini adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. Proses ini meliputi: membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru.

c. Tahap Pemantapan/Pembekuan ulang (*refreezing*). Pada tahap ini ide-ide yang telah dipelajari diintegrasikan ke dalam praktek nyata. Agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual, praktik-praktik baru harus disatukan dengan tingkah laku anggota organisasi sehari-hari.

5. Penolakan atau perlawanan perubahan

Perlawanan terhadap perubahan merupakan fenomena umum bagi orang dan organisasi. Terdapat sejumlah alasan berbeda mengapa orang menentang perubahan besar dalam organisasi (connor, 1995) dan berbagai alasan tersebut tidak saling meniadakan, antara lain (Yukl, 2015):

- a. Tidak ada rasa percaya
- b. Yakin bahwa perubahan tidak perlu
- c. Yakin bahwa perubahan tidak mungkin dilaksanakan
- d. Ancaman ekonomis
- e. Biaya yang relative tinggi
- f. Ketakutan akan kegagalan pribadi
- g. Hilangnya status dan kekuasaan
- h. Ancaman terhadap nilai dan idealisme
- i. Kemarahan terhadap campur tangan

Dengan melihat berbagai banyak faktor perlawanan akan adanya perubahan menjadikan bukan persoalan yang mudah bagi seorang pemimpin dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya, sehingga dibutuhkan benar-benar kesolidasi secara internal organisasi atau lembaga dan penguatan kepercayaan dari para bawahan kepada pimpinan, sehingga peran strategis kepemimpinan harus benar-benar dioptimalkan demi terwujudnya perubahan yang lebih baik lagi.

Konsep Kepemimpinan Perubahan

Menurut Adriani dalam Pratama, dkk (2020) Kepemimpinan perubahan adalah usaha dalam menciptakan perubahan yang cukup mendasar dalam sebuah organisasi, yang memungkinkan menciptakan perubahan suatu komponen organisasi menjadi menyatu dan lebih bermanfaat dan memiliki nilai-nilai baik terhadap organisasi tersebut. Oleh karenanya pada prinsipnya kepemimpinan perubahan adalah usaha dalam merealisasikan ide barunya dari seorang pimpinan kepada bawahan, jika di lembaga pendidikan, dari seorang kepala sekolah kepada warga sekolah. (Pratama et al., 2020). Sedangkan Karakteristik kepemimpinan perubahan adalah (Pratama et al., 2020):

1. Ada nilai yang diperjuangkan yang berupa nilai hasil dari pengetahuan, pengalaman, perenungan, baik berasal dari diri sendiri maupun orang lain.
2. Harus memiliki jiwa idealisme dan karakter yang dikembangkan di lembaga atau organisasi

Peran kepemimpinan dalam perubahan organisasi dapat dilihat dari fungsi fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin yaitu: 1) Merencanakan perubahan, karena pada dasarnya seorang pemimpin dengan kepemimpinannya merupakan *agent social of change*; 2) Mengorganisasikan perubahan organisasi dalam pelaksanaannya; 3) Menggerakkan sumber daya – sumber daya yang ada dalam organisasi untuk berubah dan melakukan perubahan. 4). Mengawasi dan melakukan kontrol terhadap perubahan yang telah direncanakan agar sesuai dengan tujuan dari perubahan itu sendiri (Supardi, 2015)

Dengan demikian Maka pemimpin (seorang pemimpin) dalam suatu perubahan harus: 1) Menetapkan tujuan didakannya perubahan; 2) Mengambil dan menetapkan keputusan tentang perubahan apa yang seharusnya dilakukan; 3) Menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk melakukan dan terjadinya perubahan organisasi;

4) Menanggung segala resiko bagi organisasi yang mungkin timbul akibat adanya keputusan tentang perubahan.(Supardi, 2015).

Memimpin Perubahan Organisasi

Memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan terpenting dan tersulit. Bagi beberapa pakar, ini merupakan inti dari kepemimpinan dan segala hal lainnya adalah hal sekunder. Oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk memperbarui organisasi dan memfasilitasi adaptasi lingkungan yang berubah (Yukl, 2015). Perubahan skala besar organisasi biasanya membutuhkan perubahan budaya organisasi dan juga berpengaruh langsung terhadap tiap-tiap bawahan. Dengan mengubah budaya organisasi, manajemen puncak secara tidak langsung dapat memengaruhi motivasi dan perilaku para anggota organisasi. Penelitian tentang budaya organisasi memberikan wawasan lebih lanjut ke dalam dinamika kepemimpinan transformatif dan proses yang di situ kharisma pemimpin bisa bertahan lama (Yukl, 2015).

Oleh karenanya fungsi utama budaya adalah membantu kita memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan. Permasalahan internal dan eksternal adalah sangat saling terkait, dan organisasi harus menghadapi keduanya secara simultan. Ketika solusi dikembangkan melalui pengalaman, solusi itu menjadi asumsi bersama yang diturunkan kepada anggota baru. Seiring waktu, asumsi itu dapat menjadi begitu dikenal sehingga para anggota tidak lagi secara sadar memahami hal itu.(Yukl, 2015). Sedangkan cara untuk memengaruhi budaya organisasi terdapat dua kategori, yakni (Yukl, 2015)

1. Perilaku pemimpin, antara lain: a) dukunglah nilai dan visi, b) berikan teladan peran dan perhatian, c) bereaksilah terhadap krisis.

2. Program, system, struktur dan budaya, antara lain: a) desain sistem dan program manajemen, b) kriteria keputusan tentang imbalan dan tenaga kerja, c) desain tentang struktur dan fasilitas, d) symbol, ritual, upacara dan cerita

Adapun pedoman bagi pemimpin untuk menerapkan perubahan besar, antara lain (Yukl, 2015):

1. Ciptakan perasaan mendesak mengenai perlunya perubahan
2. Komunikasikan visi yang jelas tentang manfaat yang akan diperoleh
3. Mengenali orang yang mendukung dan segala penolakan yang mungkin ada adalah penting
4. Bangun koalisi yang luas untuk mendukung perubahan itu
5. Isi posisi penting dengan para agen perubahan yang kompeten
6. Gunakan gugus tugas untuk memandu implementasi perubahan
7. Berdayakan orang yang kompeten untuk membantu perencanaan dan menerapkan perubahan
8. Buat perubahan dramatis dan simbolis yang memengaruhi pekerjaan itu
9. Persiapkan orang untuk berubah dengan menjelaskan bagaimana hal itu akan memengaruhi mereka
10. Bantu orang menghadapi tekanan dan kesulitan perubahan besar
11. Berikan kesempatan untuk keberhasilan awal guna membangun rasa percaya diri
12. Awal kemajuan perubahan itu dan buat segala penyesuaian yang diperlukan
13. Tetap berikan informasi mengenai kemajuan perubahan kepada orang

14. Perhatikan optimisme dan komitmen berkelanjutan terhadap perubahan

Uraian isi pedoman perubahan diatas merupakan hal penting bagi seorang pemimpin dalam mengupayakan suatu perubahan yang optimal, sehingga diperlukan pemahaman yang cermat terhadap isi pedoman-pedoman perubahan diatas.

Daftar Pustaka

- Danim, S. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (2nd ed.). Cv Alfabeta.
- Efendi, N. (2014). *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (1st ed.). Teras.
- Na'im, Z. et all. (2020). *Manajemen Pendidikan Kontemporer; Prinsip Dasar, Administrasi dan Operasionalisasi* (1st ed.). Diandra Kreatif.
- Pratama, F., Marsidin, S., Sabandi, A., & Sabandi, A. (2020). EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN Kebijakan Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(3), 227–231. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i3.137>
- Supardi, S. (2015). Perana Kepemimpinan dan keterlibatan Group Decission Making Dalam Perubahan Organisasi. *TARBAWI*, 1(1), 37–48.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan penelitian* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi (terj)* (7th ed.). PT Indeks Permata Puri Media.

Profil Penulis



Zaedun Na'im, M.Pd.I.

Penulis sebagai dosen tetap di STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang dan sebagai ketua program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Saat ini sedang menempuh program doktoral (S3) prodi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulis Juga aktif sebagai tenaga pendidik di pesantren mahasiswa Al-Hikam Malang. Selain itu penulis juga menjadi editor in chief jurnal EVALUASI dan LEADERSHIP Prodi Manajemen Pendidikan Islam STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang, serta menjadi editor atau reviewer berbagai jurnal ilmiah perguruan tinggi nasional. Beberapa karya buku yang telah ditulis berupa book chapter yang berjudul: Manajemen Pendidikan Kontemporer: Manajemen Pendidikan: tinjauan teori dan praktis, Manajemen Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Strategi dan Metode Pembelajaran Era Society 5.0 di Perguruan Tinggi. Moderasi Beragama: merajut persaudaraan antarumat beragama, dan lain sebagainya.

Email Penulis: zaedunnaim82@gmail.com

No.Hp: 082330512288

TEORI MANAJEMEN PERUBAHAN

Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd., MM
Universitas Pattimura

Definisi Manajemen Perubahan

Sederhananya, manajemen adalah suatu proses dalam mengelola atau bentuk pengelolaan sesuatu, sedangkan perubahan adalah suatu upaya, proses, atau transformasi terhadap suatu hal menjadi hal lain. Istilah manajemen perubahan kerap digunakan dalam manajemen perusahaan atau organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan yang penting dalam bisnis apapun. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Selanjutnya dikatakan Winardi bahwa manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi berlangsung dalam waktu relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin. Dilanjutkan juga bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu dari organisasi ke kondisi yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Kreitner menjelaskan kekuatan-kekuatan internal dan kekuatan eksternal yang mempengaruhi perubahan dimana kekuatan eksternal berasal dari luar perusahaan. Karena kekuatan tersebut memiliki efek global, maka mereka dapat menyebabkan organisasi mempertanyakan kembali inti dari bisnis dan proses dengan apa barang dan

jasa diproduksi. Terdapat empat kunci kekuatan eksternal, yaitu: karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar, serta tekanan sosial dan politik.

Sedangkan kekuatan internal berasal dari dalam organisasi. Kekuatan-kekuatan ini mungkin “halus”, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dapat bermanifestasi dalam tanda-tanda luar, seperti rendahnya produktivitas dan timbulnya konflik. Kekuatan-kekuatan internal untuk perubahan dapat berasal baik dari masalah sumber daya manusia maupun keputusan manajerial.

1. Teori-teori Manajemen Perubahan

Kotter dan Schlesinger (1979) berpendapat bahwa ada enam strategi untuk mengatasi resistensi yaitu: komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi, dan paksaan. Dinyatakan bahwa teknik yang dilakukan berbeda-beda tergantung pada tingkat resistensi masing-masing kelompok. Kelompok yang tingkat resistensi yang rendah, paksaan tidak sekuat sebagaimana tingkat resistensinya yang paling tinggi. Kurt Lewin, (1951) menyatakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mengelola perubahan, yaitu: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. *Unfreezing* yaitu suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah. *Changing* yaitu langkah berupa tindakan, baik memperkuat (*driving forces*) maupun memperlemah (*resistences*). *Refreezing* yaitu membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*).

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang

lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Manajemen perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan dalam menggapai hasil yang dibutuhkan dan demi mewujudkan perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, dan sistem yang lebih luas.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan. Manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya.

Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.

Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi. Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.

Sedangkan Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

2. Sifat Perubahan Keorganisasian

Berikut adalah target-target yang dapat dirubah dan metode-metode yang dapat dilakukan dalam menjalankannya.

Tabel 3.1 Target-target Keorganisasian yang dapat dirubah dan Metode

Target	Metode-metode perubahan
Tujuan dan sasaran	Jelaskan misi secara keseluruhan; laksanakan modifikasi sasaran-sasaran yang ada; terapkan asas manajemen berdasarkan sasaran-sasaran
Kultur	Laksanakan klarifikasi, modifikasi, dan atau ciptakan keyakinan-keyakinan inti dan nilai-nilai guna membantu membentuk perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok
Strategi	Modifikasi rencana-rencana strategik; modifikasi rencana-rencana operasional; modifikasi kebijakan dan prosedur
Tugas-tugas	Modifikasi desain pekerjaan dan kelompok-kelompok kerja otonom
Teknologi	Modifikasi desain pekerjaan; terapkan perkayaan pekerjaan dan kelompok-kelompok kerja otonom
Orang-orang	Modifikasi kriteria seleksi; modifikasi praktik-praktik rekrutmen, terapkan program-program pelatihan dan pengembangan, klarifikasi peranan dan ekspektasi.
Struktur	Modifikasi uraian pekerjaan; modifikasi desain keorganisasian; sesuaikan mekanisme koordinasi; modifikasi penyebaran otoritas

3. Proses Perubahan

Terjadinya proses perubahan terdiri dari tiga elemen yang saling berhubungan, yaitu, Tujuan dan manfaat, merencanakan perubahan dan orang.

a. Tujuan dan Manfaat

Proyek perubahan yang gagal dikarenakan gagalnya merencanakan hasil yang diharapkan sesuai tujuan. Burnes (2000) mengatakan ada empat pendekatan: (1) Pemicu. Organisasi harus menginvestigasi perubahan, diantaranya: visi dan strategi organisasi, kinerja dan operasi saat ini, peluang munculnya solusi; (2) Pembatalan. Pembatalan harus fokus pada aspek manusia sebanyak pertimbangan teknis dilibatkan. Hal ini dilakukan untuk melakukan pengukuran, tujuan dan skala waktu; (3) Tim Pengukuran. Tim yang mengukur kebutuhan akan perubahan; (4) Pengukuran merupakan tugas yang dilakukan tim pengukuran untuk melakukan penilaian kemudian mereview, mengklarifikasi, mengamandemen, menghapuskan.

b. Merencanakan Perubahan

Perubahan skala kecil dan bersifat teknis biasanya akan direncanakan relatif cepat dan mungkin tidak perlu konsultasi ekstensif dengan melibatkan semua staf yang berpengaruh. Oleh karena itu perlu melakukan audit dan post audit serta training.

c. Orang

Aspek manusia berikut harus diperhatikan untuk mewujudkan perubahan, diantaranya.

Menciptakan keinginan berubah:

- 1) Membuat orang peduli terhadap tekanan untuk perubahan; memberikan umpan balik secara reguler terhadap proses kinerja individual dan bidang kegiatan dalam organisasi; mempublikasikan keberhasilan

perubahan; memahami ketakutan dan kepentingan orang.

- 2) Melibatkan orang dalam organisasi dapat dilihat sebagaimana dalam table berikut.

Tabel 3.2 Tipe Keterlibatan dalam Proses Perubahan

Peran	Aktifitas
Inisiator perubahan (setiap orang diorganisasi)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Mengajukan sebuah perubahan berdasarkan kebutuhan. ☒ Inventarisasi dokumen perubahan yang diperlukan dan mengajukannya untuk penggunaan dalam proses perubahan. ☒ Mempromosikan perubahan hingga diterima.
Agen perubahan	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Menyediakan pencerahan ke dalam proses perubahan. ☒ Menyediakan nasehat yang ditujukan menyelesaikan masalah. ☒ Bertindak sebagai seorang independen yang mengawasi perubahan.
Juara (sebuah <i>pilot project</i> atau level manajemen tengah lainnya)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Mempromosikan perubahan pada level manajemen pertengahan. ☒ Menyediakan sumber daya untuk menjalankan perubahan. ☒ Menghapus tantangan yang dibawah kedali. ☒ Mengarahkan isu dan hasil umum.
Sponsor (seorang eksekutif-level pendukung)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Mempromosikan perubahan pada level manajemen senior.

	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Menyediakan eksekutif pendukung dan pendamping. ☒ Menguatkan tim terhadap intervensi dari atas. ☒ Menyediakan anggaran dan melindunginya dari korupsi.
Opinion Leaders (Pemimpin-pemimpin teknis yang dihargai oleh sejawat mereka)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Membuat kasus teknis terhadap perubahan (memperlihatkan bagaimana hal benar dilakukan). ☒ Meyakinkan yang lain bahwa perubahan akan lebih baik. ☒ Menyediakan biaya terhadap kerja yang berlebih.
Manajer Infrastruktur (Proses kelompok pimpinan atau personil pemasaran)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Mengatur infrastruktur untuk mengakomodasi perubahan. ☒ Mempromosikan perubahan melalui tindakan naskah-naskah resmi. ☒ Mempromosikan perubahan melalui infrastruktur, website, newsletter, dan cerita sukses.
Tim Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Menjalankan perubahan. ☒ Memverifikasi perubahan apa yang didukung dikerjakan. ☒ Meyakini bahwa perubahan adalah hal benar untuk dilakukan. ☒ Menyediakan fakta bahwa perubahan bermanfaat dan mendapat capaian objektif dan mendeklarasikan kesuksesan.

Pada matriks terlihat posisi yang teratas adalah inisiator perubahan hingga yang berada di tataran paling bawah adalah tim implementasi. Perlu dipahami bahwa perubahan membutuhkan inisiator yang baik namun juga membutuhkan orang-orang yang tergabung dalam divisi pada organisasi yang bertugas mengartikulasikan dan mengoperasikan ide-ide dari inisiator perubahan.

4. Kekuatan Membantu dan Menghalangi Perubahan

Berikut disampaikan sejumlah kekuatan yang membantu dan menghalangi proses perubahan yang (Jennifer M. George dan Gareth R. Jones).

Tabel 3.3 Kekuatan Membantu dan Menghalangi Proses Perubahan

Kekuatan yang Membantu	Kekuatan yang Menghalangi
Kekuatan-kekuatan kompetitif	Kendala-kendala keorganisasian kekuasaan dan konflik
Kekuatan ekonomi dan politik	Perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional
Kekuatan-kekuatan global	Kultur keorganisasian
Kekuatan-kekuatan demografik dan kekuatan-kekuatan sosial	Kendala-kendala kelompok Norma-norma kelompok Kohesivitas kelompok
Kekuatan-kekuatan etikal	Pemikiran kelompok dan eskalasi komitmen Kendala-kendala individual Ketidakpastian dan perasaan tidak aman Persepsi selektif dan resistensi kebiasaan

Menurut George dan Jones di atas, terdapat lima kekuatan yang membantu perubahan, yaitu kekuatan-kekuatan: kompetitif, ekonomi dan politik, global, demografik dan sosial, serta etikal. Lima kekuatan-kekuatan ini semestinya menjadi daya dorong bagi organisasi untuk melakukan perubahan.

Sedangkan kekuatan-kekuatan yang menghambat perubahan yaitu: kekuasaan dan konflik, perbedaan orientasi fungsional, kultur keorganisasian, kohesivitas kelompok, kendala individu dan resistensi kebiasaan. Kekuatan-kekuatan yang menghambat perubahan inilah yang harus diatasi untuk melakukan perubahan.

Pendekatan Manajemen Perubahan

Davidson (2005) mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat. Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif.

Pendekatan pendekatan itu antara lain:

1. Pendekatan Rasional-Empiris

Pendekatan rasional-empiris digunakan dengan dasar keyakinan bahwa perilaku orang mampu diprediksi dan mereka akan memberikan perhatian khusus atas kepentingannya sendiri. Dengan memahami perilaku tersebut, maka akan memberikan manajer perubahan pada suatu strategi yang berguna untuk melangkah. Beberapa komponen atas pendekatan ini meyakini bahwa seluruh target perubahan akan terselikuti oleh beragam mitos, ketidak tahuan, kebenaran semu, walaupun tetap memelihara rasionalitasnya. Seluruh target perubahan tersebut akan mengikuti diri mereka sendiri jika itu dikatakan pada mereka yang berarti, dan seringkali mereka tidak memahami apa yang terbaik untuk mereka. Mereka akan berubah dengan sendirinya saat mereka menerima komunikasi yang lebih informatif, efektif dan saat ada insentif pada perubahan yang mereka nilai lebih memadai.

2. Pendekatan Normatif-Reedukatif

Pendekatan ini akan lebih fokus pada bagaimana seorang manajer perubahan mampu memberikan pengaruh atau bertingkah laku dengan berbagai cara tertentu, agar selanjutnya para anggota manajer mampu melakukan perubahan. Pada dasarnya, manusia akan berubah saat ada suatu perusahaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan yang terbaik. Perubahan tersebut akan paling siap terjadi saat satu orang dalam kelompok tersebut masuk dalam perubahan dan menganut sistem nilai dan keyakinan kelompoknya.

3. Pendekatan Kekuasaan-Koersif

Pendekatan ini akan memaksa pihak manajemen perubahan untuk melakukan caranya secara semena-mena oleh sebagian pihak secara naif oleh sebagian yang lain, dan sering menjadi bentuk standar dalam manajemen perubahan. Premis utama dari pendekatan ini adalah mereka yang pada dasarnya patuh akan siap untuk melakukan apapun yang diperintahkan dengan tanpa atau sedikit usaha dalam meyakinkan. Dalam hal ini, membuat orang-orang untuk berubah dilakukan dengan dasar penegakan kewenangan, ancaman, atau adanya sanksi atas performa yang buruk. Pendekatan ini bisa juga disebut sebagai pendekatan kekuatan penindas. Pendekatan ini memiliki risiko yang besar dan potensi balasannya pun sangat besar.

4. Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama yang digunakan dalam pendekatan manajemen ini adalah bahwa walaupun mereka berubah berdasarkan insting, namun mereka berusaha menghindari segala bentuk kerugian, jadi sebenarnya mereka mempunyai kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai kondisi dan situasi baru.

Jenis-jenis Manajemen Perubahan

Harischandra (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:

1. *Smooth incremental change*, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan.
2. *Bumpy incremental change*, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
3. *Discontinuous change*, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat.

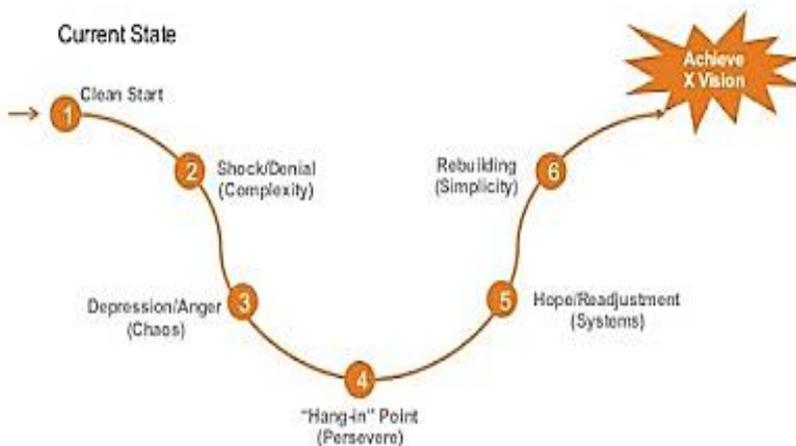
Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan

Haines (2005) berpendapat bahwa beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:

1. Fase A: *Positioning Value* (menentukan posisi strategis). Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.
2. Fase B: *Measures Goals* (mengukur tujuan). Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.

3. Fase C: *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen). Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
4. Fase D: *Actions Level-level* (aktivitas perubahan). Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
5. Fase E: *Environment Scan* (identifikasi lingkungan eksternal). Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

Tahapan manajemen perubahan beserta reaksi-reaksi yang muncul dari individu-individu yang mengalami perubahan digambarkan dalam The Rollercoaster of Change. Enam tahapan manajemen perubahan adalah sebagai berikut:



1. Start Smart, pada tahap ini disebut juga pre-planning atau tahap awal perencanaan perubahan dimana individu-individu bersiap-siap untuk perubahan. Ada proses edukasi dalam tahap ini.
2. Shock, pada tahap ini dimulainya perubahan dengan ditandai kickoff oleh change leader (pemimpin perubahan). Pada tahap ini biasanya reaksi yang muncul adalah shock (keterkejutan) dari individu-individu. Keterkejutan ini muncul akibat ketidaksiapan mereka menghadapi perubahan.
3. Depression/anger, pada tahap ini perubahan sudah dilakukan dan reaksi-reaksi yang muncul akibat adanya reorganisasi, perubahan pekerjaan dan tanggung jawab karena perubahan mulai nampak dengan jelas dalam bentuk depresi, kemarahan dan perasaan kehilangan dari individu-individu.
4. Hang In/Persevere, pada tahap ini reorganisasi dan hubungan kerja yang baru mulai diberlakukan. Dan individu-individu dalam organisasi akan berusaha mempertahankan kondisi yang lama, sehingga pada tahapan ini sering kali perubahan bisa mengalami kegagalan.
5. Hope/Readjustment, pada tahap ini dilakukan penyesuaian atau penyeselarasan dengan kondisi organisasi yang baru. Individu-individu dalam organisasi sudah lebih memahami perubahan sehingga pada tahapan ini arah dan tujuan dari perubahan yang hendak dicapai telah mapan.
6. Rebuilding, pada tahap ini kondisi organisasi yang baru telah terbangun secara permanen. Pada tahap ini tim yang solid sudah terbangun dan kegiatan organisasi sudah berjalan dengan baik.

Strategi Manajemen Perubahan

Menurut Kotter (1996), terdapat delapan strategi sukses dalam proses membangun manajemen perubahan pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Establishing a Sense of Urgency (membangun rasa urgensi). Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
2. Creating the Guiding Coalition (menciptakan koalisi penuntun). Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.
3. Developing a Vision and Strategy (merumuskan visi dan strategi). Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.
4. Communicating the Change Vision (mengkomunikasikan visi perubahan). Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.
5. Empowering Broad-Based Action (memberdayakan tindakan yang menyeluruh). Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan non-tradisional.

6. **Generating Short Term Wins** (menghasilkan kemenangan jangka pendek). Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.
7. **Consolidating Gains and Producing More Change** (mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar). Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.
8. **Anchoring New Approaches in the Culture** (menambatkan pendekatan baru dalam budaya). Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

Kesimpulan

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya atau pendekatan yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur guna membantu individu, team ataupun organisasi dengan menerapkan sumber daya, sarana dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan.

Terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat. Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif.

Bisa dipilih jenis-jenis manajemen perubahan oleh perusahaan antara lain, *smooth incremental change, bumpy incremental change, dan discontinuous change*. Sedangkan untuk fase-fase yang bisa dipilih antara lain *positioning value, measures goal, assesment strategy, actions level-level, dan environment scan*.

Manajemen perubahan tidak akan berjalan sukses jika tanpa manajemen keuangan yang lebih baik dan akurat. Lebih jelas menggunakan software akuntansi untuk membantu melakukan manajemen keuangan secara *real-time*. Selain itu juga bisa mengatur biaya produk, mengontrol stok barang, dan memantau laporan keuangan bisnis secara mudah dan tepat.

Daftar Pustaka

- Coffman, Karen dan Lutes, Katie. 2007. *Change Management: Getting User Buy-In*. USA: Management of Change.
- Davidson, Jeff. 2005. *Change Management*. Jakarta: Prenada Media.
- Donald J. Reifer, *Best Practice Software Change Management: Case Studies and Advice* (Washington: Microsoft Press, 2011), hlm.5-6.
- Haines, Stephen dkk. 2004. *Enterprise Wide Change: Superior Result through Systems Thinking*. New York: Wiley.
- Harischandra, Hans. 2007. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk*. Jurnal Manajemen, Vol.3, No.1.
- Ibid*, hlm. 107. Dikutip Kasali dari buku J.P. Kotter dan Schlesinger, (Los Angeles: Harvard Business Review, 1979), hlm.106-114.
- Kasali, Rhenald, *Change! Ta peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga (Manajemen Perubahan dan Harapan)*, Jakarta: Gramedia, Cet keempat, 2005, hlm.98.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Nauheimer, Holger. 2007. *Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development*. Online: www.change-management-toolbook.com
- Potts dan LaMarsh, 2004 dalam Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Cet. 2, Jakarta: Kencana Prada Media Group, hlm.193.

- Robert Kreitner dan Kinicki, Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Buku 2 Edisi 5, Jakarta: Salemba Empat dan McGraw Hill, 2000, hlm.449.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Cet. 2, Jakarta: Kencana Prada Media Group, hlm.2.
- Winardi. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Profil Penulis



Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd., MM

Lahir di Ameth 19 januari 1973. Tamat SD tahun 1986, tamat SMP tahun 1988, tamat SMA tahun 1991. Kemudian pada tahun 1993 melanjutkan studi ke Universitas Pattimura dan selesaikan S1 Pendidikan Ekonomi tahun 2000, kemudian melanjutkan studi pada tahun 2007 dan menyelesaikan studi S-2 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2010, dan studi S-3 Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang tahun 2016 dan dapat diselesaikan pada tahun 2020. Penulis telah berkeluarga menikahi seorang isteri bernama Joke Th Pasanea yang adalah seorang guru lulusan S-2 Bahasa Inggris Universitas Negeri Malang dan dikaruniawi sepasang anak, Enjel dan Sven. Pengalaman bekerja di Universitas Pattimura awal pada tahun 2005 sebagai dosen mendampingi Dra. B Pattiselano M.Pd mengajarkan mata kuliah Pengantar Manajemen dan Manajemen Strategi. Berjalannya waktu, terdapat beberapa mata kuliah yang ditangani sendiri antara lain Pengantar Manajemen, Manajemen Operasional, Manajemen Keuangan, Pengantar Bisnis, Kewirausahaan, Landasan Pendidikan, Studi Masyarakat Indonesia dan Studi Kelayakan Bisnis.

Email Penulis: liberthyw2@gmail.com

MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN

Dr. Nidya Dudija, S.Psi., MA
Universitas Telkom

Pendahuluan

Manajemen perubahan didefinisikan sebagai proses pembaruan terus-menerus arah, struktur, dan kemampuan organisasi untuk melayani kebutuhan pelanggan eksternal dan internal yang selalu berubah (Moran dan Brightman, 2001). Menurut Burnes (2004) perubahan adalah fitur kehidupan organisasi yang selalu ada, baik pada tingkat operasional maupun strategis. Oleh karena itu, seharusnya tidak ada keraguan tentang pentingnya kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi di mana harus berada di masa depan, dan bagaimana mengelola perubahan yang diperlukan untuk mencapainya. Hal itu membuat perubahan organisasi tidak dapat dipisahkan dari strategi organisasi, atau sebaliknya (Burnes, 2004; Rieley dan Clarkson, 2001). Karena pentingnya perubahan organisasi, pengelolaannya menjadi ketrampilan manajerial yang sangat dibutuhkan (By, 2005).

Model manajemen perubahan telah berkembang sejak tahun 1950 an, diawali dari kajian perubahan oleh Lewin dengan tiga tahap perubahan. Salah satu model perubahan yang sangat terkenal adalah model delapan tahap perubahan oleh Kotter. Model Kotter dikembangkan setelah mengkaji lebih dari 100 organisasi dengan berbagai ukuran dan jenis industri.

Setelah mengetahui bahwa sebagian besar upaya perubahan besar gagal, Kotter menyusun modelnya sebagai cara menghindari kegagalan dalam proses perubahan. Model perubahan Kotter sering dilihat sebagai visi untuk mencapai proses perubahan. Model Kotter (2006) menjelaskan fase-fase kunci dalam proses perubahan. Dua hal yang dapat dipelajari dari model Kotter bahwa proses perubahan melewati serangkaian fase, masing-masing berlangsung dalam waktu yang cukup lama, dan bahwa kesalahan kritis dalam suatu fase dapat berdampak buruk pada momentum dari proses perubahan. Model Kotter ditujukan pada tingkat strategis dari proses manajemen perubahan.

Pada bagian ini akan dijelaskan bentuk organisasi oleh Gareth Morgan dan juga model manajemen perubahan yang berasal dari beberapa teoris sebelumnya. Sembilan model manajemen perubahan akan dikaitkan dengan metamorfosis Organisasi menurut Gareth Morgan. Melalui Bab ini kita dapat memahami bahwa perubahan bentuk organisasi akan sangat terkait dengan manajemen perubahan yang tepat, mengingat perubahan organisasi tidak seluruhnya memiliki hasil yang sama. Tidak sedikit organisasi yang berubah mengalami kegagalan yang berdampak pada keberlangsungan hidup organisasi.

Metamorfosis Organisasi

Morgan (2006) melakukan kajian terkait metamorfosis organisasi yaitu berupa perubahan struktur organisasi, desain pekerjaan, dan proses rekayasa ulang. Morgan mengidentifikasi organisasi terkait pemahaman tentang kehidupan organisasi dengan menggunakan istilah *metaphore*. Gareth Morgan menyebutkan terdapat 8 metafora organisasi, yaitu: organisasi sebagai mesin (*organization as machine*), Organisasi itu seperti makhluk hidup (*organization likes organism*), Organisasi adalah otak (*organization as brain*), Organisasi adalah budaya (*organization as culture*), Organisasi sebagai system politik (*as political system*), Organisasi sebagai *psychic*, Organisasi sebagai *Flux*, Organisasi sebagai instrumen.

1. Organisasi sebagai mesin

Metafora mesin adalah cara pandang organisasi sebagai perusahaan rasional yang dirancang dan disusun untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Wujud organisasi ini memiliki kegiatan operasional yang rutin, struktur dan peran pekerjaan yang terdefinisi dengan baik, dan kerja efisien di dalam dan di antara bagian kerja fungsional. Prosedur organisasi memiliki standar yang jelas untuk dipatuhi. Nilai yang terkandung dalam konsep organisasi sebagai mesin adalah setiap karyawan memiliki atasan/manajer, karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas, karyawan memiliki tujuan yang sama dengan organisasi, manajemen melakukan kontrol dan evaluasi kepada karyawan dan pemberlakuan disiplin karyawan (Morgan, 2006).

2. Organisasi sebagai organisme

Metafora kehidupan organisasi ini melihat organisasi sebagai sistem yang hidup dan adaptif. Menurut Morgan (2006) Metafora menunjukkan bahwa lingkungan yang berbeda mendukung spesies organisasi yang berbeda berdasarkan metode pengorganisasian yang berbeda. Keselarasan dengan lingkungan adalah kunci keberhasilan. Pendekatan ini mengartikan bahwa ketika merancang organisasi, kebutuhan internal dan eksternal perlu diperhatikan. Mengembangkan kemampuan adaptasi dengan dunia luar. Kesehatan individu, kelompok dan organisasi dan kebahagiaan adalah bagian penting dari organisasi. Asumsinya jika kebutuhan sosial individu dan kelompok dalam organisasi terpenuhi, dan organisasi dapat memenuhi kebutuhan lingkungan dengan baik, maka akan banyak kemungkinan organisasi mampu beradaptasi pada seluruh sistem (sistem sosio-teknis) (Armenakis, Holt, Feild, & Harris, 1987).

3. Organisasi sebagai Otak

Metafora otak berfokus pada fitur kognitif organisasi dan mencakup teori pembelajaran dan sibernetika. organisasi dan sistem informasi adalah bagian dari sistem komunikasi dan sistem pengambilan keputusan. Sehingga dapat dipahami organisasi sebagai otak pemrosesan informasi (Oswick & Grant, 2016).

4. Organisasi sebagai budaya

Budaya dalam organisasi adalah proses berkelanjutan yang membutuhkan upaya sadar untuk menciptakan makna dalam komunikasi yang lebih baik dan berbagi visi (Morgan, 2006; Schein, 1990). Metafora budaya membentuk realitas sehingga semakin penting untuk berbagi makna dalam organisasi (Morgan, 1996). Metafora menyediakan cara mengkomunikasikan makna bersama dalam suatu organisasi. Metafora menjelaskan apa yang paling penting dalam budaya organisasi (Morgan, 2006). Metafora menyampaikan pesan melalui slogan, pernyataan misi, dan pernyataan visi. Saat organisasi berevolusi, menetapkan tujuan baru, atau berinovasi, mereka dapat mengomunikasikan hal ini secara efektif ke seluruh organisasi menggunakan metafora untuk berbagi realitas. Metafora penting bagi organisasi karena sifatnya membentuk realitas. Pemberlakuan realitas bersama menetapkan landasan di mana kita memperoleh pemahaman tentang "proses yang menghasilkan sistem makna bersama" (Morgan, 2006,). Morgan mengemukakan bahwa organisasi memiliki "struktur, aturan, kebijakan, tujuan, misi, deskripsi pekerjaan, dan prosedur operasi standar" yang berfungsi sebagai titik referensi bagi individu sehingga menciptakan "artefak budaya [yang membentuk] realitas yang sedang berlangsung". Oleh karena itu, metafora organisasi sebagai budaya menciptakan visi yang dapat digunakan pemimpin untuk memandu tujuan organisasi.

5. Organisasi sebagai sistem politik

Organisasi sebagai sistem politik, artinya organisasi dijalankan dengan sistem pemerintahan politik seperti demokrasi, otokrasi atau anarki. Metafora politik berperan penting dalam kekuasaan, persaingan kepentingan dan konflik dalam kehidupan organisasi. Asumsi yang berkembang terkait perubahan organisasi, antara lain: Perubahan organisasi harus dilakukan oleh orang yang memiliki kekuasaan, dukungan perubahan dibutuhkan agar perubahan berhasil, memahami peta politik organisasi (Örtenblad, Putnam, & Trehan, 2016).

6. Organisasi sebagai fluks dan transformasi

Organisasi sebagai fluks dan transformasi mengindikasikan bahwa organisasi adalah area yang kompleks, penuh kekacauan, dan paradoks. Pandangan ini melihat organisasi sebagai bagian dari lingkungan, bukan sebagai sesuatu yang berbeda. Metafora ini melihat organisasi secara dinamis sebagai bagian dari pasang surut lingkungan, dengan kapasitas untuk mengatur diri sendiri, mengubah dan memperbarui diri.

Metafora ini menjelaskan perubahan terjadi di dunia yang bergejolak. Nilai yang muncul dari pendekatan ini adalah Ketertiban secara alami muncul dari kekacauan, Organisasi memiliki kapasitas untuk memperbaharui diri, Kehidupan organisasi tidak diatur oleh aturan sebab dan akibat, Struktur organisasi formal (tim, hierarki) hanya merupakan salah satu dari banyak dimensi kehidupan organisasi yang mengarah pada asumsi tentang perubahan organisasi bahwa Perubahan tidak dapat dikelola, ketegangan dan konflik akan muncul ketika terjadinya perubahan (Morgan, 2006).

7. Organisasi sebagai *physic prison*

Bentuk ini membantu para pemimpin dan manajer memahami bagaimana faktor yang tidak disadari mempengaruhi individu dan kelompok, memberikan

wawasan untuk menghadapi tantangan organisasi (Morgan, 2006). Organisasi mendapat manfaat dari metafora ini karena membantu manajer mengenali dan memahami proyeksi bawah sadar yang terjadi ketika inovasi atau perubahan diperlukan dalam suatu organisasi (Morgan, 2006). Manajer perlu memahami dan mengantisipasi bagaimana peristiwa traumatis seperti merger, perubahan departemen, dan kebijakan baru cenderung menghasilkan efek negatif dalam organisasi (Morgan). Morgan (2006) mengemukakan bahwa ahli teori organisasi perlu memfokuskan penelitian tentang bagaimana manajer dan pemimpin dapat bekerja secara efektif dengan faktor – faktor yang disadari dan tidak disadari yang dapat mempengaruhi karyawan. Morgan meyakini teori rasional tidak mempertimbangkan sisi irasional karyawan dan bagaimana mengelola atau membimbing perilaku mereka. Metafora ini memberikan kesadaran terhadap perilaku rasional dan irasional individu, kelompok, bahkan pemimpin dalam organisasi. Ketika para pemimpin dan manajer lebih memahami bagaimana mengelola faktor-faktor yang tidak disadari, mereka akan lebih mampu membuat perubahan budaya secara efektif di dalam organisasi.

8. Organisasi sebagai instrumen untuk menguasai

Metafora instrumen dominasi diambil oleh teori Marxis dan mengkritisi teori untuk menyoroti eksploitasi, kontrol, dan distribusi kekuasaan yang tidak setara yang dilakukan oleh organisasi (Örtenblad, Putnam, & Trehan, 2016).

Model Pendekatan Perubahan Organisasi

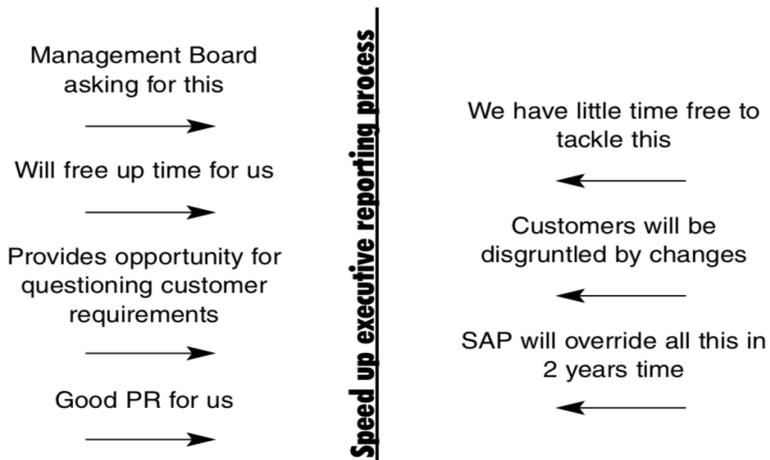
Berkaitan dengan *images of organization* yang telah di paparkan oleh Morgan. Selanjutnya Cameron dan Green (2019) memberi penjelasan terkait pendekatan perubahan organisasi akan menghubungkan dengan metafora organisasi dengan model dan pendekatan organisasi yang akan dijelaskan pada Tabel 1 dibawah ini.

Tabel 4.1 Model Perubahan Organisasi dan Metafora Organisasi

Model or approach	Metaphor			Flux and transformation
	Machine	Political system	Organism	
Lewin, three-step model	✓		✓	
Bullock and Batten, planned change	✓			
Kotter, eight steps	✓	✓	✓	
Beckhard and Harris, change formula			✓	
Nadler and Tushman, congruence model		✓	✓	
William Bridges, managing the transition	✓		✓	✓
Carnall, change management model		✓	✓	
Senge, systemic model		✓	✓	✓
Stacey and Shaw, complex responsive processes		✓		✓

1. Kurt Lewin: model tanah perusahaan.

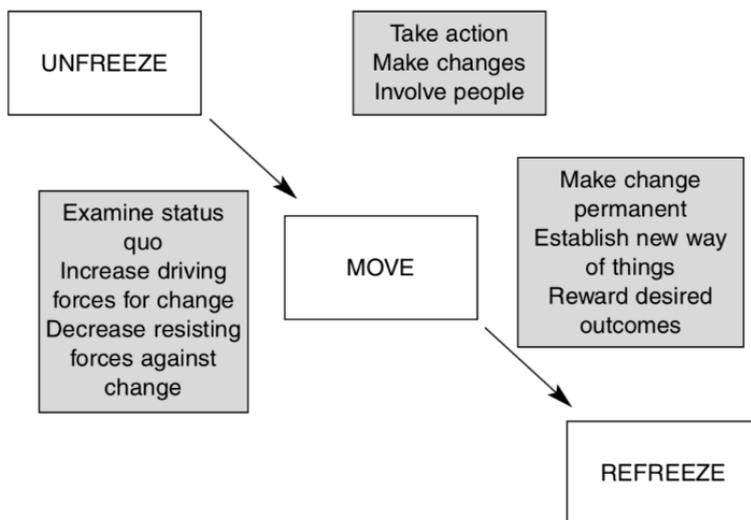
Mengembangkan model tiga model perubahan, Lewin (1951) mengembangkan gagasannya tentang perubahan organisasional dari perspektif metafora organisme. Model perubahan organisasi terkenal dan banyak dikutip oleh para manajer saat ini. Lewin bertanggung jawab untuk memperkenalkan analisis medan gaya, yang memeriksa gaya pendorong dan penahan dalam situasi perubahan apa pun (lihat Gambar 1). Prinsip dasarnya adalah bahwa kekuatan pendorong harus lebih besar daripada kekuatan penentang dalam situasi apa pun jika perubahan ingin terjadi.



Gambar 4.1 Kondisi menekan dan mendorong perubahan (Lewin, 1951)

Seperti di ilustrasikan pada Gambar 1, jika keinginan seorang manajer adalah untuk mempercepat proses pelaporan eksekutif, maka kekuatan pendorong perlu ditambah atau kekuatan penahan dikurangi. Perlu dipastikan bahwa karyawan bertanggung jawab untuk membuat perubahan pada proses pelaporan eksekutif menyadari berapa banyak waktu yang akan diluangkan jika mereka berhasil, dan apa manfaatnya bagi karyawan (*augmenting driving force*).

Lewin menyatakan proses perubahan terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama melibatkan pencairan keadaan saat ini. Ini berarti mendefinisikan keadaan saat ini, memunculkan kekuatan pendorong dan penahan dan menggambarkan keadaan akhir yang diinginkan. Tahap kedua mengenai pergerakan partisipasi dan keterlibatan. Tahap ketiga, membekukan kembali dan menstabilkan keadaan baru dengan menetapkan kebijakan, menghargai kesuksesan dan menetapkan standar baru. Seperti yang dijelaskan pada Gambar 2 untuk langkah kunci dalam proses ini.



Gambar 4.2 Tahap perubahan Lewin dalam metafora Organisasi (Lewin, 1951)

Gambar 2 merupakan Model tiga langkah Lewin menggunakan metafora organisasi organisme, yang mencakup gagasan homeostasis. Setiap organisasi memiliki kecenderungan alami untuk menyesuaikan diri ke kondisi aslinya. Lewin berargumen bahwa keseimbangan yang baru harus digerakkan secara sengaja, dan kemudian ditegakkan dengan kuat, sehingga perubahan akan 'bertahan'. Model Lewin dirancang untuk membawa sekelompok orang melalui tahapan pencairan, bergerak dan membekukan kembali. Misalnya, jika sekelompok orang mulai melihat perlunya mengubah proses rekrutmen mereka secara radikal, konsultan akan bekerja dengan tim untuk mengangkat masalah, beralih ke keadaan baru yang diinginkan, dan memperkuat keadaan baru tersebut.

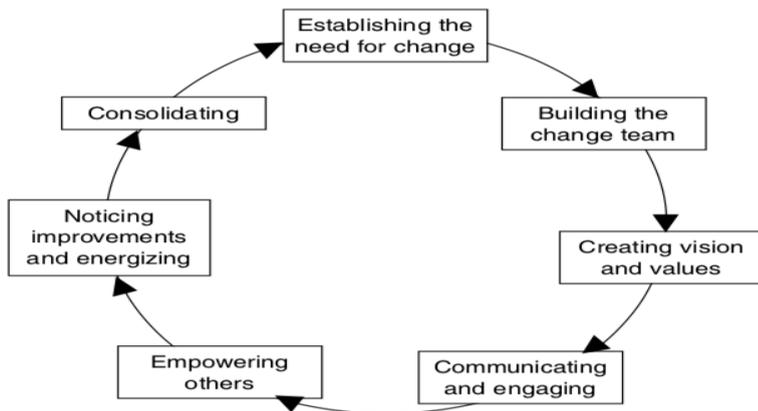
2. Bullock dan Batten, perubahan terencana: mesin

Fase perubahan terencana Bullock dan Batten (1985) mengacu pada disiplin manajemen proyek. Ada beberapa 'langkah serupa untuk mengubah model organisasi' yang dapat dipilih.

Bullock dan Batten menyebutkan beberapa langkah dalam perubahan organisasi antara lain: eksplorasi; perencanaan; tindakan; integrasi. Eksplorasi melibatkan verifikasi kebutuhan akan perubahan dalam memperoleh sumber daya tertentu (seperti keahlian) yang diperlukan agar perubahan dapat berjalan. Perencanaan adalah kegiatan yang melibatkan para pengambil keputusan kunci dan ahli teknis. Diagnosis diselesaikan dan tindakan diurutkan dalam rencana perubahan. Rencana tersebut ditandatangani oleh manajemen sebelum pindah ke fase tindakan. Tindakan diselesaikan sesuai rencana, melalui mekanisme umpan balik. Fase integrasi merupakan fase terakhir yang dimulai setelah rencana perubahan telah dilakukan sepenuhnya. Integrasi menyelaraskan perubahan dengan unsur lain di dalam organisasi, dan memformalkannya dalam beberapa cara melalui mekanisme yang ditetapkan seperti kebijakan, penghargaan, dan pembaruan perusahaan.

3. Kotter, delapan langkah: mesin, politik, organisme

Kotter (2006) menghasilkan delapan langkah untuk mengubah organisasi yang berasal dari analisis praktik konsultasinya dengan 100 organisasi berbeda yang mengalami perubahan. Penelitiannya fokus kepada delapan pelajaran utama, dan mengubahnya menjadi model delapan langkah yang berguna. Model tersebut membahas beberapa masalah kekuatan mewujudkan perubahan, terkait 'kebutuhan yang dirasakan' untuk perubahan dalam organisasi, dan menekankan kebutuhan untuk mengkomunikasikan visi dan menjaga tingkat komunikasi tetap tinggi selama proses berlangsung seperti yang terlihat dalam gambar 3.



Gambar 4.3 Proses perubahan (Kotter, 2006)

Berikut delapan langkah perubahan menurut Kotters (2006), antara lain:

- 1) Membangun rasa urgensi. Meningkatkan 'rasa-kebutuhan' untuk perubahan.
- 2) Membentuk koalisi perubahan yang kuat, mengajak sekelompok orang yang dapat bekerja sama dengan baik.
- 3) Ciptakan visi. Membangun visi untuk memandu upaya perubahan bersama dengan strategi untuk mencapainya.
- 4) Komunisasikan visi. Kotter menekankan kebutuhan untuk berkomunikasi setidaknya 10 kali lipat dari jumlah yang Anda harapkan untuk berkomunikasi. Visi dan strategi yang menyertai serta perilaku baru perlu dikomunikasikan dalam berbagai cara yang berbeda. Kelompok koalisi harus menjadi yang pertama untuk mencontohkan perilaku baru.
- 5) Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi. Langkah ini termasuk menghilangkan hambatan untuk berubah seperti struktur atau sistem yang tidak berguna.

- 6) Rencanakan dan ciptakan capaian jangka pendek. Rencanakan dan beri penghargaan kepada orang-orang untuk perbaikan.
 - 7) Mengkonsolidasikan peningkatan dan menghasilkan lebih banyak perubahan. Mempromosikan dan menghargai karyawan yang mampu mempromosikan dan bekerja menuju visi. Berikan energi pada proses perubahan dengan proyek baru, sumber daya, agen perubahan.
 - 8) Melembagakan pendekatan baru. Pastikan bahwa setiap orang memahami bahwa perilaku baru mengarah pada kesuksesan perusahaan.
4. Beckhard dan Harris, ubah formula: organisme

Beckhard dan Harris (1987) mengembangkan rumus perubahan untuk memahami model perubahan organisasi. temuan terkait perubahan dari beberapa karya asli Gelicher. Rumus perubahan adalah cara untuk menghasilkan proses perubahan, dan mengidentifikasi faktor-faktor yang diperlukan agar perubahan dapat terjadi.

$$C = [ABD] > X$$

C = Change
A = Level of dissatisfaction with the status quo
B = Desirability of the proposed change or end state
D = Practicality of the change (minimal risk and disruption)
X = 'Cost' of changing

Gambar 4.4 Rumus perubahan (Beckhad & Harris, 1987)

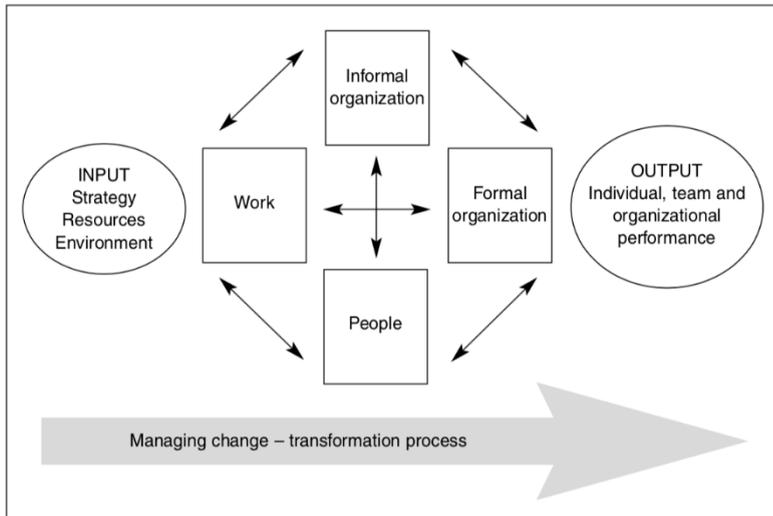
Menurut Beckhard dan Harris Faktor A, B, dan D harus lebih besar daripada biaya yang dirasakan [X] agar perubahan dapat terjadi. Jika ada orang atau kelompok yang komitmennya diperlukan tetapi tidak puas dengan keadaan saat ini [A], ingin mencapai keadaan akhir yang diusulkan [B] dan yakin akan kelayakan perubahan [D], maka biayanya [X] perubahan terlalu tinggi, dan orang itu akan menolak

perubahan. Resistensi adalah sesuatu yang normal dan diharapkan dalam setiap upaya perubahan. Perlawanan terhadap perubahan memiliki banyak bentuk; manajer perubahan perlu menganalisis jenis penolakan untuk bekerja dengannya, menguranginya, dan mengamankan kebutuhan komitmen dari pihak yang menolak perubahan akan menghasilkan rumus $(A \times B \times D) > X$. Hal ini merupakan pengembangan dari rumus aslinya, perkalian mengartikan bahwa jika salah satu faktor adalah nol atau mendekati nol, hasil kali juga akan menjadi nol atau mendekati nol dan resistensi terhadap perubahan tidak akan teratasi. Ini berarti bahwa jika visinya tidak jelas, atau ketidakpuasan dengan keadaan saat ini tidak dirasakan, atau rencananya tidak jelas, kemungkinan keberhasilan perubahan akan berkurang. Faktor-faktor ini (A, B, D) tidak saling mengimbangi jika salah satunya rendah. Semua faktor harus memiliki bobot.

5. Nadler dan Tushman, model kongruensi: politik, organisme

Menurut Nadler dan Tushman (1997) model kongruensi bertujuan untuk memahami dinamika perubahan organisasi. Didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi dapat dilihat sebagai sekumpulan sub sistem yang saling berinteraksi dan merasakan perubahan di lingkungan eksternal. Model ini menggunakan metafora organisasi sebagai organisme untuk memahami perilaku organisasi. Namun, unsur politik dalam organisasi tidak diabaikan; karena muncul sebagai salah satu sub-sistem seperti dapat dilihat pada gambar 5. Model ini melihat organisasi sebagai suatu sistem yang menarik input dari sumber internal dan eksternal (strategi, sumber daya, lingkungan) dan mengubahnya menjadi output (aktivitas, perilaku, dan kinerja sistem pada tiga tingkatan: individu, kelompok, dan organisasi). Inti dari model ini adalah merangsang pemikiran tentang apa yang perlu terjadi dalam konteks perubahan organisasi.

Model mengacu pada pandangan *sociotechnical* organisasi yang melihat aspek manajerial, strategis, teknis dan sosial organisasi, bahwa ada ketergantungan antara satu hal dengan lainnya. Elemen yang berbeda harus diselaraskan untuk mencapai kinerja tinggi sebagai keseluruhan sistem. Dimana semakin tinggi kongruensi semakin tinggi kinerjanya.



Gambar 4.5 Model Transformasi Organisasi Kongruensi (Nadler & Tushman, 1997)

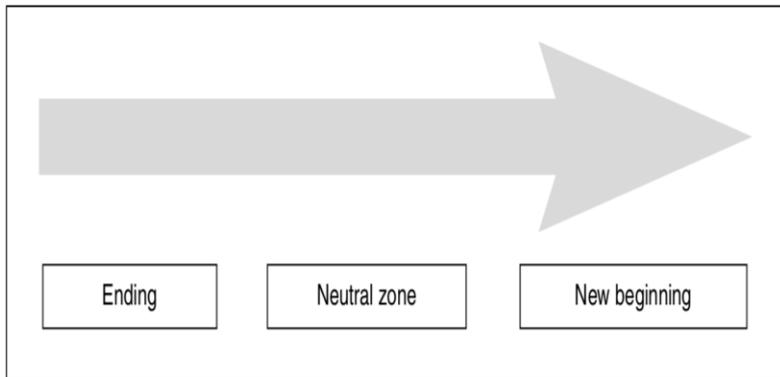
Pada gambar diatas, transformasi organisasi terdiri dari empat komponen, atau subsistem, yang semuanya saling bergantung satu sama lain. Antara lain: Pertama, pekerjaan yaitu kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh individu. Rancangan proses, tekanan pada individu dan imbalan yang tersedia semuanya harus dipertimbangkan di bawah elemen ini. Kedua, orang (people) yaitu terkait keterampilan dan karakteristik orang-orang yang bekerja di suatu organisasi, harapan mereka, latar belakang. Ketiga, Organisasi formal hal ini mengacu pada struktur, sistem dan kebijakan di organisasi. Bagaimana hal-hal diatur secara formal. Keempat, Organisasi informal terdiri dari semua kegiatan yang tidak direncanakan dan tidak tertulis yang muncul dari

waktu ke waktu seperti kekuasaan, pengaruh, nilai dan norma. Model ini mengusulkan bahwa manajemen perubahan yang efektif berarti memperhatikan keempat komponen, bukan hanya satu atau dua komponen.

6. William Bridges, mengelola transisi: mesin, organisme, fluks, dan transformasi

Bridges (1991) membedakan antara perubahan terencana dan transisi. Bridges menyebutkan transisi lebih kompleks dari keduanya, dan berfokus pada peningkatan pemahaman bagaimana mengelola perubahan menjadi lebih efektif. Sehingga dapat dipisahkan perubahan fungsional mekanistik dari proses alamiah manusia agar menyadari secara emosional akan perubahan dan beradaptasi dengan cara baru. Menurut Bridges (1991) transisi adalah melepaskan masa lalu dan menggantinya dengan perilaku atau cara berpikir baru. Perubahan terencana adalah tentang penataan ulang untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Transisi lebih kompleks dan sulit bila dibandingkan dengan perubahan terencana. Perubahan bersifat situasional dan dapat direncanakan, sedangkan transisi bersifat psikologis dan sulit dikelola.

Bridges dan Mitchell (2002) menyatakan transisi mengarah pada pemahaman yang terjadi ketika perubahan organisasi. Bridges menyebutkan transisi terdiri dari tiga fase: akhir, zona netral, dan awal baru seperti yang terlihat pada gambar 6 dibawah ini.



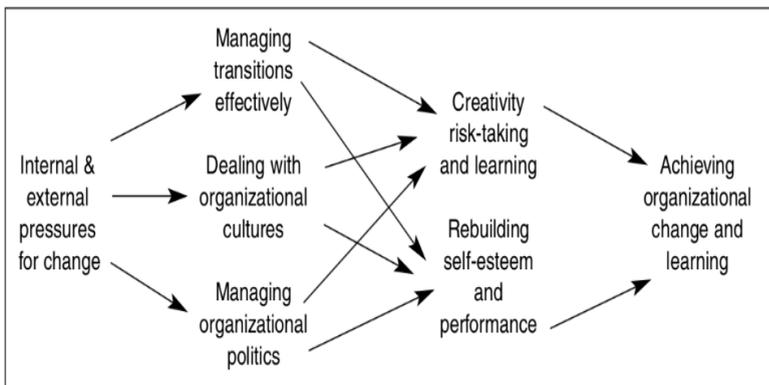
Gambar 4.6 Transisi Perubahan (Bridges, 1991)

Pada tahap akhir (ending) untuk mengawali sesuatu yang baru, tahap sebelumnya harus di akhiri terlebih dahulu. Sehingga perlu diidentifikasi kebutuhan dan reaksi yang diasakan pada tahap akhir. Selanjutnya di zona netral, orang biasanya merasa bingung. Motivasi turun dan kecemasan meningkat. Konsensus dapat rusak karena sikap menjadi terpolarisasi. Ini juga bisa menjadi waktu yang cukup kreatif untuk mencari jalan keluar dari perubahan. Tahap terakhir yaitu Awal yang baru (new beginning) harus dipelihara dengan hati-hati, karena tidak dapat direncanakan dan diprediksi, tetapi dapat didorong, didukung, dan diperkuat. Bridges menyebutkan membutuhkan empat elemen kunci untuk membuat awal yang baru antara lain: tujuan di balik perubahan; gambaran tentang bagaimana organisasi baru ini akan terlihat dan dirasakan; perencanaan sebagai sesuatu yang harus dicapai; dan bagian hasil.

7. Colin Carnall, model manajemen perubahan: politik, organisme

Carnall (1990) menghasilkan model yang dapat menyatukan sejumlah perspektif tentang perubahan. Carnall menyebutkan manajemen perubahan yang efektif bergantung pada tingkat keterampilan manajemen untuk mengelola transisi secara efektif; memberi perhatian pada budaya organisasi; dan mengelola politik organisasi.

Pada model ini dijelaskan, seorang pengelola organisasi yang terampil dalam mengelola transisi akan dapat membantu orang belajar saat terjadinya perubahan, menciptakan suasana keterbukaan dan pengambilan risiko. Seorang pengelola yang peduli dengan budaya organisasi, memeriksa budaya organisasi saat ini dan akan mengembangkan 'budaya beradaptasi'. Dapat terlihat melalui perilaku mengembangkan informasi yang lebih baik, lebih terbuka, dan otonomi lebih besar. Seorang pemimpin yang mampu mengelola politik organisasi dapat mengerti dan mengenali agenda yang berbeda. Mampu mengembangkan keterampilan dalam memanfaatkan dan mengenali berbagai taktik politik seperti membangun koalisi, menggunakan ahli ekstenal, dan mengendalikan tujuan.



Gambar 4.7 Model manajemen perubahan (Carnall, 1990).

Pada gambar di atas Carnall menyebutkan bahwa dengan mensintesis manajemen transisi, menghadapi budaya organisasi dan menangani politik organisasi secara konstruktif, perubahan dapat menciptakan lingkungan yang berani mengambil resiko, kreatif, memiliki harga diri dan berkinerja tinggi.

8. Senge et al: model sistemik: politik, organisme, fluks dan transformasi

Senge et al (1999) dalam bukunya yang berjudul *The Dance of Change*, berupaya membantu oragniasai yang peduli untuk melakukan perubahan dan

menghasilkan bentuk organisasi yang baru untuk menghadapi tantangan di masa depan. Senge et al mengamati bahwa banyak inisiatif perubahan gagal mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Senge et al Inisiatif perubahan muncul ketika organisasi menghadapi permasalahan yang serius dan mengganggu sistem manajemen yang berlaku. Senge et al menggunakan prinsip sistem lingkungan untuk mengilustrasikan bagaimana organisasi beroperasi Senge mengatakan dalam bukunya, *The Fifth Discipline* (1993): “Bisnis dan usaha manusia lainnya merupakan sistem yang terikat oleh jalinan tak terlihat dari tindakan yang saling terkait, yang seringkali membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk sepenuhnya memiliki efek satu sama lain”.

Pendekatan yang diambil oleh Senge et al sangat berbeda dari model perubahan lain. Senge berfokus pada tahap awal seperti menciptakan visi, merencanakan, menemukan dorongan/energi untuk bergerak maju dan memutuskan langkah pertama, melihat masalah jangka panjang untuk mempertahankan dan memperbaharui perubahan organisasi, memeriksa tantangan pertama memulai, kedua mempertahankan dan ketiga mendesain ulang dan memikirkan kembali perubahan. Senge et al mengatakan bahwa tantangan utama dalam memulai perubahan adalah kekuatan penyeimbang yang muncul ketika sekelompok orang mulai melakukan sesuatu secara berbeda.

9. Ralph Stacey dan Patricia Shaw, proses responsif yang kompleks: politik, fluks, dan transformasi

Berbeda dengan model perubahan sebelumnya, Stacey (2001) dan Shaw (2002) menggunakan metafora fluks dan transformasi untuk melihat organisasi. Pada model ini disebutkan, perubahan atau tatanan baru, akan muncul secara alami dari komunikasi yang bersih, konflik dan ketegangan (tidak terlalu banyak). Seorang manajer tidak berada diluar dapat sistem, sehingga mengendalikannya, atau merencanakan untuk perubahan organisasi

karena bagian dari keseluruhan lingkungan. Melalui bukunya yang berjudul *Changing Conversations in Organizations*, Shaw (2002) menjelaskan terkait cara berpartisipasi dalam perubahan. Dijelaskan bahwa interaksi di dalam organisasi berkembang dengan cara yang tidak dapat di kendalikan atau prediksi dalam jangka panjang.

Menurut model ini, dalam perubahan yang kompleks, peran pemimpin adalah untuk: memutuskan bisnis apa yang dijalankan organisasi, dan merentangkan pemikiran orang tentang cara mencapainya; memastikan bahwa ada konektivitas tingkat tinggi antara berbagai bagian organisasi, mendorong umpan balik, mengoptimalkan arus informasi, memungkinkan pembelajaran; memfokuskan perhatian orang pada perbedaan penting: antara kinerja saat ini dan yang diinginkan, antara gaya kerja, antara hasil masa lalu dan sekarang.

Kesimpulan

Pemahaman terkait *images of organization* yang dikemukakan oleh Gareth Morgan sangat membantu memahami bahwa organisasi memiliki bentuk yang sangat beragam. Kemudian pandangan tersebut dikaitkan dengan agam model perubahan organisasi. Morgan menyebutkan terdapat empat metafora organisasi yang digunakan untuk menjelaskan model perubahan organisasi yaitu: metafora mesin; metafora politik; metafora organisme; dan metafora fluks dan transformasi.

Metafora mesin mengenai bagaimana organisasi berjalan, sehingga menginformasikan banyak pendekatan dalam perubahan organisasi, khususnya manajemen proyek, dan pendekatan berorientasi perencanaan. Metafora kedua, model organisasi sebagai sub-sistem yang terbuka, saling berhubungan, dan saling bergantung berada dalam metafora organisme.

Model ini umum digunakan pada bidang sumber daya manusia, karena mendukung terciptanya fungsi SDM dalam organisasi. Metafora organisme memandang perubahan sebagai proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Fokusnya adalah merancang intervensi untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan, dan meningkatkan kesiapan berubah. Metafor ketiga, politik dalam kehidupan organisasi sebagai hal yang sangat signifikan. Metafor keempat, metafora fluks dan transformasi memiliki model kompleksitas sebenarnya dari bagaimana perubahan benar – benar terjadi.

Daftar Pustaka

- Armenakis, A, Holt, D, Feild, H and Harris, S (2007) Readiness for organizational change: the systematic development of a scale, *The Journal of Applied Behavioural Science* 43 (2), June 2007, pp 232–55
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). Assessing the present: Benchmarks for change. *Organizational transitions: Managing complex change*, 2, 57-70.
- Bridges, W (1991) *Managing Transitions*, Perseus, Reading, MA
- Bridges, W and Mitchell, S (2002) Leading transition: a new model for change, in *On Leading Change*, ed F Hesselbein and R Johnston, pp 47–59, Jossey-Bass, New York
- Bullock, R J and Batten, D (1985) It's just a phase we're going through, *Group and Organization Studies*, 10 (Dec), pp 383–412
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers
- Carnall, C A (1990) *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, London
- Kotter, J (2006) Transformation, *Leadership Excellence*, 23 (1), p14
- Lewin, K (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York

- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Morgan, G (2006) *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Nadler, D., Tushman, M., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Örtenblad, A., Putnam, L. L., & Trehan, K. (2016). Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory. *Human Relations*, 69(4), 875-889.
- Oswick, C., & Grant, D. (2016). Re-imagining images of organization: A conversation with Gareth Morgan. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 338-343
- Rieley, J., & Clarkson, I. (2001). The impact of change on performance. *Journal of Change management*, 2(2), 160-172.
- Schein, E (1990) Organisational culture, *American Psychologist*, 45 (2)
- Senge, P (1993) *The Fifth Discipline*, Century Business, London^[1]_[SEP]
- Senge, P, Kellner, A, Roberts, C, Ross, R, Roth, G and Smith, B (1999) *The Dance of Change*, Nicholas Brealey, London
- Shaw, P (2002) *Changing Conversations in Organizations*, Routledge, London
- Stacey, R D (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and knowledge creation*, Routledge, London.

Profil Penulis

Dr. Nidya Dudija, S.Psi., MA



Lahir di Semarang tanggal 25 April 1985. Menyelesaikan program pendidikan Magister Sains Psikologi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2009 dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Psikologi di Universitas Gadjah Mada pada tahun 2018.

Sejak tahun 2010 bergabung sebagai staf pengajar di Institut Manajemen Telkom Bandung (saat ini Telkom *University*) pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Memiliki minat kajian penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi industri organisasi dan manajemen perubahan. Beberapa *book chapter* yang pernah ditulis terkait Psikologi Sosial, Manajemen SDM, pengelolaan SDM UMKM, psikologi industri dan organisasi dan beberapa buku lain yang berkaitan dengan manajemen perubahan dan manajemen SDM. Penulis saat ini mengajar pada Prodi S1 dan Magister Manajemen (S2) dengan mata kuliah yang di ampu antara lain: *Talent Management*, *Knowledge Management*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan. Selain kegiatan mengajar, penulis juga aktif dalam kegiatan penelitian serta pengabdian masyarakat. Beberapa publikasi terkait Manajemen SDM telah dipublikasikan pada jurnal nasional/internasional dan prosiding Nasional/internasional. Penulis saat ini juga berperan sebagai konsultan HR, dengan fokus kajian pada bidang *Digital HR*, *Change Management* dan Psikologi Industri & Organisasi. Instansi pemerintah, dan beberapa perusahaan lain yang bergerak di bidang pembangkit listrik, telekomunikasi dan pertambangan merupakan ragam perusahaan yang pernah bekerjasama dengan penulis.

Email Penulis: [nidya@dudija@telkomuniversity.ac.id](mailto:nidyadudija@telkomuniversity.ac.id)

PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERUBAHAN

Dr. I Dewa Nyoman Usadha, S.E., M.M
Universitas Mahendradatta Bali

Pendahuluan

Era global tuntutan organisasi dihadapkan pada situasi komplek untuk penyesuaian terhadap perubahan pada manajemen modern, yang dipengaruhi oleh lingkungan dan kemajuan teknologi informasi. Para praktiksi maupun peneliti yang inovatif, terus melakukan telaah yang mendalam tentang fenomena manajemen yang diawali oleh perubahan perilaku sumber daya manusia. Thoha, & Avandana, (2020) menyatakan bahwa, perilaku organisasi adalah suatu studi yang berhubungan dengan berbagai aspek tingkah laku manusia di dalam organisasi ataupun kelompok tertentu. Perilaku yang positif dan bermanfaat bagi organisasi yang sebagai pedoman operasional organisasi, pola ini menjadikan sebuah budaya kinerja organisasi karena sudah menjadi kesepakatan bersama, yang telah diuji kebermanfatannya. Sementara Budaya dalam kinerja organisasi adalah system nilai-nilai yang dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, sengaja disosialisasikan serta dapat terimplementasi pada perilaku dan sikap masing-masing karyawan dalam kehidupan berorganisasi. Perilaku yang diyakini memiliki kontribusi bagi institusi merupakan budaya organisasi, sehingga perilaku berhubungan erat terciptanya sebuah budaya kinerja.

Perilaku dan budaya organisasi kemudian dikembangkan pada bidang studi yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana seseorang ataupun individu bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan organisasi, dan bagaimana individu bisa berhubungan satu sama lainnya, bisa bekerja dalam suatu struktur organisasi, dapat menyelesaikan pekerjaan dan juga berinteraksi dengan lingkungan yang berada di luar organisasi. Tujuan utama dilakukannya studi perilaku organisasi adalah agar bisa merevitalisasi teori organisasi dan juga mengembangkan konseptualisasi kehidupan organisasi yang lebih baik. Sedangkan teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi, yakni tindakan rutinitas, dan percakapan serta makan yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki sistem atau ciri khas masing-masing yang disebut budaya organisasi, hal ini tentu berkaitan dengan citra sebuah perusahaan atau organisasi.

Perilaku dan budaya organisasi menjadi faktor yang saling terkait mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu manajemen perubahan. Tujuan manajemen perubahan di dalam perusahaan adalah untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan tersebut, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal. Studi tentang perilaku organisasi ini memiliki peranan yang penting untuk dipahami, memprediksi, serta mengandalkan perilaku setiap SDM dalam suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut bisa berjalan secara efektif. Perilaku organisasi dalam perubahan ini dipengaruhi oleh perkembangan pada sejumlah disiplin ilmu, termasuk di dalamnya psikologi, sosiologi, ekonomi, teknik dan juga pengalaman dari para praktisi itu sendiri.

Hubungan perilaku dengan budaya dalam sebuah organisasi yang mana perilaku melahirkan nilai-nilai manfaat pada organisasi sehingga menjadi sebuah aturan, pedoman atau etika kerja yang dibudayakan pada organisasi tersebut.

Budaya organisasi dalam perubahan adalah sebagai salah satu aspek dari manajemen sumber daya manusia yang mampu memberikan banyak manfaat bagi kehidupan organisasi bisnis yang dihadapan pada lingkungan yang berubah dan berkembang. Perilaku diterapkan secara baik dan konsisten, menjadikan budaya organisasi yang mampu membantu manajemen menjadi lebih baik terutama pada era perubahan saat ini dimana organisasi bisnis diharapkan selalu dapat berubah secara cepat dan mampu menyesuaikan diri terhadap perkembangan dilingkungannya.

Pada bab ini akan diperkenalkan konsep perilaku dan budaya organisasi serta bagaimana fungsinya dalam kehidupan berorganisasi modern. Perilaku dan budaya organisasi menjadi pendekatan yang ditawarkan saat ini dikarenakan kompleksitas persaingan dewasa ini. Paradigma organisasi yang berubah juga menjadi dasar mengapa perilaku dan budaya organisasi menjadi pendekatan yang relevan. Terkait dengan telaah tersebut berikut ini kami tawarkan sebuah pemikiran, konsep konsep perilaku dan budaya organisasi dalam perubahan sebagai khasanah pengembangan keilmuan yang tidak statis tetapi terus berubah dan berubah mengikuti kondisi yang dinamis.

Konsep Perilaku Organisasi dalam Perubahan

Manajemen dalam pemahaman umum adalah proses untuk merencanakan, berkoordinasi, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan bagian penting dalam menjalankan sebuah perusahaan atau organisasi kecil maupun besar. Karena sebuah manajemen banyak membantu dalam menyelesaikan problem sosial dan berhasilnya suatu kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Kunci penting dalam keberhasilan mengoperasikan fungsi manajemen adalah perilaku sumber daya manusia dalam organisasi

Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menginvestasi pada pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi meningkatkan efektivitas organisasi tersebut. Perilaku organisasi merupakan perilaku manusia dalam sebuah perkumpulan organisasi atau hubungan antarmanusia. Perilaku organisasi lebih menekankan pada aktivitas manusia yang berada dalam situasi dan kondisi lingkungan tertentu. Perilaku adalah tindakan. Tindakan yang tidak hanya terbatas pada gerak fisik, tetapi juga secara psikis. Oleh karenanya, perilaku organisasi juga tidak luput dari pembelajaran psikologi. Manajemen Perilaku Organisasi dikatakan suatu rangkaian proses dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dalam kinerja pelaku dari orang-orang yang telah ikut di dalam sebuah organisasi. Perilaku organisasi yang melibatkan manusia di dalamnya. Perilaku organisasi ini akan berkaitan dengan seperangkat konsep dasar di sekitar manusia dan juga organisasi.

Perilaku Organisasi Perubahan (POB) adalah penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang, individu, dan kelompok bertindak dan bereaksi dalam suatu organisasi, untuk mencapai dan mencapai kualitas kinerja tertinggi, dan hasil yang dominan. Perilaku Organisasi Perubahan mempelajari pengaruh dan dampak yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku di dalam organisasi untuk tujuan meningkatkan efektivitas organisasi yang semakin kompleks. Salah satu cara bagi suatu organisasi menuju perubahan atau menyesuaikan diri pada perkembangan jaman. Manajemen mendorong tumbuhnya perilaku yang lebih inovatif, dengan memanfaatkan karyawannya sendiri untuk berinovasi. Semua organisasi dan kelompok mengalami hubungan langsung antara kepuasan kerja, dan kinerja. Untuk memaksimalkan kinerja mereka dalam suatu sistem, penting untuk mengembangkan kinerja antar pribadi yang optimal.

Revolusi industri menciptakan keinginan akan perilaku yang trampil, pekerja keras untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dan bernilai. Dahulu orang atau karyawan yang bekerja dibagian produksi dan distribusi tidak diharuskan berpikir atau berkomunikasi satu sama lain. Sekarang, era perubahan karyawan tidak hanya dituntut untuk mempelajari keterampilan teknis baru tetapi perilaku diarahkan juga bagaimana berkomunikasi, bernegosiasi, mendesentralisasi, dan memotivasi satu sama lain untuk menunjang organisasi ke arah yang lebih baik, itulah merupakan proses perilaku dalam perubahan.

Pada dunia bisnis saat ini, Perilaku dalam perubahan adalah alat penting organisasi untuk mengelola tim yang efektif dan itu membantu untuk memahami perilaku manusia dalam suatu organisasi yang berkembang dan modern. Implementasi *soft skill* harus mendapatkan penekanan yang lebih tinggi dalam proses pendidikan dan pelatihan organisasi, tetapi tidak menghilangkan *hard skill*.

Pengertian Perilaku organisasi

Pengertian perilaku organisasi telah didefinikan para ilmuwan dan praktisi manajemen sebagai berikut ; Timothy, D. J. (1999) menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak yang dipunyai oleh suatu individu, kelompok, dan juga struktur pada perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Tujuan dari perilaku organisasi adalah untuk menerapkan ilmu pengetahuan agar bisa meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Herlambang, dkk (2022), menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak dari perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku organisasi agar bisa menerapkan pengetahuan terkait tentang berbagai hal tersebut demi perbaikan efektivitas suatu organisasi. Syamsir Torang (2013) berpendapat bahwa perilaku organisasi adalah tentang apa yang dilakukan oleh mereka yang ada di dalam organisasi dan bagaimana perilaku mereka mampu memberikan dampak pada

performa organisasi tersebut. Perilaku dalam era perubahan adalah serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik, yang berubah menyesuaikan diri dalam arus perkembangan global.

Manfaat Perilaku Organisasi

Manajemen perubahan muncul dari manfaat perilaku sumber daya manusia dalam organisasi. Adapun manfaat pengetahuan perilaku kemudian tumbuh perubahan perilaku kontekstual perubahan atas dasar kebutuhan organisasi yang semakin berkembang adalah; (a) Perilaku Organisasi dalam perubahan bertindak sebagai peta untuk kehidupan anggota yang ada di dalam organisasi. (b) Melakukan penelitian yang sistematis dan berguna untuk memahami dan juga memprediksi kehidupan organisasi tersebut. (c) Perilaku organisasi yang dinamis akan membantu setiap individu dalam memahami perilaku mereka sendiri dan juga orang lain yang berada di dalam organisasi, sehingga bisa meningkatkan hubungan interpersonal antar setiap individu yang berada di dalam organisasi tersebut. (d) Membantu setiap manajer untuk bisa memahami dan juga memengaruhi lingkungan dan juga kejadian ataupun masalah yang ada pada organisasinya. (e) Analisa perilaku organisasi juga akan sangat membantu mencegah adanya masalah dalam organisasi. (f) Memberikan motivasi dasar pada setiap manajer agar bisa memberikan pengarahan dan mengontrol bawahannya secara lebih efektif. (g) Perilaku organisasi juga berguna untuk menjaga setiap hubungan industrial perusahaan. (h) Jika berbagai prinsip manajemen bisa diterapkan secara efektif di dalam organisasi, maka akan sangat membantu dalam hal memberikan motivasi pada karyawan dan juga mempertahankan mereka di dalam organisasi.

Faktor Mempengaruhi Perilaku

Faktor faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi yang menjadi elemen penting yang mampu mempengaruhi perubahan organisasi. Empat elemen yang mampu mempengaruhi organisasi adalah berasal dari internal organisasi dan eksternal organisasi. Sumber daya manusia (SDM); SDM adalah sistem sosial di dalam internal organisasi. Mereka terdiri dari individu ataupun kelompok tertentu. Artinya, kelompok tersebut bisa dalam jumlah yang kecil atau besar, informal atau formal, tidak resmi ataupun tidak resmi. Pada dasarnya, kelompok manusia ini sifatnya dinamis, artinya mudah dibentuk, berubah, dan juga bubar. Manusia yang membuat kelompok ini lalu akan mencoba berbagai cara agar bisa mencapai tujuan dan sasaran yang sudah dibuatnya. Sehingga, adanya organisasi akan membantu melayani setiap orang dan bukan orang yang ada untuk melayani organisasi tersebut. Faktor Struktur, adalah hubungan pada setiap orang yang terdapat di dalam suatu organisasi. Mereka yang berada di dalam suatu organisasi tentu diberikan peran yang berbeda, dan mereka mempunyai hubungan tertentu dengan yang lainnya. Struktur ini kan mengarah pada pembagian kerja, sehingga setiap orang bisa melakukan tugas ataupun pekerjaannya agar bisa mencapai tujuan organisasi. Seluruhnya akan saling berkaitan agar bisa mencapai tujuan secara lebih terkoordinasi. Sehingga, struktur organisasi ini akan berkaitan dengan kekuasaan dan juga tugas. Mereka yang memiliki wewenang dan lainnya memiliki kewajiban untuk mematuhi wewenang tersebut.

Faktor teknologi, mampu menanamkan kondisi fisik dan juga ekonomi dimanapun orang bekerja. Sifat dari teknologi ini akan sangat tergantung dari sifat organisasi dan juga akan turut mempengaruhi pekerjaan ataupun kondisi kerja perusahaan. Sehingga, teknologi akan membawa efektivitas dan juga memberikan batasan setiap orang dengan berbagai caranya. Lebih lanjut faktor yang mempengaruhi perilaku adalah sistem sosial, akan menyediakan lingkungan eksternal tempat organisasi bergerak.

Sistem sosial ini akan memberikan pengaruh pada sikap orang, kondisi kerja dan yang paling penting adalah mampu memberikan persaingan untuk sumber daya dan juga kekuasaan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku setiap manusia yang bekerja di suatu organisasi. Sehingga, pada dasarnya ruang lingkup organisasi adalah suatu integrasi dari tiga konsep ataupun studi perilaku yang terdiri dari perilaku individu, perilaku antar individu, dan juga perilaku kelompok. Faktor perilaku individu adalah suatu studi terkait kepribadian individu, pembelajaran, sikap, motivasi dan juga kepuasan kerja. Perilaku antar individu, adalah suatu studi yang dilakukan dengan adanya komunikasi antara setiap karyawan diantara mereka sendiri dan bawahan mereka, memahami kualitas dari kepemimpinan orang, dinamika kelompok, konflik yang terjadi pada kelompok, kekuasaan, dan juga politik. Sedangkan perilaku kelompok ini akan mempelajari terbentuknya suatu organisasi, struktur organisasi, dan efektivitas organisasi dan berbagai upaya kelompok yang dilakukan untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

Faktor Psikologi juga dapat mempengaruhi perilaku karena faktor psikologi dapat juga mengubah perilaku. Kontribusinya psikologi pada perilaku organisasi adalah dalam hal motivasi, pembelajaran, kepribadian, persepsi, efektivitas kepemimpinan, pelatihan, pengambilan keputusan individu, kepuasan kerja, penilaian kinerja, pengukuran sikap, desain kerja, seleksi karyawan, dan juga stress karyawan. Lebih spesifik faktor psikologi menurunkan efek psikologi sosial, yang didalamnya menggabungkan berbagai konsep psikologi dan sosiologi dengan memusatkan perhatian pada saling adanya keterpengaruhan pada tiap orang. Kontribusi studi ini dalam bidang perilaku organisasi adalah perubahan sikap, perubahan perilaku, proses kelompok, dan pengambilan keputusan kelompok.

Perilaku dapat dipengaruhi oleh Sosiologi tentang hubungannya antar sesama. Pemahaman terkait sistem sosial dan interaksi sosial manusia akan menyatu dalam suatu sistem sosial. Sumbangsihnya dalam perilaku organisasi adalah tim-tim kerja, dinamika kelompok, perilaku antar kelompok, konflik, perubahan organisasi, teori organisasi formal, dan budaya organisasi. Ada pendapat bahwa perilaku dikaitkan dengan Antropologi, keterkaitan faktor Antropologi adalah terkait manusia yang dihubungkan dengan kegiatannya, yang menciptakan nilai budaya daerah, nilai komparatif, dan lingkungan organisasional. Perilaku dipengaruhi juga oleh geo politik oleh karena Ilmu politik merupakan pengetahuan terkait perilaku individu dan juga kelompok dalam suatu lingkungan ilmu politik. Sumbangsihnya yang sangat kuat dalam perilaku organisasi adalah tentang politik intraorganisasional, konflik, dan juga kekuasaan

Demikianlah penjabaran teoritis tentang perilaku organisasi dalam perubahan. Jadi, bisa kita simpulkan bahwa perilaku organisasi dalam perubahan adalah suatu bidang studi yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana individu ataupun institusi bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan dapat eksis dalam perubahan lingkungan modern baik internal maupun eksternal. Pemahaman tentang perilaku organisasi dalam perubahan ini sangat penting untuk mereka yang terlibat di dalam manajemen, sehingga perusahaan bisa bergerak secara lebih efektif dan efisien.

Konsep Budaya Organisasi dalam Perubahan

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi, yakni tindakan rutinitas, dan percakapan serta makan yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki sistem atau ciri khas masing-masing yang disebut budaya organisasi. Hal ini tentu berkaitan dengan citra sebuah perusahaan atau organisasi di lingkungan luar. Tapi, budaya organisasi tentu berbeda dengan budaya suatu wilayah atau negara yang berkaitan dengan adat istiadat.

Karena itu, diperlukan pemahaman, definisi budaya adat, fungsi hingga jenis-jenisnya. Pengertian Budaya Organisasi khususnya arti budaya tidak hanya mengacu pada adat *istiadat dan kebudayaan* suatu wilayah, tetapi juga bisa sebagai ciri khas organisasi. Ciri khas sebuah organisasi ini bisa dikatakan sebagai budaya organisasi. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini dan diterapkan oleh suatu kelompok. Sedangkan, organisasi adalah suatu kelompok orang dari berbagai latar belakang berbeda bersatu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi dijadikan sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang dalam wadah organisasi. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. Budaya organisasi juga bisa sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap dan norma yang menyatakan suatu organisasi dan menampung semua keberagaman. Budaya organisasi biasanya melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, ekspektasi, dan seluruh nilai di dalamnya. Sehingga, budaya organisasi ini akan direfleksikan melalui kegiatan mereka sehari-hari, mulai dari interaksinya dengan orang lain, caranya bekerja dan ekspektasi di masa depan sebagai era perubahan. Dalam perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kekuasaannya, dan terus berkembang menuju perubahan budaya yang sesuai dengan eranya.

Beberapa asumsi dasar mengenai teori budaya organisasi, antara lain; (a). Asumsi terhadap nilai organisasi, Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan persamaan yang sama mengenai realitas organisasi, sehingga pemahaman mereka mengenai nilai-nilai organisasi lebih baik. Asumsi teori budaya organisasi ini mengacu pada nilai organisasi, yang merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

(b) Asumsi terhadap simbol budaya organisasi. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Saat orang bisa memahami simbol tersebut, maka seseorang bisa bertindak berdasarkan budaya organisasinya. (c) Asumsi terhadap budaya yang bervariasi, Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang bervariasi dan interpretasi tindakannya juga beragam. Karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda, setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda. Tapi, perbedaan budaya dalam organisasi justru seringkali menjadi kekuatan dari organisasi tersebut.

Pengertian Budaya Organisasi

Pandangan para pakar manajemen pengertian budaya organisasi, antara lain: Sarpin (1995) Menurut Sarpin, pengertian budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan budaya organisasi biasanya digambarkan dalam arti yang sama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatakan organisasi. Setiap organisasi yang beraneka ragam bentuknya pasti memiliki budaya berbeda-beda. Perbedaan budaya organisasi ini hal yang sangat wajar, karena lingkungannya yang berbeda-beda. Susanto Susanto mengatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi. Sehingga setiap anggota organisasi wajib memahaminya dan bertingkah laku serta berperilaku sama. Lathans (1998) Lathans berpendapat budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarah pada perilaku anggota organisasi.

Semua anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Schein (1992) Menurut Schein, budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok. Tujuannya, organisasi bisa belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik. Karena itu, semua anggota harus mengenal budaya organisasi sebagai cara untuk memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah yang sedang dihadapi.

Jadi, budaya organisasi adalah sebuah normal dan nilai yang akan membentuk perilaku anggota organisasi tersebut. Adanya budaya organisasi ini juga bertindak sebagai kode etik bagi para anggotanya ketika berperilaku di luar lingkungan organisasinya. Budaya organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan Budaya organisasi memang bisa berasal dari pengalaman, tapi tidak terbentuk begitu saja. Dan budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada di suatu kelompok dan digunakan sebagai tuntunan mereka dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok lain. Artinya, budaya organisasi merupakan suatu normal dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya.

Fungsi Budaya Organisasi dalam Era Perubahan

Manajer institusi atau pimpinan sebuah organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi era perubahan. Banyak pemimpin yang menggunakan teori budaya organisasi yang ada saat ini untuk diterapkan di perusahaannya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai dan norma-norma memiliki antara lain; Budaya Organisasi era perubahan dapat meningkatkan rasa kepemilikan,

budaya organisasi berfungsi sebagai identitas dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu. Misalnya, suatu organisasi sangat menekankan budaya kedisiplinan. Maka, anggotanya akan memiliki identitas bahwa mereka kumpulan orang-orang yang disiplin.

Budaya organisasi era perubahan sebagai alat untuk mengorganisir, setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan. Nilai-nilai dan norma-norma dalam budaya organisasi bisa menjadi batasan-batasan yang harus dipahami dan dipatuhi semua anggotanya. Hal ini bisa membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, karena itu, budaya organisasi juga dikenal sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai cara berkomunikasi dan tingkah laku para anggotanya.

Budaya organisasi dapat mengontrol perilaku, fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya. Budaya organisasi dapat mendorong kinerja anggota, berfungsi membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga, budaya organisasi akan mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan. Fungsi lainnya budaya organisasi menentukan tujuan organisasi yaitu berfungsi sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Kesimpulan

Perilaku organisasi dalam perubahan adalah suatu bidang studi yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana individu ataupun institusi bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan dapat eksis dalam perubahan lingkungan modern baik internal maupun eksternal. Pemahaman tentang perilaku organisasi dalam perubahan ini sangat penting untuk mereka yang terlibat di dalam manajemen, sehingga perusahaan bisa bergerak secara lebih efektif dan efisien. Budaya organisasi dalam perubahan dapat meningkatkan kekuatan organisasi, fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi, meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi era tersebut. Budaya organisasi dalam perubahan juga bisa sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap dan norma yang menyatakan suatu organisasi dan menampung semua keberagaman untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku dan budaya organisasi dalam perubahan dapat dilihat pada budaya tenaga kerja. Istilah WFH (*Work From Home*) dilaksanakan karena kasus covid 19, ada pembatasan orang untuk bekerja dan berkumpul pada ruangan terbatas untuk mencegah penyebaran virus. Disudut lain proses operasional perusahaan mesti berlangsung muncul istilah WFH bagian dari perubahan budaya kerja. Perkebangan operasional lainnya juga tumbuh pada perubahan strategi pemasaran, perubahan teknologi dan peralatan. Pada lingkungan eksternal terjadi perubahan pasar, perubahan perilaku masyarakat (*new-normal*), perubahan peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, jaringan internet, dan lain-lainnya. Tujuan dari Perilaku dan organisasi dalam perubahan dimaksudkan adalah perubahan pada hakekatnya adalah untuk memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat efisien dan mampu bersaing di pasar ekonomi digital. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, serta implementasi strategi perusahaan.

Pengenalan *on Line System* (OLS) yang dipergunakan untuk mensenergikan data data manual menuju pangkalan data yang lebih efesien dan akurat dan savefaety. Digital marketing, jualan online orang tidak perlu datang ke supermarket untuk memenuhi kebutuhan, dengan smartphone dan dana tersedia mereka dapat belanja via online. Dari pihak perusahaan menyiapkan system perilaku dan budaya pelayanan yaitu inovatif, cepat, sigap, efektif efesien, ontime dll. Untuk memuaskan konsumen. Era perkembangan atau perubahan membutuhkan perilaku yang menyesuaikan dengan tuntutan jaman. Budaya digital ini mau tidak mau karyawan diharuskan paham dalam pengendalian system jaringan, online dan lain sebagainya. Budaya organisasi dalam perubahan juga berfungsi membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga, budaya organisasi dalam perubahan, akan mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan untuk mencapai eksistensi, keberlanjutan serta tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, M. R., & Maghool, S. A. H. (2022). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 22(4), 678-689.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Herlambang, E. A., Fauziah, N., & Umam, K. (2022). URGENSI PERUBAHAN ORGANISASI DALAM MENGHADAPI COVID-19. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 12-20.
- <https://www.google.co.id/amp/s/www.kompasiana.com/amp/alifahputri/5a58faf2cf01b431412aee42/pentingnya-organizational-citizenship-behavior-dalam-organisasi>
- Ibnu, (2021), Marketing & Manajemen, penerbitan PT, Cipta Piranti Sejahtera
- Luo, J., Zou, D., Wang, Y., Wang, S., & Huang, L. (2022). Battery thermal management systems (BTMs) based on phase change material (PCM): A comprehensive review. *Chemical Engineering Journal*, 430, 132741.
- Timothy, D. J. (1999). Cross-border partnership in tourism resource management: International parks along the US-Canada border. *Journal of sustainable tourism*, 7(3-4), 182-205.
- Thoha, N., & Avandana, I. M. N. W. (2020). Project Managers' Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(2).
- Torang, S. (2013). Organisasi & manajemen; perilaku, struktur, budaya & perubahan organisasi.

- Spears, B. M., Chapman, D., Carvalho, L., Rankinen, K., Stefanidis, K., Ives, S., & Birk, S. (2022). Assessing multiple stressor effects to inform climate change management responses in three European catchments. *Inland Waters*, 12(1), 94-106.
- Sobirin, A. (2005). Privatisasi: Implikasinya terhadap perubahan Perilaku karyawan dan budaya organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*.

Profil Penulis



Dr. I Dewa Nyoman Usadha, S.E., M.M

Mengawali tingkat studi strata (S1) pada Fakultas Ekonomi universitas Udayana prodi manajemen tamat padat tahun 1986, setelah tamat saya lebih banyak menekuni wirausaha dan kegiatan sosial masyarakat, pernah sebagai komisioner Bawaslu tingkat kabupaten, terlibat dalam perpolitikan sebagai staff ahli DPRD. Selanjutnya melanjutkan kuliah progra pasca sarjana Magister Manajemen (S2) pada Universitas wijaya putra Surabaya tamat tahun 2006. Dalam perjalanan berikutnya lebih banyak terlibat dalam dunia Pendidikan yaitu sebagai salah satu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta, oleh karena pengabdian cukup lama mengantarkan Saya sebagai Dekan FEB pada periode 2017-2022. Kertertarikan sebagai dosen di Univesitas Mahendradatta Bali karena universitas ini termasuk konserfatif untuk berkiprahnya bagi kaum marhaen dan kebetulan pendirinya bapak President yang pertama Ir. Soekarno. Dengan mengusung nama besar tersebut mau tidak mau prestasi diri sebagai dosen harus dilanjutkan dengan pengenyam Pendidikan tinggi ke jejang Doktor (S3) prodi manajemen di Universitas besar di Bali yakni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana tamat tahun 2022. Disela kegiatan sebagai pendidik, peneliti dan aktif dalam misi sosial, ahkirnya pada tahun yang sama mendapat gelar Doktor (S3) dari International Human right Ambassador Organization, Mahatma Gandhi International Virtual University, Global office bermakas di vale London, United Kindom.

Email Penulis: mahausadha888@gmail.com

KESIAPAN SDM ORGANISASI DALAM PERUBAHAN

Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc
STIE Ciputra Makassar

Pendahuluan

Perubahan organisasi berdasarkan perspektif manajemen strategis merupakan proses implementasi strategi perusahaan yang telah dirancang oleh pimpinan organisasi (Dunphy, 2011). Di sisi lain, dalam perspektif pengembangan organisasi menganggap bahwa perubahan merupakan upaya yang disengaja untuk membuat perbedaan dalam pengaturan kerja organisasi yang bertujuan meningkatkan pengembangan individu dan meningkatkan kinerja organisasi (Porras & Robertson, 1992). Kedua sudut pandang ini adalah aspek penting dalam literatur perubahan organisasi.

Perubahan organisasi tentu sangat melekat dengan entitas organisasi yaitu sumber daya manusia. Tantangan bagi organisasi bahwa perubahan dapat memberikan pengaruh adanya kompleksitas yang mendorong individu untuk mampu beradaptasi. Kesiapan individu dalam perubahan merupakan agenda penting bagi organisasi, oleh karena itu pimpinan organisasi secara terus menerus mengupayakan dan mendorong individu untuk memiliki inisiatif atas perubahan yang terjadi.

Gambaran Dunia Modern Saat ini

Saat ini telah berada pada tahap baru, yang disebut era disrupsi berkelanjutan. Memasuki era Industri 4.0 dan Society 5.0, dimana teknologi informasi berperan sebagai katalis. Society 5.0 adalah kelompok yang menerapkan teknologi yang berfokus pada kehidupan manusia dan berbasis Industri 4.0. Salah satu dampak Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 adalah dunia semakin terhubung (Sima et al. 2020; Haseeb et al. 2019). Hal ini perlu disadari bahwa digitalisasi dan otomatisasi menjadi tantangan bagi individu untuk dapat bertahan dan berkembang mengikuti perubahan yang terjadi. Begitupula dalam dunia bisnis, adanya digitalisasi memberikan tantangan persaingan yang sangat besar, sehingga organisasi perlu memiliki daya saing agar dapat bertahan dalam era persaingan.

Seiring perkembangan dunia bisnis, organisasi perlu menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) butuh menemukan kembali dan beradaptasi dengan hal-hal baru. SDM perlu berubah untuk menanggapi kekuatan pasar yang terdiri dari gelombang pertumbuhan baru, volatilitas pasar yang berkelanjutan, perubahan ekspektasi individu, dan pergeseran teknologi. SDM di zaman sekarang ini dianggap disruptif melalui penggunaan media digital dan sosial. Perusahaan meninjau kembali strategi dan model operasi SDM, dengan fokus pada mendorong organisasi yang gesit dalam mengelola tenaga kerja yang diperluas (Kadarisman. *et al* 2022).

Industri 4.0 atau revolusi industri keempat merepresentasikan sistem tertanam dan terkoneksi dan menghapus batas-batas antara perusahaan (pabrik) nyata dan virtual, yang diwakili oleh *Cyber-Physical-System (CPS)* dan *Internet of Things*. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan peningkatan otomatisasi sehingga mendorong komunikasi yang optimal antara manusia dengan mesin. Organisasi atau perusahaan perlu melakukan pengembangan teknologi berkelanjutan (Machado *et al* 2019).

Tantangan dalam era disrupsi berkelanjutan juga terkait dengan kondisi yang dikenal dengan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) yang dapat menggambarkan situasi dunia bisnis saat ini. Situasi yang berubah dengan cepat, situasi yang penuh dengan ketidakpastian, kondisi yang semakin memiliki kompleksitas yang tinggi, serta kondisi yang serba ambiguitas. Situasi tersebut merupakan realitas saat ini dan akan terus berlanjut. Suka tidak suka, individu dalam organisasi perlu memaksakan diri untuk beradaptasi dengan situasi yang sangat tidak menyenangkan dan kurang nyaman tersebut. Era yang dihadapi ataupun zaman ini penuh dengan ketidakpastian (Tamara *et al* 2021).

VUCA menjadi gambaran keadaan yang membutuhkan kesiapan SDM dalam organisasi untuk memberikan upaya terbaik dalam kondisi yang terjadi, namun ternyata beberapa ahli mengemukakan bahwa VUCA bukan lagi menjadi gambaran kerumitan kondisi yang terjadi saat ini, menurut Cascio (2020) dalam Evseeva *et al* (2022) mengemukakan bahwa istilah VUCA belum sepenuhnya memadai atau relevan untuk menggambarkan kekacauan dunia modern saat ini, sehingga Cascio mengusulkan bahwa untuk menggambarkan keadaan saat ini dia menciptakan istilah BANI (*Brittle, Anxiety, Non-Linear dan Incomprehensible*).

Istilah BANI muncul akibat adanya virus yang telah merubah berbagai pola kehidupan manusia, mulai dari "*Brittle*" mengacu pada kerapuhan yang artinya dalam konteks pekerjaan tidak lagi ada jaminan, dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang melakukan *layoff* karena adanya isu resesi. Hal ini menjelaskan pula bahwa jabatan tertentu tidak identik dengan keamanan dan adanya perubahan karir adalah hal yang wajar. Terdapat keterkaitan dengan hal-hal yang jika satu bagian gagal, mungkin efeknya menjadi bencana bagi kegagalan sistem yang lebih luas. Selanjutnya adalah "*Anxiety*" dapat berarti dengan adanya sistem yang rapuh maka menimbulkan kecemasan.

Hal ini menggambarkan keadaan bahwa setiap pilihan dianggap berpotensi membahayakan, mendorong penundaan dan adanya kepasifan keputusan. Kondisi BANI dalam hubungan antara sebab dan akibat dari tindakan tidak mengikuti harapan dan hal tersenut dapat bersifat "*Non Linear*". Lingkungan *nonlinier*, dapat berarti juga bahwa keputusan kecil dapat memiliki konsekuensi yang mampu menghancurkan. Sebuah usaha yang besar mungkin saja tidak selalu membawa hasil yang besar. Ketika sudah kehilangan linearitas, maka menjadi tidak proporsional, sehingga perencanaan strategik yang dilakukan oleh organisasi harus dapat disesuaikan dengan keadaan. Keadaan selanjutnya adalah "*Incomprehensible*", hal ini mengacu pada peristiwa yang tidak biasa dan tampak tidak masuk akal. Kondisi ini juga dapat dicirikan oleh lingkungan dimana segalanya terjadi begitu cepat sehingga tampaknya semakin banyak yang kurang kita pahami. Evseeva *et al* (2022).

Gambaran keadaan BANI menjadi perhatian khusus organisasi bahwa SDM pada era modern saat ini tentu akan terkait dengan kondisi ini. Oleh karena itu, untuk menghadapi kondisi VUCA maupun BANI, baik organisasi maupun individu khususnya pelaku bisnis juga dituntut untuk memiliki pemikiran yang terbuka, luas, dan tidak statis agar mampu beradaptasi dengan ketidakpastian yang ada, sementara itu, untuk mengatasi kondisi tersebut perlu diterapkan alternatif solusi yang efektif dalam setiap aktivitas organisasi dan pengelolaan SDM.

Perubahan Organisasi

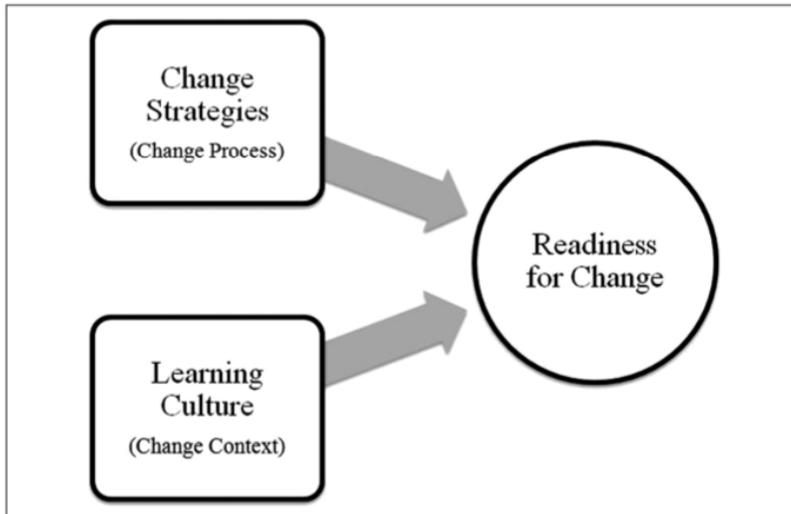
Perubahan organisasi adalah proses perubahan yang berkelanjutan dalam aliran seperti alur kerja, staf, pengambilan keputusan, komunikasi dan sistem penghargaan. Pelaksanaan perubahan sebuah organisasi perlu berkonsentrasi pada faktor psikologis dan struktural. Faktor psikologis meliputi keyakinan individu terhadap perubahan, pembedaan masalah yang harus diperhatikan, tingkat penerimaan individu dan organisasi untuk melakukan perubahan, selain itu, faktor struktural juga perlu menjadi perhatian karena mencakup kondisi

bagaimana perubahan dapat terjadi dan sejauh mana kondisi tersebut akan meningkatkan atau memperlambat proses perubahan organisasi. (Jabbour *et al*, 2018)

New normal merupakan sebuah kondisi perubahan perilaku baru atas dampak adanya virus covid-19 beberapa tahun terakhir ini. Organisasi dipaksa untuk menyesuaikan diri pada kebiasaan baru atas perubahan perilaku individu di dalamnya. Organisasi harus semakin mampu mengelola dan menghadapi perubahan cepat dalam teknologi. Tantangan terhadap kemampuan strategis dan tren yang muncul dalam cara anggota organisasi serta pemangku kepentingan (termasuk pelanggan) dalam berkomunikasi serta keinginan terlibat satu sama lain menjadi perhatian penting bagi organisasi. (Shah *et al*, 2017)

Perubahan organisasi dalam konteks global yang bergejolak, serba tidak pasti, kompleksitas yang tinggi, dan serba ambigu tidak dapat dihindari dan harus dihadapi (Abidi dan Joshi, 2015). Cara organisasi terlibat dengan individu dan pemangku kepentingan pada akhirnya akan menentukan sejauh mana keberhasilan dari perubahan tersebut diperlukan. Menurut teori tentang readiness, ternyata konsisten dengan pandangan yang diusulkan oleh para ahli. "Kesiapan untuk perubahan" adalah hal yang penting dalam keberhasilan implementasi perubahan yang kompleks. Secara khusus, kesiapan organisasi untuk berubah mengacu pada komitmen perubahan anggota organisasi dan efektivitas perubahan untuk mengimplementasikan perubahan organisasi (Weiner 2009).

Choi dan Ruona (2013) menyatakan sebuah model konseptual dalam kesiapan menghadapi perubahan melalui gambar berikut ini.



Gambar 7.1 Model Konseptual Dalam Kesiapan Menghadapi Perubahan

Berdasarkan gambar tersebut, kesiapan dalam menghadapi perubahan didasarkan pada dua aspek perubahan, yaitu *change strategies* yang terkait dengan perubahan proses yang terjadi dan *learning culture* yang terkait dengan perubahan konteks yang dihadapi. Organisasi akan menghadapi tantangan perubahan dan harus mampu beradaptasi pada perubahan proses dan konteks yang mungkin akan menjadi tantangan bagi SDM dalam organisasi.

Menurut Weiner (2009). Kesiapan organisasi untuk berubah menunjukkan keadaan yang siap secara psikologis dan perilaku untuk mengambil tindakan (yaitu, bersedia dan mampu). Menurut Lokuge *et al*, (2019) menekankan pentingnya proses manajemen perubahan terstruktur pada kemampuan untuk mencapai hasil yang sukses. Sementara dampak dari strategi manajemen perubahan dapat bervariasi berdasarkan jenis perubahan atau hasil yang diinginkan. Timmor dan Zif (2010) menunjukkan bahwa kemauan untuk berubah pada organisasi dipengaruhi oleh variabel internal dan eksternal, antara lain orientasi manajemen kewirausahaan, hambatan lingkungan organisasi, peran teknologi dan inovasi dalam strategi bisnis.

Selain itu, kemauan untuk berubah tentunya berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik dan mampu meningkatkan peringkat keberhasilan manajemen yang lebih tinggi dalam mengatasi perubahan lingkungan yang dinamis.

Organisasi tidak dapat menghindari perubahan, oleh karena itu setiap pemimpin dan manajemen dalam organisasi harus siap menghadapi perubahan dengan *self-efficacy* dan kemampuan beradaptasi pada setiap perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor aset terpenting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang mahir beradaptasi dalam perubahan merupakan investasi yang penting dalam kapasitas melakukan inovasi dan perbaikan terus-menerus, sehingga memiliki kemampuan untuk menyambut perubahan.

Kesiapan SDM dalam Menghadapi Perubahan

Organisasi saat ini dipaksa untuk dapat menyesuaikan strategi perusahaannya dengan berbagai bentuk perubahan di lingkungan yang sangat dinamis. Dinamika perubahan menuntut organisasi untuk mampu berubah demi kelangsungan hidup organisasi tersebut (Smither, 2012). Bahkan bagi SDM dalam organisasi, perubahan dapat menimbulkan perasaan cemas dan tegang, kemudian ketika perubahan mulai terbentuk, anggota organisasi dapat merasakan ketidakpastian dan kebingungan.

Kesiapan SDM untuk berubah tentunya akan berkaitan dengan kinerja individual. Setiap individu tentunya perlu dipersiapkan terlebih dahulu untuk dapat menghadapi perubahan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, karena jika tidak dipersiapkan dengan optimal maka proses perubahan menjadi tidak efektif dan dapat meningkatkan resiko kegagalan. Individu yang siap menghadapi perubahan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya akan memiliki kinerja yang unggul, sehingga untuk meningkatkan kinerja individu di era perubahan.

Organisasi perlu memiliki program khusus untuk mempersiapkan kesiapan individu terhadap perubahan. Hal-hal penting yang dapat menjadi dasar kesiapan individu dalam perubahan antara lain faktor kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, kemampuan beradaptasi masing-masing individu dan internalisasi nilai-nilai organisasi. (Lokuge *et al*, 2019)

Perubahan yang terjadi perlu adanya sebuah komitmen organisasi dan individu agar perubahan yang terjadi dapat dikelola dan menjadi sebuah *challenge* bagi SDM dalam organisasi. Zulkarnain dan Hadiyani (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan keterikatan individu merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kesiapan SDM untuk berubah. Menurut Pramadani dan Fajrianti (2012) menyatakan hal yang berbeda bahwa komitmen terkadang hanya memberikan pengaruh yang sangat rendah terhadap kesiapan SDM menghadapi perubahan.

SDM dalam organisasi tentunya memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Hal ini juga mempengaruhi strategi pendekatan organisasi dalam mempersiapkan SDM yang siap menghadapi tantangan perubahan. SDM yang memiliki kepercayaan diri dengan kemampuan yang dimiliki tentunya akan mampu mengatasi efek dari perubahan yang terjadi seperti mampu mengelola kondisi stres dan cenderung menganggap perubahan sebagai hal yang positif sehingga akan mengalami tingkat kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan.

SDM yang memiliki kesiapan terhadap tantangan perubahan akan memiliki sikap kerja yang produktif dan lebih memiliki semangat dalam menghadapi segala kompleksitas yang terjadi. Menurut Adil (2016) terdapat tiga konstruksi utama kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan antara lain "kesiapan untuk perubahan", "komitmen untuk berubah", dan "perilaku positif terkait perubahan". Kesiapan untuk berubah salah satunya didorong dukungan pimpinan organisasi. Choi dan Ruona (2011) juga menyatakan bahwa konsep kesiapan SDM dalam tantangan perubahan adalah sikap positif dan menganggap bahwa perubahan yang terjadi merupakan hal yang positif dan merasa bahwa perubahan akan

membawa kemajuan bagi dirinya. Ditambahkan pula faktor pendukung yang dapat mengurangi resistensi SDM dalam menghadapi tantangan perubahan adalah adanya dukungan pimpinan organisasi. SDM yang memiliki komitmen dalam tantangan perubahan tentunya akan menunjukkan perilaku unggul dalam berkontribusi.

Peran Pemimpin dalam Perubahan Organisasi

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab besar dalam tantangan perubahan. Peran pemimpin selain menciptakan kesiapan terhadap perubahan juga harus mampu mendorong SDM untuk berkomitmen pada upaya perubahan. Pemimpin harus mampu mendukung untuk memastikan komitmen SDM terhadap perubahan. Pemimpin juga bertanggung jawab menciptakan lingkungan yang kondusif bagi SDM untuk melakukan upaya perubahan (Brown dan Eisenhardt 1997). Pemimpin dapat mempengaruhi komitmen untuk berubah secara tidak langsung melalui kesiapan perubahan. Pemimpin juga memberikan pengaruh bagi SDM untuk tetap berkomitmen berkelanjutan dalam era perubahan yang terjadi.

Holt, *et al* (2007) mendefinisikan kesiapan SDM sebagai kepercayaan SDM bahwa mereka dapat menerapkan perubahan yang dihadapi, melalui beberapa faktor pendorong yang meliputi efikasi diri, kesesuaian dan memiliki kelayakan dalam tantangan perubahan serta dukungan pemimpin yang berkomitmen terhadap perubahan tersebut (dukungan manajemen). Hal-hal tersebut menjadi dasar pemikiran yang menganggap bahwa perubahan yang terjadi akan memberikan keuntungan bagi anggota (keuntungan pribadi) dan organisasi. Berdasarkan pernyataan Holt, *et al* (2007), seorang individu dinyatakan siap berubah adalah ketika mampu menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, kesiapan untuk berubah telah menjadi faktor penting dalam menciptakan keberhasilan perubahan (Armenakis, *et al* 1993).

Hal ini ditunjukkan dengan dua perilaku ketika perubahan dilakukan, yang dapat bersifat positif dan negatif. Perilaku positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan perilaku negatif ditunjukkan dengan sikap menghindari perubahan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, pemimpin organisasi memiliki peranan penting dalam tantangan perubahan. Seorang pemimpin era modern tentunya terlibat dalam perilaku kepemimpinan transformasional, sehingga semakin banyak pemimpin akan menunjukkan potensi kepemimpinan positif pada bawahannya. Pemimpin era baru tentu mampu menciptakan sikap kepemimpinan yang menggembarakan (Day et al., 2014) khususnya untuk organisasi yang terlibat dalam perubahan.

Castillo dan Trinh (2018) menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam era perubahan dapat memupuk organisasi yang mampu melakukan sinkronisasi berkelanjutan dengan lanskap ketepatan. Orientasi relasional seorang pemimpin dan kemauan untuk menerima ketidakpastian merupakan hal mendasar untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dalam konteks era perubahan. Pemimpin adalah tokoh kunci untuk mengkatalisasi tantangan perubahan yang terjadi.

Komitmen Keberlanjutan dalam Perubahan

Budaya organisasi yang fleksibel memiliki keterkaitan dengan komitmen perubahan positif daripada budaya organisasi yang stabil. Hal ini terkait dengan perubahan efikasi diri dan valensi pribadi, yang merupakan dimensi penting dari kesiapan SDM untuk berubah. Hal tersebut juga memiliki implikasi untuk dapat menjalankan organisasi dimasa depan. Menurut sudut pandang manajemen, mengelola keberlanjutan dalam perubahan dapat dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang fleksibel dapat mendukung kesuksesan yang lebih besar dengan menerapkan perubahan (Eccles *et al* 2012).

Kesiapan dalam menghadapi tantangan perubahan dapat dilakukan dengan membangun keterikatan dalam tim

kerja dan sikap yang menunjukkan kesiapan SDM dalam perubahan organisasi. Hal ini muncul dari kognisi individu yang terjadi dalam proses interaksi sosial dan yang bermanifestasi sebagai fenomena kolektif tim kerja sehingga mampu mendukung kesiapan organisasi untuk berubah. Pemimpin organisasi memiliki peranan penting dalam mengelola SDM pada setiap tim kerja untuk selalu memiliki sikap dan perilaku konstruktif dalam tantangan perubahan.

Hal mendasar dalam dunia bisnis yang harus dilakukan adalah menata SDM agar memiliki daya saing khususnya dalam era modern yang penuh dengan tantangan perubahan. Tanpa daya saing, sebuah bisnis tidak akan bertahan di pasar yang sangat kompetitif, sehingga kesiapan SDM menjadi kunci utama. Strategi dalam mempersiapkan SDM unggul khususnya pada peningkatan kapasitas pengetahuan dan keterampilan serta kesiapan sikap dan mental dalam menghadapi tantangan perubahan (Samual *et al* 2020).

Terdapat tiga aspek penting yang dapat menjaga komitmen dalam tantangan perubahan yaitu sinergi yang harmonis dari tiga entitas organisasi individu, tim kerja dan pemimpin. Adanya sinergi dari aspek entitas organisasi maka dalam kondisi apapun tentunya organisasi mampu mengelola perubahan dan menjadikan perubahan yang terjadi sarana bagi kemajuan bagi organisasi. Oleh karena itu keberlangsungan organisasi akan terjaga dan organisasi mampu melahirkan agen-agen perubahan yang unggul.

Daftar Pustaka

- Abidi, S., & Joshi, M. (2015). *The VUCA Company*. Jaico publishing house.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2018). In search of missing time: A review of the study of time in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 165-178.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2013). Individual readiness for organizational change. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, 331-345.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Dunphy, D. (2011). Conceptualizing sustainability: The business opportunity. In *Business and sustainability: Concepts, strategies and changes*. Emerald Group Publishing Limited.
- Evseeva, S., Evseeva, O., & Rawat, P. (2022). Employee Development and Digitalization in BANI World. In *International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy* (pp. 253-264). Springer, Cham.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Ślusarczyk, B., & Jermstiparsert, K. (2019). Industry 4.0: A solution towards technology challenges of sustainable business performance. *Social Sciences*, 8(5), 154.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Jabbour, C. J. C., & Renwick, D. W. S. (2018). The soft side of environmentally-sustainable organizations. *RAUSP Management Journal*, 53, 622-627.
- Kadarisman, M., Wijayanto, A. W., & Sakti, A. D. (2022). Government Agencies' Readiness Evaluation towards Industry 4.0 and Society 5.0 in Indonesia. *Social Sciences*, 11(8), 331.
- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., & Dongming, X. (2019). Organizational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. *Information & management*, 56(3), 445-461.
- Machado, C. G., Winroth, M., Carlsson, D., Almström, P., Centerholt, V., & Hallin, M. (2019). Industry 4.0 readiness in manufacturing companies: challenges and enablers towards increased digitalization. *Procedia Cirp*, 81, 1113-1118.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research.
- Pramadani, A. B. & Fajrianti, 2012. *Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Dani*.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035.
- Smither, J. W. (2012). Performance management.

- Sumual, T. E. M., Sopotan, G. J., & Kawulur, A. F. (2020, May). Human resources readiness assessment in the framework of business development. In *Journal of International Conference Proceedings (JICP)* (Vol. 3, No. 1, pp. 267-272).
- Tamara, A. G., Maulidan, A. S., Alkatili, A. A., Musyaffa, F. L., & Husniyah, N. (2021). Design Thinking as a Strategy in Facing VUCA. *Indonesian Journal of Digital Business*, 1(2), 23-26.
- Timmor, Y., & Zif, J. (2010). Change readiness: an alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 1-9.
- Zulkarnain, Z., & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal psikologi*, 41(1), 17-33.

Profil Penulis



Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc

Penulis menyelesaikan studi S1 dari Program Studi Manajemen Universitas Atmajaya Yogyakarta. Tahun 2010, Penulis melanjutkan studinya ke jenjang S2 di Magister Sains Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Setelah lulus S2, Penulis bergabung dan berkarir sebagai Dosen Profesional di Universitas Ciputra Surabaya. Sejak awal penulis memiliki ketertarikan dalam bidang sumber daya manusia dan manajemen strategi. Kurang lebih 3 tahun kemudian, penulis diberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang S3, dan mengambil program dalam bidang Manajemen Strategik di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Riset bidang human capital management menjadi hal yang menarik meskipun tetap dalam bingkai manajemen strategi. Penulis menyelesaikan Pendidikan S3 di tahun 2022, dan saat ini penulis mendapatkan promosi untuk bergabung di Universitas Ciputra Makassar sebagai dosen sekaligus dipercaya sebagai kepala biro kemahasiswaan dan alumni. Penulis saat ini mengampu mata kuliah human capital management dan mengembangkan konsentrasi riset kearah manajemen sumber daya manusia dan strategi. Selain itu penulis menjadi pendamping dan pembina mahasiswa magang dan berkontribusi sebagai mentor start up bisnis baik di level mahasiswa maupun UMKM. Penulis mengkombinasikan ilmu yang diperoleh dari S1, S2 dan S3 nya untuk membantu 3 jalur sukses yang meliputi corporate entrepreneurship, start up bisnis dan family business serta UMKM di Sulawesi Selatan dalam mengembangkan kinerja bisnisnya.

Email Penulis: cmustikarini@ciputra.ac.id

PERUBAHAN PADA ORGANISASI PEMBELAJARAN

Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Dunia tempat kita tinggal saat ini sedang mengalami perubahan dengan intensitas yang luar biasa. Tampaknya, tidak ada hari yang dilalui tanpa penemuan baru yang terjadi di setiap aspek kehidupan manusia. Globalisasi ekonomi merupakan salah satu yang paling mendominasi perubahan yang terjadi. Tingkat perubahan yang terjadi telah melampaui batas kemampuan individu untuk mengikutinya sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan secara masif terhadap kebijakan strategis, struktur organisasi, serta sistem kerja perusahaan yang berdampak pada meningkatnya harapan perusahaan terhadap pimpinan dan karyawannya (Cameron and Green, 2009). Penemuan-penemuan baru yang bermunculan telah membawa kita pada era disrupsi yang berimbas pada timbulnya ketidakstabilan ekonomi. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, meminimalkan biaya produksi, meningkatkan produktivitas serta memanfaatkan peluang yang ada untuk semakin tumbuh dan berkembang. Hal ini berdampak pada meningkatnya jumlah perusahaan yang mencoba untuk melakukan perubahan pada aktivitas perusahaan untuk mengantisipasi kondisi yang ada (Kotter, 2012).

Dalam menanggapi era disrupsi, perusahaan perlu melakukan pergeseran besar-besaran terhadap setiap aspek kegiatan perusahaan, disebut sebagai *The Great Shifting* oleh Rhenald Kasali, yang merupakan pendiri Yayasan Rumah Perubahan. Perpindahan yang dilakukan bukanlah bersifat sementara namun merupakan perpindahan abadi yang menentukan mampu tidaknya perusahaan bertahan menghadapi era yang disruptif ini. Hal ini perlu dilakukan karena ketika perusahaan memutuskan untuk menanti di tempat, mereka tidak akan menemukan lagi “masa lalu” yang sama seperti dulu lantaran dunia telah berubah. Berubah atau punah, itulah pilihan yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan yang melakukan perubahan juga tidak semuanya selamat menghadapi kondisi ini, namun setidaknya mereka tidak punah sampai terbentuknya keseimbangan baru dalam perekonomian. Perusahaan harus terus belajar dan berubah, berevolusi dari waktu ke waktu sampai mereka mendapatkan sebuah bentuk platform yang mampu membawa mereka bertahan pada era disrupsi ini (Kasali, 2018).

Salah satunya adalah bisnis Taksi Blue Bird yang menghadapi serangan lawan yang tidak kelihatan seperti Uber, Grab, Go-Jek dan sebagainya melalui fitur taksi online mereka. Agar mampu bertahan menghadapi serangan tersebut, maka PT Blue Bird melakukan perubahan besar terhadap platform bisnisnya melalui kerja sama dengan Go-Jek dalam peluncuran fitur Go-BlueBird, yang memungkinkan konsumen untuk memesan taksi Blue Bird melalui aplikasi Go-Jek (dengan tarif Blue Bird) serta menjadikan taksi Blue Bird sebagai bagian dari layanan Go-Car milik Go-Jek (dengan tarif Go-Car). Strategi ini merupakan salah satu penerapan siasat perang China Kuno milik Sun Tzu yaitu “jika lawan terlalu kuat, maka jadikan ia sebagai kawan atau sekutu”. Selain itu, PT Blue Bird juga memperkuat bisnis digitalnya sendiri melalui peluncuran aplikasi My Blue Bird dan membina kerja sama bisnis dengan perusahaan selain Go-Jek seperti Mastercard, McDonald’s Indonesia, dan Traveloka.

Sejauh ini, PT Blue Bird telah menunjukkan keluwesannya dalam bertahan menghadapi tekanan disrupsi melalui perubahan-perubahan yang telah dilakukan (Sudarmadi, 2018). Hal tersebut mampu dilakukan karena adanya penerapan manajemen perubahan yang baik dari perusahaan.

Konsep Dasar Perilaku Organisasi dalam Perubahan

Perilaku Organisasi secara khusus dapat memperluas perilaku yang berkaitan dengan berbagai hal meliputi pekerjaan, omset kerja, kinerja, dan manajemen (Robbins and Judge, 2022). Dalam buku *Organizational Behaviour* (Robbins and Judge, 2022) menyebutkan bahwa inti utama yang perlu diketahui dalam perilaku organisasi meliputi motivasi, kekuatan dan perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal, proses dan struktur grup, persepsi dan pengembangan tingkah laku, proses perubahan, negosiasi dan konflik, rancangan kerja. Perilaku organisasi pada dasarnya terbentuk dari beberapa elemen dasar. Berdasarkan hasil studi literatur, perilaku organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis lagi yaitu sebagai berikut:

1. Manusia

Elemen ini merupakan elemen utama dalam perilaku organisasi. Komponen manusia terdiri dari kebutuhan spektrum individual, hubungan antara pekerja, tim kerja dan grup.

2. Struktur

Organisasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu formal dan informal. Perbedaan dari kedua organisasi tersebut adalah struktur. Organisasi informal tidak memiliki struktur, sementara organisasi formal memiliki struktur, misalnya struktur hirarki, sistem tier, dsb. Struktur organisasi terdiri dari beberapa komponen, yaitu ukuran, jumlah produksi maupun pelayanan yang diproduksi, keahlian dan pengalaman pekerja, staff manajerial dan lokasi geografis.

3. Teknologi

Berbagai sistem organisasi seharusnya didukung dan tidak mengkompromikan teknologi organisasi yang meliputi pemilihan teknologi, pengadaan, instalasi, operasi dan pemeliharaan.

4. Pekerjaan

Pekerjaan memiliki berbagai bentuk tugas yang harus diselesaikan sehingga peran manajerial, pendelegasian, pengawasan, penerapan harus diterapkan lebih sederhana.

5. Lingkungan luar

Dalam mengatur peranan elemen orang dalam organisasi, hal yang perlu dipahami secara mendalam adalah pengaruh budaya dan dampaknya terhadap individu. Lingkup lingkungan luar sangatlah luas meliputi ekonomi, sosial, budaya, pemerintah, aturan dan regulasi, aspek legal, iklim politik, demografi, dan pengaruh-pengaruhnya.

Transformasi organisasi dari masa ke masa tentunya memiliki tantangan tersendiri yang dihadapi khususnya masa kini. Telah diketahui bahwa masa kini telah memiliki begitu banyak perubahan baik dari aspek ekonomi, sosial, teknologi, sains, bahkan bidang akademisi dan praktisi. Teori terkait dengan perilaku organisasipun berkembang mengikuti perubahan jaman yang berdampak terhadap budaya dan etos kerja juga organisasi. Demikian pula, tantangan yang dihadapi saat ini. Tantangan dalam perilaku organisasi dapat dipelajari melalui fenomena perubahan bisnis pada tahun 1970-an, berbagai industri dunia mulai mengembangkan sayap bisnisnya untuk tidak hanya menjual produknya secara nasional, tetapi secara global. Perubahan pasar bisnis ini tentunya harus diikuti dengan perubahan perilaku di dalam perusahaan yang harus disesuaikan dengan target pasar bisnisnya. Sebagai contohnya adalah perusahaan Jepang seperti Toyota dan Sony (Putri *et al.*, 2021).

Perubahan pasar dari pasar Jepang menjadi global mendorong kedua perusahaan tersebut untuk melakukan perombakan besar dalam tim manajemen dan memperluas tim kerja. Kedua perusahaan tersebut menerapkan TQM (*Total quality Management*) dan JIT (*Just-in-time*) dalam peningkatan kualitas produknya. Perlahan namun pasti, produk mereka berkembang sebagai standar produk kelas dunia.

Tantangan berikutnya adalah tantangan keberagaman individual yang terlibat di dalamnya. Untuk mencapai tingkatan bisnis global, tentunya perluasan tim kerja sangat perlu dilakukan. Namun, perluasan ini tidak mungkin bisa hanya mengandalkan kelompok yang homogen saja, tetapi juga dari berbagai kelompok yang berbeda baik segi usia, gender, suku, agama, bahkan pendidikan untuk mengembangkan bisnis. Tentunya berbagai perbedaan ini sangatlah tidak mudah untuk diatur. Contoh perbedaan tersebut adalah perbedaan suku. Setiap suku memiliki perbedaan budaya dan adat istiadat yang akan berpengaruh terhadap personal individu. Tim manajemen harus mampu menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan dan individu-individu di dalam organisasi tersebut sehingga tercipta perilaku organisasi yang sesuai dan tepat bagi seluruh individu di dalamnya. Budaya kerja yang nyaman dan tepat bagi seluruh pekerja tentunya akan menciptakan produktivitas dan hasil produk yang memuaskan baik bagi perusahaan itu sendiri dan konsumen. Selain itu, menurut Singh (2017), beberapa tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang memiliki keberagaman dalam sebuah perusahaan, yaitu perbedaan bahasa, etnik, budaya dan tingkah laku.

Organisasi Pembelajaran dan Perubahannya

Menurut Louis Allen, Organisasi adalah *“sebuah proses identifikasi dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan dan mengerjakan tanggung jawab dan wewenang serta membangun hubungan untuk sebuah tujuan yang membuat anggota organisasi saling bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan”*.

Organisasi adalah sebuah instrumen untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Koontz and O'Donnell menyebutkan Organisasi adalah “*pembentukan hubungan otoritas dengan ketentuan untuk koordinasi di antara mereka, baik secara vertikal maupun horizontal dalam struktur perusahaan*”. Organisasi merupakan titik koordinasi dari semua elemen yang menjalakkannya.

Dari pengertian tersebut Organisasi merupakan sarana bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Yang pertama disusun dalam organisasi adalah menetapkan tujuan, kemudian merumuskan tugas pokok dan fungsi tertentu dibawah pimpinan organisasi, yang menempatkan orang yang mengisi posisi dan menjalankan fungsi masing-masing. Selanjutnya membuat bagan posisi dimana level manajerial disusun dan bagaimana melakukan koordinasi dan perintah (*direction*). Tugas pokok dan fungsi dirumuskan, apa tugas masing-masing pimpinan dan anggota nya, tugas tugas apa yang bagaimana menjalankan dan melaksanakan koordinasi, pelaporan dan koordinasi lainnya dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi. Semakin rigid dan detail merumuskan dan dengan jelas bagaimana koordinasinya, organisasi akan semakin baik dan dapat mengurangi tumpang tindih dan kemungkinan ada friksi antar bagiannya (Mulyono *et al.*, 2021).

Organisasi dalam bentuk susunan organisasi, mengatur posisi pengelola dan hubungan antar fungsi dalam organisasi. Dalam pencapaian tujuan, secara berkala dilakukan evaluasi peran dan fungsi apakah masih relevan dan efektif dalam melaksanakan fungsinya. Meskipun rigid, organisasi harus memberikan fleksibilitas untuk menyesuaikan terhadap perubahan menuju keadaan yang lebih baik, dapat diperluas dengan mendistribusikan atau menyatukan kembali peran yang memang dibutuhkan untuk efektivitas organisasi (Suryani *et al.*, 2021).

Organisasi berisi struktur, tugas pokok dan orang/person yang menjalankan fungsi-fungsi organisasi. Struktur Organisasi berupa bagan yang berisi susunan jabatan dengan fungsi dan wewenang berupa garis koordinasi dan

directive. Jumlah jabatan, fungsi koordinasi dan directive disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam wujud seberapa luas dan kedalaman dari rentang (span) kontrol baik horizontal maupun vertikal (Butarbutar *et al.*, 2021). Tugas pokok dan fungsi disusun untuk menjalankan jabatan dalam organisasi, semakin detail merumuskan akan mengurangi tumpang tindih dan friksi antar fungsi dalam organisasi (Kurniawan *et al.*, 2022). Selanjutnya orang/person yang menduduki jabatan harus memenuhi sesuai requirement yang disyaratkan dalam jabatan, misalnya syarat pendidikan, pengalaman, kepemimpinan, kemampuan analitis dan visi kedepan dalam membawa pencapaian tujuan organisasi (Putri *et al.*, 2021).

Segenap personil dalam organisasi, yaitu orang yang menduduki posisi di organisasi harus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang mempengaruhi organisasi dengan fokus capaian produk yang lebih baik dan mengelola konsumen yang dilayani organisasi (Silalahi *et al.*, 2020). Dalam organisasi pembelajaran, karyawan dituntut mempunyai kapasitas adaptasi dalam pembelajaran hal baru yang membawa organisasi menjadi lebih baik. Terus belajar meningkatkan kapasitas dan mengembangkannya.

Organisasi pembelajaran, menurut Peter Senge (*Learning Organizations & Systems Thinking*, 2017), disebutkan bahwa “*organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang mendorong pembelajaran adaptif dan generatif, mendorong karyawan mereka untuk berpikir di luar kotak dan bekerja sama dengan karyawan lain untuk menemukan jawaban terbaik untuk masalah apa pun*”. Dalam organisasi pembelajaran ditekankan adanya pembelajaran adaptif terhadap perubahan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Organisasi dituntut dapat menciptakan keadaan yang kondusif bagaimana memperoleh pengetahuan dan pengalaman untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Proses untuk menciptakan pengetahuan (pengetahuan apapun untuk kebaikan organisasi) dalam organisasi pembelajaran, dirumuskan tentang pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah “*proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi meningkat dari waktu ke waktu karena mendapatkan pengalaman. Dari pengalaman ini mampu menciptakan pengetahuan. Pengetahuan ini luas, mencakup topik apa pun yang dapat memperbaiki organisasi. Contohnya mungkin termasuk cara untuk meningkatkan efisiensi produksi atau untuk mengembangkan hubungan investor yang menguntungkan. Pengetahuan dibuat pada empat unit yang berbeda: individu, kelompok, organisasi, dan antar organisasi*”, Ada beberapa subjek berkenaan dengan organisasi pembelajaran, yaitu:

1. Individu (karyawan)

Karyawan merupakan penggerak yang menjalankan organisasi. Karyawan yang telah melalui rekrutmen dan memenuhi syarat bekerja, dituntut untuk menguasai hal teknis dan manajerial sesuai posisi pekerjaannya. Sebagai individu yang secara langsung menangani pekerjaan, akan banyak mendapatkan pengalaman dan melakukan penyelesaian secara langsung manakala mendapatkan kesulitan. Belajar dari Standar Operasional Prosedur dan mencatatnya sebagai pengalaman dan pengetahuan baru. Pembelajaran untuk menyelesaikan tugas dan mendapatkan pengetahuan baru ini sangat penting agar kinerja dan produktivitasnya terus meningkat.

Dalam situasi bekerja dalam tim, akan saling berkomunikasi bertukar pengalaman dan pengetahuan baru. Antar individu melakukan sharing dan diskusi mengenai pengalaman dan pengetahuan baru selama menjalankan bagian pekerjaan di organisasi.

2. Kelompok

Pembelajaran berkelompok diperoleh dari saling berinteraksinya antar karyawan dan menyampaikan pengalaman dan pengetahuan dalam menjalankan tugasnya.

Antar karyawan memperoleh pengalaman dan pengetahuan yang bisa jadi berbeda dan menjadi saling melengkapi dan memperluas pengalaman dan pengetahuan bersama dalam kelompok. Pembelajaran berkelompok dapat dilakukan secara berkala dalam kegiatan monitoring dan evaluasi yang biasanya dilakukan pada saat evaluasi kinerja individual dan kelompok berkenaan dengan target kinerja yang ditetapkan. Pengalaman dan pengetahuan antar individu dalam kelompok dapat berupa penyelesaian terhadap suatu persoalan, dapat juga memperkuat dan memperdalam persoalan yang diperoleh sebelum persoalan diteruskan ke manajemen lebih tinggi. Banyak hal dapat diatasi oleh kelompok kerja dibanding menyelesaikan secara individu atau kelompok terbatas.

Terhadap pembelajaran kelompok, Reagans, Argote, and Brooks (2005, dalam *Wikipedia*), mengambil contoh pembelajaran di sebuah Rumah Sakit, mempelajari pembelajaran kelompok dengan memeriksa operasi penggantian sendi di rumah sakit pendidikan. Mereka menyimpulkan bahwa "*peningkatan pengalaman bekerja sama dalam tim mendorong koordinasi dan kerja tim yang lebih baik.*". Bekerja sama dalam tim juga memungkinkan anggota untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain dan belajar dari anggota lain.

3. Organisasi

Organisasi merupakan tempat bekerja bersama di bawah seorang pimpinan (manajer) untuk mencapai tujuan organisasi. Pembelajaran di dalam organisasi untuk mempercepat mendapatkan pengalaman dan pengetahuan secara kolektif, melakukan pertukaran pengalaman dan pengetahuan bagaimana menyelesaikan permasalahan di organisasi menuju efisiensi dan efektifitas dalam bekerja.

Selain karyawan belajar secara individual juga pimpinan belajar bagaimana cara yang lebih baik antar karyawan dapat bekerjasama.

Pimpinan akan memperkenalkan pengetahuan baru dalam pengelolaan peralatan dan cara bekerjasama antar karyawan, memberikan motivasi, pengarahan dan tuntunan cara terbaik mencapai kinerja kelompok. Organisasi yang baik memberikan ruang kesempatan karyawan untuk belajar meningkatkan pengetahuan dan mendapatkan pengalaman yang baru, dengan demikian akan mengurangi kejenuhan dan selalu menjaga semangat untuk mempelajari hal baru. Menurut Argote (1993, dalam *Wikipedia*), manajer di pabrik melihat pembelajaran organisasi terjadi ketika mereka menemukan cara untuk membuat pekerja individu lebih mahir, meningkatkan "teknologi, peralatan, dan tata letak" organisasi, memperbaiki struktur organisasi, dan menentukan kekuatan organisasi.

4. Antar Organisasi

Antar organisasi melaksanakan kegiatan yang berbeda sesuai dengan tujuan masing-masing. Mengelola sumber daya bahan, penyedia (*supplier*) peralatan, penyedia energi, penyedia sumber daya manusia untuk menjadikan produk barang dan jasa. Organisasi organisasi dikelola dengan masing-masing secara profesional dan mempunyai pengalaman profesional yang berbeda. Belajar antar organisasi adalah cara yang paling efektif untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru.

Dengan melakukan kerjasama antar organisasi akan menghemat waktu, memangkas biaya dan meningkatkan kinerja. Kerjasama antar organisasi dapat berupa penggunaan sistem waralaba, dengan standar baku bagaimana mengelola suatu bisnis sehingga akan mempercepat penguasaan cara berbisnis.

Mewujudkan Perubahan Organisasi Pembelajaran pada Era Digital

Peter Senge (dalam ELM Learning, 2022), memberikan quote yang menarik tentang pembelajaran yang tiada henti: *“Mempraktikkan suatu disiplin berarti menjadi pembelajar sepanjang hayat. Anda tidak pernah “tiba”. Semakin banyak Anda belajar, semakin sadar Anda akan ketidaktahuan Anda”*. Akan banyak hal diketahui dalam pembelajaran dan semakin terbuka untuk belajar hal menarik lainnya. Keadaan demikian sangat terasa di era dijital sekarang ini, dimana dalam mencari pengetahuan dipermudah dengan penggunaan perangkat dijital (komputer, handphone), sarana dan prasarana internet termasuk ketersediaan SDM yang familiar dengan ekosistem dijital. Kita bisa belajar apapun, dimanapun dan kapanpun.

Seiring dengan ketersediaan jaringan internet dan keterjangkauan kepemilikan perangkat dijital tersebut, pada saat ini sangat terbuka untuk belajar secara mandiri daring (online). Hampir semua informasi tersedia di internet namun perlu memilih dan memilah hal yang sesuai dan memang diperlukan bagi pengembangan pribadi dan organisasi. Tidak semua informasi dapat dijadikan rujukan namun setidaknya masih dapat dijadikan bahan bacaan dan perluasan pengetahuan.

Menghadapi perubahan besar era dijital ini, sekaranglah adalah saatnya melakukan transformasi, segera mulai dan terus konsisten mempelajari menjalankan teknologi peralatan yang serba dijital, pengolahan data dengan teknik analisis yang semakin baik, mudah, cepat dan ketepatan tinggi serta melakukan pemberdayaan orang sebagai subjek pelaksana organisasi pembelajaran. Pengelolaan secara tradisional atau semi dijital secara terbatas akan terus berjalan dengan kecepatan transformasi yang terkelola dengan baik, menuju era dijital yang memberikan efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Tami Zacharias (dalam *ELM Learning*, 2022) seorang Manajer Pembelajaran Digital dan Associate Pengembangan Kepemimpinan, menjelaskan tiga aspek utama dari organisasi pembelajar: 1) Lingkungan Pembelajaran, 2) Proses & Praktik Pembelajaran, dan 3) Kepemimpinan.

Dalam lingkungan belajar organisasi pembelajaran, Dia menyatakan, *“Orang perlu merasa aman untuk mengekspresikan pendapat mereka, mengambil risiko, memeriksa kegagalan dan menantang ideologi dominan. Perbedaan dihargai, dan ada keterbukaan terhadap ide-ide baru karena mengganggu inersia dan mendorong inovasi.”* Kita dapat memulai menjalankan dan mengembangkan organisasi pembelajaran dari menyiapkan lingkungan pembelajaran yang memberikan ekosistem yang baik bagi pembelajaran, menjalankan proses dan praktek dengan mencari pengetahuan dan mengambil pengalaman dalam praktek pembelajaran serta menemukan kepemimpinan yang memberikan akselerasi dan inspirasi.

Daftar Pustaka

- Butarbutar, M. *et al.* (2021) 'Pengukuran Kinerja Pengurus Credit Union (CU) melalui Kompetensi pada Wilayah Dataran Tinggi di Bawah Naungan Puskopdit Bekatigade Sumatera Utara', *Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), p. 10.
- Cameron, E. and Green, M. (2009) *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to The Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 2nd edn, *Mechanical Engineering*. 2nd edn. London: Kogan Page. doi: 10.1515/9783035614404-003.
- Kasali, R. (2018) *The Great Shifting*. Edited by A. Tarigan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J. P. (2012) *Leading change: The Summary*, *Harvard Business Review Press*. Illinois: Leaders Book Summaries.
- Kurniawan, A. *et al.* (2022) *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2022) *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudarmadi (2018) *Strategi Blue Bird Keluar dari Tekanan Disrupsi, SWA*.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

MANAJEMEN STRATEGI PERUBAHAN

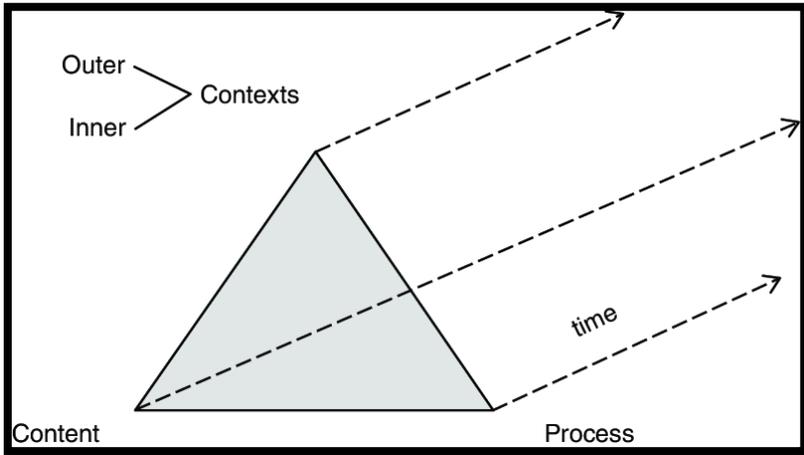
Endah Widati, M.B.A
Universitas Indraprasta PGRI

Pendahuluan

Konsep perubahan dalam manajemen sudah ada sejak lama, hal ini terjadi karena perubahan lingkungan makro aktivitas manusia, baik bisnis maupun nonbisnis, yang pada akhirnya mempengaruhi perubahan internal organisasi. Konsep perubahan mulai menjadi perhatian dibidang bisnis sejak tahun 1982 yang diteliti oleh Tichy (1983). Selain itu, konsep perubahan dalam bisnis menjadi perhatian di tingkat korporat karena perubahan pada strategi akan mempengaruhi jalannya operasional (Pettigrew & Whipp, 1993). Oleh sebab itu organisasi perlu memahami secara detail mengenai manajemen strategi perubahan (*change strategic management*).

Dimensi Manajemen Strategi Perubahan

Pettigrew & Whipp (1993) menjelaskan bahwa untuk melakukan perubahan terdapat 3 dimensi yang harus diperhatikan yaitu: content, process dan context.



Gambar 8.1 Dimensi Manajemen Strategi Perubahan

Sumber: Pettigrew & Whipp (1993)

1. *Content* menjelaskan alasan mengapa organisasi melakukan perubahan baik dilihat dari tujuan dan capaian masa depan.
2. *Process* menjelaskan bagaimana alur dari implementasi perubahan yang terjadi dalam organisasi baik yang berhubungan dengan orang maupun kebijakan organisasi.
3. *Context* menilai implementasi perlu mempertimbangkan kondisi perubahan yang terjadi baik lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Kerangka Kerja Manajemen Strategi Perubahan

Untuk dapat melakukan perubahan pada suatu organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis, pihak manajemen organisasi dapat memilih kerangka kerja yang sesuai dengan kondisi organisasi. Dilihat dari prosesnya, ada enam langkah yang harus dilakukan oleh organisasi (Price & Chahal, 2006) pada kerangka kerja (*frameworks*) manajemen strategi perubahan. Adapun proses manajemen strategi perubahan (Price & Chahal, 2006) ditunjukkan oleh gambar 8.2

1. Mempersiapkan Organisasi (*Preparing the organization*). Tahap ini merupakan tahap yang paling krusial karena membutuhkan kemampuan manajemen untuk dapat menilai sifat dan arah perubahan sehingga memerlukan tim persiapan untuk berkoordinasi pada tahap pertama ini. Adapun kegiatan pada tahap pertama ini adalah menentukan kebutuhan akan perubahan, menumbuhkan kesadaran dan kepercayaan akan perubahan serta mencapai tujuan perubahan melalui tenaga kerja sebagai bukti bahwa perubahan yang dilakukan sah dan sesuai dengan nilai organisasi. Pada tahap ini pihak manajemen sebaiknya mendengarkan karyawan sebagai bukti menghargai dan alat untuk meningkatkan kepercayaan diri pada masa yang bergejolak. Informasi dan pengetahuan didapat melalui diskusi mendalam. Bertindak secara adil dan bersikap setransparan mungkin untuk menghindari perasaan tidak percaya dan benci sebagai dasar rasa penolakan atas perubahan.
2. Mengembangkan Visi dan Implementasi Rencana (*Developing the vision and implementation plan*). Pada tahap ini manajemen akan memberikan hasil analisis imbal balik atas penemuan di tahap sebelumnya dan membentuk kelompok atau tim implementasi. Manajemen organisasi memberikan level kewenangan yang tepat serta memastikan bahwa tidak ada kompromi atas tanggung jawab kelompok ini yang tugas pertamanya adalah mendefinisikan perubahan visi. Setelah visi didefinisikan, tim implementasi perubahan membuat berbagai pilihan strategi untuk mencapai visi tersebut melalui berberapa cara dan pola pada setiap tujuan. Proses evaluasi di tahap ini dapat dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan seperti (a) apakah pilihan yang diajukan memiliki persepektif yang jelas dan pendekatan sistematis? (b) apakah pilihan tersebut mendukung tujuan organisasi? (c) apakah seluruh lingkungan kerja dipertimbangkan? (d) apakah pilihan yang ada layak secara perspektif sumber daya? (e) apakah tujuan pribadi mempengaruhi pilihan yang ada? tentu

saja pilihan yang dibuat sudah didiskusikan dan juga memenuhi standar evaluasi tim sampai pada saat rencana perubahan dibuat. Keputusan rencana yang dibuat harus sesuai dengan dokumen yang ada.

3. Pengecekan (*Checking*). Tahap ketiga adalah melakukan review atas semua dokumen dan rencana sebelum implementasi aktual. Seluruh pro dan kontra dipertimbangkan secara mendalam dan menjadi fokus pada saat-saat terakhir. Pada tahap ini, manajemen dapat mempertimbangkan seluruh konsekuensi dari perubahan yang tertunda untuk memastikan sepenuhnya telah dilakukan.
4. Komunikasi & Keterlibatan Tenaga Kerja (*Communication and Workforce Engagement*). Langkah keempat, tim implementasi perubahan seharusnya tidak hanya mengidentifikasi kelompok, bagian atau departemen yang akan terkena imbas perubahan namun juga mempertimbangkan akan dampak perubahan pada setiap individu. Sehingga tim implementasi perlu memahami perasaan dari masing-masing individu pada saat berhadapan dengan perubahan. Sebuah saluran komunikasi perlu didirikan untuk mencegah terjadinya isolasi bagian tenaga kerja atau karyawan. Dengan kata lain, setiap individu perlu bicara dan berdiskusi mengenai hal-hal yang menjadi fokus mereka.
5. Implementasi (*Implementation*). Di tahap ini organisasi perlu mempertahankan momentum dengan dukungan terus-menerus dari manajemen puncak. Tim implementasi perlu menggambarkan pandangan positif dan semua umpan balik harus kaitan dengan rencana dan hasil akhir. Selama implementasi, tim harus tetap konsisten dan memastikan bahwa komitmen dari manajemen puncak tetap ada untuk menghindari hilangnya kredibilitas. Selain itu tim implementasi harus memahami bahwa konflik dan resistensi terhadap perubahan tidak dapat dihindari selama setiap proses perubahan.

Dialog yang efektif dan konsultasi selama tahap awal perubahan proses akan mengurangi tingkat konflik dan resistensi sehingga proses dapat berjalan dengan baik.



Gambar 8.2 Proses Kerangka Kerja Manajemen Strategi Perubahan

Sumber: diilustrasikan dari Price & Chahal (2006)

6. Evaluasi (*Evaluation*). Pada tahap ini, tim perubahan melakukan evaluasi pada setiap proses sehingga dapat menemukan masalah diawal apabila terjadi kesalahan. Price & Chahal (2006) menjelaskan bahwa evaluasi yang baik dalam proses ini dilakukan oleh manajemen menengah (*middle management*). Sedangkan untuk model dan metode evaluasi disesuaikan dengan kebutuhan dan telah disepakati oleh berbagai pihak.

Model Kerangka Kerja Manajemen Strategi Perubahan

Untuk dapat mengimplementasikan manajemen strategi perubahan, organisasi dapat memilih model kerangka kerja (*frameworks*) yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Adapun beberapa model kerangka kerja manajemen strategi perubahan adalah:

1. ADKAR® Model

Model ini dikembangkan oleh Hiatt (2006). ADKAR Model merupakan kerangka kerja yang dikembangkan untuk memahami perubahan di level individual, namun pada perkembangannya ADKAR Model juga digunakan untuk memahami perubahan di level organisasi. Asumsi yang digunakan pada model ADKAR adalah bahwa perubahan organisasi juga memerlukan perubahan individual. Dengan kata lain, model ini percaya bahwa organisasi dapat berubah hanya jika individu dalam organisasi tersebut berubah. Kata “ADKAR” merupakan akronim dari lima luaran individu yang dibutuhkan agar perubahan dapat sukses yaitu *Awareness* (Kesadaran), *Desire* (Keinginan), *Knowledge* (Pengetahuan), *Ability* (Kemampuan) dan *Reinforcement* (Penguatan).

Hiatt (2006) menjelaskan bahwa setiap kata diatas memiliki konsep yang digunakan dalam perubahan. Pertama, *Awareness* (Kesadaran) mewakili pemahaman seseorang tentang sifat dari perubahan, mengapa perubahan dilakukan dan risiko tidak berubah. Kesadaran juga mencakup informasi tentang penggerak internal dan eksternal yang menciptakan kebutuhan akan perubahan, serta "apa untungnya bagi saya". Kedua, *Desire* (Keinginan) mewakili kesediaan untuk mendukung dan terlibat dalam perubahan, yang merupakan pilihan pribadi, dipengaruhi oleh sifat dari berubah, oleh situasi pribadi individu, serta motivator intrinsik yang unik untuk setiap orang. Ketiga, *Knowledge* (Pengetahuan) mewakili informasi, pelatihan dan pendidikan yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana mengubah.

Pengetahuan mencakup informasi tentang perilaku, proses, alat, sistem, keterampilan, peran pekerjaan, dan teknik yang diperlukan untuk menerapkan sebuah perubahan.

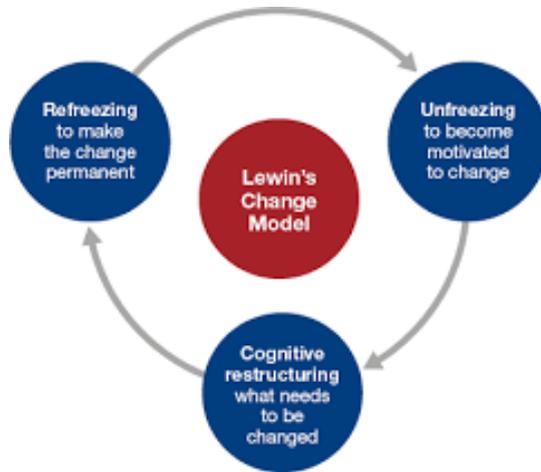
Keempat, *Ability* (Kemampuan) mewakili realisasi atau pelaksanaan perubahan. Kemampuan adalah mengubah pengetahuan menjadi tindakan. Kemampuan dicapai ketika seseorang atau kelompok memiliki kemampuan yang ditunjukkan untuk mengimplementasikan perubahan pada tingkat kinerja yang diperlukan. Kelima, *Reinforcement* (Penguatan) mewakili faktor-faktor internal dan eksternal dari perubahan yang ditetapkan. Penguatan eksternal dapat mencakup pengakuan, penghargaan dan perayaan yang terkait dengan realisasi perubahan. Penguatan internal bisa menjadi kepuasan internal seseorang dengan dirinya prestasi atau manfaat lain yang diperoleh dari perubahan pada tingkat pribadi. Setiap elemen pada ADKAR model merupakan suatu urutan sistematis yang tidak dapat diacak karena merupakan suatu alur kerja.

2. Lewin Model

Model Kurt Lewin adalah model awal perubahan terencana mendasar menjelaskan kekuatan berjuang untuk mempertahankan status quo dan mendorong perubahan (Lewin, 1947 dalam Hussain et al., 2018). Untuk mengubah tahap “keseimbangan kuasistasioner”, seseorang dapat meningkatkan kekuatan berjuang untuk perubahan, atau mengurangi kekuatan mempertahankan status quo, atau kombinasi dari kedua kekuatan untuk perubahan organisasi proaktif dan reaktif melalui berbagi pengetahuan dari kemauan individu dengan bantuan stimulasi. Mengubah gaya kepemimpinan. Model Lewin digunakan dari studi etnografi yang diasumsikan untuk penyelidikan pengembangan model perubahan Lewin, memediasi implementasi dan inisiatif kepemimpinan untuk perubahan dalam organisasi yang kompleks.

Lewin Model terdiri dari 3 langkah (Hussain et al., 2018) yaitu: (a) *Unfreeze*. Tahap pertama perubahan ini melibatkan persiapan organisasi untuk menerima bahwa perubahan itu perlu, yang melibatkan penghancuran status quo yang ada sebelum organisasi dapat membangun cara baru untuk beroperasi. Kuncinya adalah mengembangkan pesan menarik yang menunjukkan mengapa cara yang ada dalam melakukan sesuatu tidak dapat dilanjutkan. Ini paling mudah untuk dilakukan ketika organisasi dapat menunjukkan faktor-faktor nyata seperti angka penjualan yang menurun, hasil keuangan yang buruk, survei kepuasan pelanggan yang mengkhawatirkan.

Selanjutnya (b) *Change*. Setelah ketidakpastian tercipta pada tahap pencairan, tahap perubahan adalah saat orang mulai menyelesaikan ketidakpastiannya dan mencari cara baru untuk melakukan sesuatu. Orang-orang mulai percaya dan bertindak dengan cara yang mendukung arah baru. Transisi dari pencairan ke perubahan tidak terjadi dalam semalam: orang meluangkan waktu untuk merangkul arah baru dan berpartisipasi secara proaktif dalam perubahan. Model perubahan terkait, Kurva Perubahan, berfokus pada masalah khusus transisi pribadi dalam lingkungan yang berubah dan berguna untuk memahami aspek ini secara lebih rinci.. (c) *Refreeze*. Ketika perubahan mulai terbentuk dan orang-orang telah menerima cara kerja yang baru, organisasi siap untuk dibekukan kembali. Tanda-tanda lahiriah dari refreeze adalah bagan organisasi yang stabil, deskripsi pekerjaan yang konsisten, dan seterusnya. Tahap refreeze juga perlu membantu orang dan organisasi untuk menginternalisasi atau melembagakan perubahan. Ini berarti memastikan bahwa perubahan digunakan setiap saat dan bahwa perubahan tersebut dimasukkan ke dalam bisnis sehari-hari. Dengan rasa stabilitas yang baru, karyawan merasa percaya diri dan nyaman dengan cara kerja yang baru.

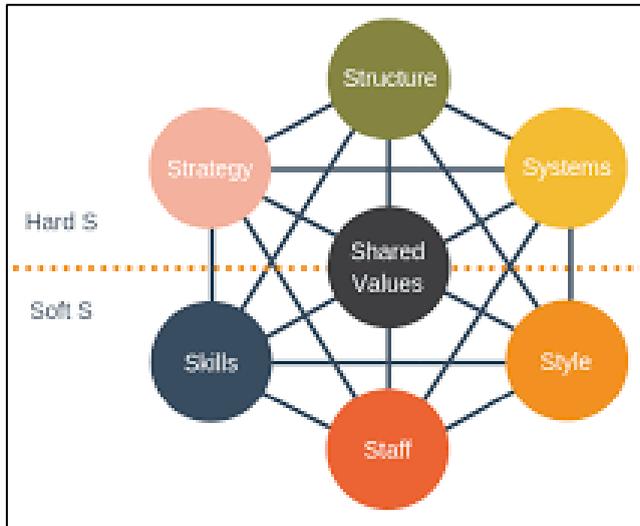


Gambar 8.3 Lewin's Model of Change Management

Sumber: <http://mindtools.com> (2022)

3. 7's McKinsey Model

7's McKinsey model dikembangkan oleh Peters & Waterman Jr. (2012) ditahun 1970-an. Kerangka kerja ini memetakan konstelasi faktor yang saling terkait yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berubah. Kurangnya hirarki di antara faktor-faktor ini menunjukkan bahwa kemajuan yang signifikan di satu bagian organisasi akan sulit tanpa bekerja di bagian lain. Adapun komponen dari 7's McKinsey adalah structure, strategy, system, shared values, skill, style, and staff. Seperti terlihat pada gambar 8.4 bahwa model tersebut menyoroiti bahwa ada efek domino ketika salah satu elemen diubah untuk mengembalikan keseimbangan yang efektif. Penempatan sentral dari nilai-nilai bersama menekankan bahwa budaya perubahan yang kuat memengaruhi semua elemen lain untuk mendorong perubahan.



Gambar 8.4. 7'S McKinsey Framework

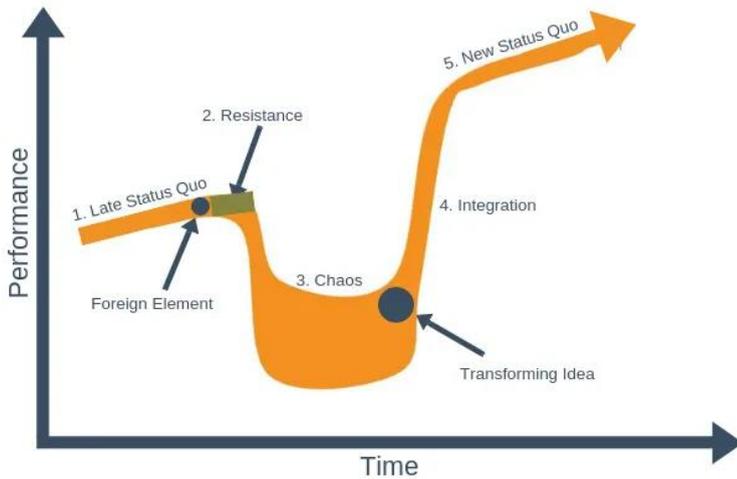
Sumber: <http://mindtools.com> (2022)

4. Kübler-Ross Model. Model ini adalah model yang dikembangkan oleh Elisabeth Kübler-Ross pada tahun 1969. Model ini dikembangkan dari 5 tahap kesedihan manusia. Dalam beberapa tahun terakhir, model ini telah diterapkan pada manajemen perubahan. Alasannya karena model ini mengikuti reaksi manusia terhadap kehilangan dan perubahan, model ini juga berhasil digunakan untuk memahami bagaimana karyawan bereaksi terhadap perubahan bisnis. Adapun lima tahapan model Kübler-Ross (Kübler-Ross, 2014) adalah: Pertama, Kejutan atau penolakan (*Denial*). Pada tahap ini reaksi awal seringkali menyangkal perubahan dan kemelekatan ke status quo, yang jauh lebih disukai. Kedua, Amarah (*Anger*). Tahap ini adalah ketika individu menyadari penolakan itu tidak dapat dilanjutkan. Ketika ini terjadi, mereka menggunakan kemarahan dan menunjukkan perilaku frustrasi kepada orang-orang di sekitar mereka.

Ketiga, Tawar-menawar (*Bargaining*). Pada tahap ini ada kemungkinan bahwa individu dapat memperoleh rasa palsu berharap bahwa perubahan dapat

dihindari. Di tahap ini seringkali dipamerkan dalam bentuk memperdagangkan sesuatu untuk mempertahankan status quo. Keempat, Depresi (*Depression*). Pada tahap ini individu tidak lagi menolak berubah tetapi menjadi sangat sadar akan sisi negatifnya (dan beberapa potensi keuntungan) dari perubahan tersebut. Tahap ini ditandai dengan adanya tanda-tanda depresi sebagai tanda kemungkinan penerimaan. Terakhir, Penerimaan (*Acceptence*). Pada tahap terakhir ini, individu merangkul keniscayaan perubahan. Ketika individu berada pada tahap ini, mereka menunjukkan stabilitas emosional dan pandangan dunia retrospektif. Walaupun model ini bukanlah kerangka kerja untuk melakukan perubahan, tetapi dapat bermanfaat untuk memahami reaksi karyawan atas perubahan yang terjadi.

5. *Satir Change Management Model*. Model Perubahan Satir dikembangkan oleh Virginia Satir, seorang terapis keluarga dan penulis. Model ini dirancang untuk membantu orang meningkatkan cara mereka mengatasi perubahan besar yang tidak terduga. Model ini juga dikenal sebagai *Satir Growth Model* (Model Pertumbuhan Satir). Inti dari Model Perubahan Satir adalah keyakinan bahwa hal-hal selalu mungkin menjadi lebih baik. Namun, ini membutuhkan waktu dan hal-hal biasanya menjadi lebih buruk sebelum menjadi lebih baik.



Gambar 8.5. Satir Change Model

Sumber: <https://expertprogrammanagement.com> (2022)

Pada sumbu vertikal, adalah kinerja tim, akan meningkat saat pencapaian menunjukkan hasil lebih tinggi. Pada sumbu horizontal, waktu, bergerak ke kanan. Satu hal penting yang harus disadari tentang kurva di dalam gambar adalah bahwa itu sengaja dibuat bukan garis tipis. Artinya, kinerja tim dapat beresilasi dalam batas yang ditentukan oleh kurva. Atau dengan kata lain, beberapa hari akan lebih baik dari yang lain untuk kinerja tim. Lima tahapan *Satir Change Model* berpusat pada bagaimana suatu kelompok bereaksi terhadap perubahan, adalah sebagai berikut:

- a. *Status Quo* lama (*Late Status Quo*) – Tahap sebelum perubahan
- b. Perlawanan (*Resistance*)– Reaksi terhadap masuknya unsur asing
- c. Kekacauan (*Chaos*) – Setelah unsur asing, kebingungan dihasilkan dari aturan dan ekspektasi baru

- d. Integrasi (*Integration*) – Sebuah “ide transformasi” membantu anggota kelompok melihat manfaat dari dinamika baru
- e. *Status Quo* Baru (*New Status Quo*) – Hasil normal baru saat perubahan selesai.

Seperti model sebelumnya, model Satir dapat membantu perusahaan memprediksi, memahami, dan beradaptasi dengan reaksi karyawan.

- 6. *William Bridges’ Transition Model*. Model ini memetakan penurunan produktivitas yang terjadi saat orang beralih ke cara baru dalam melakukan sesuatu. Model ini membedakan antara perubahan dan transisi. Perubahan, menurut model ini adalah ketika keadaan luar berubah, seperti perubahan organisasi. Transisi mengacu pada proses psikologis batin yang dilalui orang ketika merespons perubahan itu. Ada 3 tahapan dalam model ini:
 - a. *Ending* – Pertama, orang harus mengelola kehilangan yang lama — anggota tim, proses, cara berpikir, dan sebagainya
 - b. Zona Netral – Kedua, orang belum sepenuhnya beralih ke yang baru, — mereka masih membentuk hubungan baru, mengasimilasi pendekatan baru, dan membangun identitas baru
 - c. Awal Baru – Akhirnya, orang mulai membangun identitas baru mereka dan memahami tempat mereka dalam tatanan baru

Daftar Pustaka

- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland, Colorado, USA: Prosci Inc.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Kübler-Ross, E. (2014). *On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and Their Own Families* (Reissue ed). New York: Scribne.
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (2012). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Reprint). New York: Harper-Collins Business Essential.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). *Managing Change for Competitive Success* (Reprint Ed). Wiley-Blackwell.
- Price, A. D. F., & Chahal, K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24(3), 237–251.
- Tichy, N. (1983). The essentials of strategic change management. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 55–67.

Profil Penulis



Endah Widati, M.B.A

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen bisnis dimulai pada saat memutuskan melanjutkan pendidikan kejenjang perguruan tinggi dimana sebelumnya penulis masuk ke sekolah menengah kejuruan di SMKN 20 Jakarta Jurusan Akuntansi di tahun 1997 dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan bidang amatan Manajemen Pemasaran di tahun 2004. Setelah lulus S1 penulis bekerja pada beberapa perusahaan dan membantu mengelola usaha orang tua. Pada tahun 2008 penulis memutuskan untuk melanjutkan kuliah ke jenjang S2 dan berhasil lulus pada tahun 2010 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan bidang amatan manajemen strategic dan juga mengikuti program Student Exchange selama 6 bulan di Universiti of Brunei Darussalam, Brunei Darussalam dengan fokus mata kuliah enterpreneuership and joint ventures dan Strategic Financial Management. Setelah lulus, penulis bekerja pada salah satu perusahaan garmen yang melayani pembeli dari perusahaan-perusahaan apparels merek internasional sebagai business development dan merchandiser sebelum akhirnya memutuskan untuk mengabdikan diri di Universitas Indraprasta PGRI. Kesukaan akan bidang pemasaran dan strategik manajemen membuat penulis melakukan penelitian di kedua bidang tersebut. Penulis merupakan penulis pemula yang baru membuat bahan ajar dan book chapter terkait pemasaran, manajemen dan manajemen strategik serta modul pembelajaran English for Business di tahun 2018.

Email Penulis: endahwidati82@gmail.com

KREATIVITAS DAN INOVASI DALAM PERUBAHAN

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M
STIE Sultan Agung Pematangsiantar

Konsep Dasar Kreativitas

Seseorang yang kreatif merupakan sifat yang ada dalam diri pribadi sejak dia lahir, namun juga sifat yang dapat diaktualisasikan melalui kebiasaan yang dilatih atau diciptakan. Menurut Suryana (Anisah *et al.*, 2022) bahwa kreativitas merupakan kemampuan pengembangan ide/gagasan dan hal baru dalam memecahkan masalah dan menciptakan peluang.

Kreativitas lahir dari individu yang terbiasa memakai otak kanannya karena cenderung mau berpikir, terampil, orientasi yang tidak sama dengan orang lain. Berpikir kreatif sering menggunakan otak kanan dan jarang menggunakan otak kiri yang lebih sering orientasi berpikir logika. Pada intinya otak bagian kiri dimanfaatkan untuk berpikir analitis, sistematis dan logika, sebaliknya otak kanan membantu pemikiran imajinatif dan kreatif (Winardi, 2003).

Salah satu faktor utama seseorang memutuskan menjalankan sebuah usaha adalah berpikir kreatif. Tanpa kreativitas maka dapat mengalami kesulitan dalam berusaha. Akan ada banyak kendala ketika akan melakukan sebuah usaha. Berpikir kreatif sebaiknya memiliki pola dasar pikiran kreatif.

Hal ini membantu pemecahan masalah dalam mencari solusinya. Berpikir kreatif mempunyai banyak keuntungan dan kegunaan terhadap individu dan juga organisasi.

Pemahaman akan kreativitas sebagai salah satu faktor penting untuk menjalankan atau menghadapi usaha. Dengan pemikiran kreatif yang ada maka akan lahir ide dan peluang yang baru, pemikiran dalam pemecahan masalah dengan solusi inovatif, terciptanya teknologi baru, mengatasi keterbatasan dengan keunggulan terbaik (Surya *et al.*, 2020).

Kreativitas tidak hanya memecahkan masalah tetapi melahirkan sesuatu lebih baik, orisinal, dan pemecahannya secara kreatif. Kreativitas merupakan cara mengoptimalkan dan memakai pengetahuan seseorang untuk menyelesaikan persoalan yang belum memiliki kepastian solusi. Kreativitas juga salah satu cara menghasilkan kesuksesan dengan penciptaan ide, gagasan serta melahirkan inspirasi terbaru, karena kreativitas tidak dapat ditiru atau dipaksakan pada orang lain tetapi dapat dilatih dan dipelajari. Dalam melaksanakan sebuah perubahan atau menerapkan manajemen perubahan, kreativitas merupakan salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan.

Menciptakan Kreativitas

Dalam menjalankan usaha serta mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dan melakukan perubahan, maka kreativitas perlu digali dan dibangkitkan. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk menciptakan kreativitas, seperti: pengamatan lingkungan sekitar, hasil imajinasi, melihat sesuatu dengan cara pandang berbeda, melakukan hal yang baru, menulis ide yang muncul tiba-tiba, terus belajar, melatih disiplin, dan sebagainya (Anisah *et al.*, 2022).

Untuk lebih memahami cara menciptakan kreativitas yang dapat menciptakan dan mendorong perubahan maka perlu mempelajari hal ini (Febriyanti *et al.*, 2020):

1. Teruslah berimajinasi, berimajinasilah dan gambarkanlah yang dipikirkan tentang sesuatu kejadian yang unik, menarik, dan aneh. Imajinasikanlah suatu benda atau produk lalu buatlah prototipenya, lalu buatlah kreasi yang baru sehingga lahir sebuah pemikiran kreatif. Imajinasikanlah suatu hal atau persoalan, lalu pikirkan bagaimana hasilnya, apa yang akan terjadi selanjutnya, dan apa masalah yang ditimbulkannya. Mulailah berpikir dengan menjawab berbagai macam pertanyaan, hingga menemukan jawaban, solusi dan inspirasi untuk pertanyaan tadi.
2. Berpikirlah optimis, bukan memikirkan sesuatu dengan pesimis jika memecahkan masalah yang dihadapi. Berpikir bahwa akan ada jalan keluar jika terjadi sebuah kesulitan, tidak memikirkan bahwa ada masalah pada sebuah kesempatan. Pikirkan bahwa akan ada penyelesaian pada setiap persoalan, bukan tidak ada penyelesaian dari setiap persoalan, karena dalam setiap masalah pasti ada jalan keluarnya. Juga coba memulai pemikiran bahwa tidak ada yang tidak mungkin diselesaikan, bukan setiap yang tidak mungkin akan tidak dapat diselesaikan. Itulah cara dalam melakukan perubahan, karena apapun itu perubahan adalah bagian dari kehidupan.
3. Konsep, lakukan sketsa dalam sebuah perencanaan, tulislah apa yang direncanakan dan lakukanlah apa yang anda tulis. Uraikanlah kejadian dalam setiap pengalaman dengan menggambarkan apa yang terjadi secara terperinci dengan sudut pandang yang berbeda.
4. Pemikiran yang berbeda dengan orang lain, dengan melihat serta memvisualisasikan suatu hal dari berbagai aspek. Berpikirlah dengan detail, sehingga ditemukan sesuatu hal yang berbeda.
5. Lakukan perubahan, perhatikan setiap perubahan yang ada kemudian carilah apa yang menjadi penyebab perubahan tersebut.

Jika ada yang tidak berubah atau tidak tersentuh oleh perubahan, hal yang akan terjadi pada masa mendatang akibat perubahan, dan temukanlah hal yang baru atau sesuatu perubahan yang belum pernah ada untuk dilakukan lagi.

6. Elaborasi pengetahuan, pengalaman, dan informasi, kejadian yang telah dialami dapat dijadikan sebagai alat dalam memecahkan masalah yang belum terjadi, sehingga kesulitan atau tantangan yang dihadapi dari sebuah perubahan menjadi kekuatan dan peluang.

Berubah atau mati merupakan konsep manajemen perubahan yang mendorong mau tidak mau, atau suka tidak suka individu atau organisasi yang dinamis harus siap berbenah ke arah perubahan yang lebih baik, sehingga dibutuhkan pemikiran yang kreatif atau kreativitas. Terlebih lagi dalam kondisi saat ini yang sangat kompleks dan penuh dengan ketidakpastian serta kejutan-kejutan yang terkadang cukup sulit dilihat dan diprediksi, maka perlu melihat situasi dan kondisi ini dengan cara pandang berbeda, dinamis dan optimis sehingga tantangan dapat dihadapi yang salah satunya dengan bermodalkan kreativitas.

Prinsip Kreativitas

Kreativitas dilakukan karena adanya pengetahuan / *knowledge*, pengalaman / *experience*, dan informasi/information tentang situasi atau tantangan yang dihadapi, sehingga tantangan itu menjadi peluang dan kekuatan. Adapun yang menjadi prinsip dalam kreativitas yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perubahan adalah (Hendro, 2011): *Prinsip pola pikir kreatif diawali dari teori ketidaksempurnaan*. Ketidaksempurnaan adalah cikal bakal teori kreativitas, yang berlandaskan suatu filosofi bahwa dari yang tidak ada, kita dapat melahirkan sesuatu yang bernilai, sebab kita mengetahui bahwa hal tersebut lebih bernilai atau dibutuhkan.

Prinsip dalam teori ketidaksempurnaan adalah: memposisikan diri berlawanan atau berbeda dengan yang lain, berpikir berbeda dari yang tidak ada namun memberikan hasil yang spektakuler, berpikir lebih detail daripada yang lain, berpikir bahwa yang dicapai sempurna dan tidak mungkin dicapai orang lain berpikir bahwa apapun persoalannya pasti ada solusinya, kesulitan dan inspirasi saling berhubungan erat, dan milikilah pola pikir imajinasi yang kuat.

Prinsip “isi tetapi kosong” dan yang “kosong tetapi berisi”. Bisnis pada dasarnya memperebutkan pasar, baik dalam menghasilkan produk, berinovasi, menambah atribut, dan lain sebagainya. Produk akan merubah permintaan seseorang akan produk tersebut atau sebaliknya, sehingga pasar terisi dengan sempurna. Bagi seorang *creator* akan berpikir bahwa tidak ada pasar yang terisi sempurna, karena konsumen pasti memiliki keinginan akan suatu produk dengan cara yang berbeda. Teori “isi tetapi kosong” akan dihadapi semua situasi di mana sudah ada permintaan – pelanggan – pasar. Maka teori “kosong tapi berisi” berlaku ketika tidak ada orang yang mampu memenuhi permintaan pasar.

Prinsip berpikir dengan berbeda dengan posisi berlawanan. Seorang *creator* ulung pasti memiliki pandangan yang berbeda dibandingkan dengan orang lain secara umum. Ciri *creator* ini tidak cepat merasa puas, tidak mudah putus asa, dan berpikir berbeda dari orang umumnya. Prinsip ini mengajarkan agar tidak mengikuti pola cara berpikir orang banyak dengan kebiasaan, dan menghindari hal yang dipikirkan hanya dengan logika.

Prinsip berpikir secara mendetail. Prinsip ini akan mengubah pola kebiasaan lama dengan kebiasaan baru. Di dalam melihat sesuatu tidak hanya secara visual akan tetapi melihat secara mendetail. Dilakukannya pengamatan dengan tidak pada fokus utama yang diamati tapi juga pendukung atau atribut lain di sekitarnya. Perlu mengunjungi berbagai macam tempat atau keramaian dengan tidak hanya melihat atau memikirkan keramaiannya, kebisingannya, akan tetapi memikirkan apa yang terjadi disana, apa yang ditawarkan, apa hal

yang baru yang ada disana, sehingga dapat melahirkan ide-ide kreatif.

Prinsip memiliki hasil yang sempurna. Dengan prinsip ini maka kreativitas akan mendorong menciptakan peluang dan kekuatan atas tantangan dan kepanikan dari sebuah perubahan yang dilakukan. Dengan prinsip ini seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu dengan maksimal atau tidak sekedar puas, namun harus sempurna. Harapan melalui prinsip inilah hasil dari perubahan dapat diharapkan memberikan kontribusi ke arah yang lebih baik dari aspek yang dirobah.

Prinsip pasti ada solusinya. Pada prinsip ini juga mirip dengan prinsip kelima, namun pada prinsip ini akan memikirkan bagaimana mencari solusi, namun pada prinsip kelima orientasi pada kesempurnaan dari hasilnya. Hal ini dapat dicapai dengan mengamati kesulitan yang dihadapi dan masalah yang terjadi akibat sebuah perubahan serta mencoba mencari solusi untuk mengatasinya.

Prinsip kesulitan dan inspirasi untuk melekatkan diri satu dengan yang lain. Prinsip ini mendorong seseorang untuk tetap berpikir terbalik, menjadikan dirinya sebagai objek bukan subjek, dan memikirkan perubahan yang akan dibuat untuk menciptakan sebuah inspirasi.

Prinsip pengetahuan adalah alat, inspirasi ditemukan dengan cara berimajinasi. Prinsip ini menunjukkan bahwa kreativitas tidak akan diperoleh jika tidak berimajinasi. Maka untuk itu mulailah berimajinasi dan berpikir dengan terperinci dan mulai mencoba-coba menemukan jalan keluar dan ide pemecahan dari masalah yang ada.

Prinsip kreativitas ini dapat dijadikan individu sebagai pegangan dalam menciptakan atau mendorong sebuah perubahan yang lebih baik untuk menghadapi tantangan dan ketidakpastian dalam organisasi, sehingga individu atau organisasi dapat menjadi inspirasi bagi sesama atau bagi organisasi yang lain.

Ciri-ciri Kreativitas

Mengenal dan mengelola kreativitas dapat dilakukan dengan baik jika ciri dari kreativitas itu teridentifikasi dengan kriteria yang jelas. Ciri kreativitas dapat ditinjau dari aspek kemampuan berpikir (kognitif), mencakup: berpikir lancar, luwes, orisinal, terperinci, dan kemampuan menilai. Juga dari aspek sikap atau perasaan (afektif), seperti: keingintahuan, imajinasi, menyukai tantangan, pengambil risiko, menghargai, percaya diri, *open minded*, menonjol dalam bidang seni.

Menurut Gary A. Steiner (Febriyanti *et al.*, 2020), ciri individu dan organisasi yang kreatif adalah:

1. Memiliki kelancaran konseptual, diukur dengan: cepat melahirkan ide, bersifat orisinal, dapat melahirkan sejumlah gagasan yang tidak biasa, memikirkan ide dengan mempertimbangkan kebaikan dan kelemahannya, menunda evaluasi dan menjauhi komitmen awal, menganalisis dan menjelaskan sesuatu dengan cukup lama, tidak berjiwa diktator/otoriter, luwes dan fleksibel, memotivasi diri sendiri, suka mencari hal baru kapan saja, kebebasan dalam penilaian dan tidak menyukai penyeragaman, berbeda dengan pendapat orang lain secara umum, memiliki cara pandang yang tergolong aneh dengan persepsi sendiri.
2. Ciri Organisasi yang kreatif: memiliki orang-orang yang mempunyai ide, memiliki saluran komunikasi terbuka, terbuka dengan dunia luar, mempekerjakan berbagai macam tipe kepribadian, memperbolehkan adanya sikap eksentrik, memiliki cara pendekatan objektif berdasarkan fakta dan hasil, kurang memperhatikan komitmen finansial dan material terhadap produk serta kebijakan yang ada, memiliki rencana jangka panjang, memberikan peluang kepada semua orang, bersifat sentralisasi, menyediakan waktu dan sumber-sumber daya yang menerima risiko, tidak kaku, anggota organisasi memiliki kebebasan menelaah masalah dan membicarakan ide, bersifat otonom dan bebas, memiliki sasaran orisinal

dan berbeda, tidak berupaya untuk mengikuti pemimpin, membiarkan para *creator* dalam pengembangan mengembangkan gagasannya, terjadi pemisahan fungsi yang produktif dan fungsi kreatif.

Dengan mengidentifikasi ciri dan kriteria kreativitas, maka individu terdorong untuk berpikir kreatif yang berdampak pada organisasi yang kreatif. Dengan kriteria yang jelas maka jika dalam bentuk produk akan dikatakan produk kreatif, jika individu akan dikatakan orang kreatif, jika organisasi akan dikatakan organisasi yang kreatif.

Hambatan dan Pendukung Kreativitas

Dalam diri setiap individu terdapat potensi yang berbeda dengan individu lainnya. Salah satu potensi dalam diri individu adalah kreativitas. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa ada kalanya individu mengalami kendala atau tantangan ketika akan mengembangkan kreativitasnya. Bahkan terkadang individu merasa terhambat dalam mengembangkan kreativitasnya. Untuk itu perlu diidentifikasi faktor yang dapat menghambat kreativitas individu dan faktor yang mendorong kreativitas itu sendiri. Demikian dengan menerapkan sebuah perubahan, pasti akan ada tantangan dan peluang yang dihadapi, namun dengan kreativitas yang dimiliki diharapkan hambatan dari penerapan perubahan dapat diminimalisir dan peluang dari perubahan yang dilakukan menjadi kekuatan bagi organisasi.

Menurut Roger von Oech (Winardi, 2003), terdapat beberapa faktor yang dapat menghambat kreativitas seseorang, yakni:

1. Mencari satu-satunya jawaban yang tepat. Dalam realita kebanyakan masalah bersifat ambigu, tergantung pada pertanyaan yang diajukan, ada kemungkinan terdapat berbagai jawaban yang tepat.
2. Memusatkan upaya supaya terkesan “logis” atau logika. Logika menjadi penting dalam kreativitas apabila ide perlu dievaluasi dan diimplementasikan.

Namun tahap awal dalam imajinasi, pemikiran logika dapat menghalangi munculnya kreativitas.

3. Mengikuti peraturan secara harfiah. Adakalanya kreativitas tergantung dari kebenaran ketika tidak mengikuti peraturan yang berlaku, sehingga dapat ditemukan cara baru melakukan hal yang biasa dilakukan.
4. Terus menerus bersikap praktikal. Meniadakan kepraktisan dapat menyebabkan pikiran menjadi bebas untuk mempertimbangkan solusi kreatif.
5. Kegiatan bermain sebagai hal baru yang belum diterima secara umum. Sikap bermain merupakan hal yang fundamental bagi kreativitas. Bermain memberikan peluang untuk melaksanakan berbagai macam tugas.
6. Menjadi seorang spesialis yang terlampau berlebihan. Pemikir kreatif cenderung menjadi pihak yang melakukan kegiatan eksplorasi dengan mencari ide di luar bidang spesialisasinya.
7. Menghindari timbulnya ambiguitas. Ambiguitas menjadi stimulus kreatif yang kuat untuk berpikir dengan cara yang berbeda. Ambiguitas mengharuskan mempertimbangkan minimal dua pandangan yang bersifat kontradiktif pada waktu bersamaan dan merupakan saluran kreativitas.
8. Perasaan takut dianggap orang “bodoh”. Kreativitas tidak menyediakan tempat bagi konformitas. Ide baru jarang muncul dalam lingkungan zona nyaman. Maka perlu meninggalkan cara lama dengan membalikkan cara berpikir yang berbeda dengan orang lain umumnya.
9. Takut berbuat kesalahan dan mengalami kegagalan. Kreativitas menciptakan sesuatu hal yang baru, seringkali menyebabkan timbulnya kegagalan. Namun kegagalan tidak dianggap sebagai tujuan. Kegagalan mewakili proses belajar dalam mencapai keberhasilan. Di mana kegagalan juga bagian penting dari proses kreativitas.

10. Berkeyakinan tidak memiliki kemampuan menjadi kreatif. Adanya keyakinan bahwa kreativitas hanya dimiliki manusia super. Seseorang yang berkeyakinan bahwa dia tidak kreatif akan berperilaku sesuai yang diyakininya. Tidak kreatif hanya seperti dalil untuk tidak melakukan apa-apa. Sesungguhnya setiap orang memiliki kemampuan untuk menjadi kreatif, tetapi tidak semua orang memanfaatkan potensi tersebut.

Untuk mengatasi hambatan dalam kreativitas sekaligus mendorong kreativitas dapat diciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kreativitas, baik untuk individu sendiri, untuk sesama dan untuk organisasi. Usahakan warga dalam organisasi memiliki kebebasan serta dimotivasi menjadi individu yang kreatif. Misalnya dengan menyampaikan harapan yang besar akan lahirnya ide-ide kreatif dari pegawai, memberikan toleransi pada kegagalan sehingga mereka tidak takut, jika harus menghukum berikan dengan cara baru yang dapat memotivasi. Demikian juga halnya untuk mendorong kreativitas dapat dilakukan dengan merangsang rasa ingin tahu individu yang tinggi, memberikan pekerjaan yang menantang bagi individu, mengadakan pelatihan kreativitas melalui pengadaan buku, seminar, loka karya, pertemuan profesional, dan aktivitas lainnya, juga dengan memberikan dukungan dan bantuan fasilitas yang dibutuhkan individu agar menjadi kreatif. Pimpinan juga perlu menghargai baik dengan materi atau non materi atas kreativitas individu (Winardi, 2003). Kreativitas diharapkan mendorong penciptaan dan penerapan dari manajemen perubahan yang efektif.

Dasar Pemahaman Inovasi

Inovasi dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan seseorang dengan memberdayakan dan mengoptimalkan pengetahuan, kemampuan imajinasi, berbagai dorongan dan upaya lain untuk menghasilkan sesuatu yang baru baik bagi dirinya maupun orang lain, demikian juga dalam menerapkan sebuah perubahan ke arah yang lebih baik.

Menurut Rhenald Kasali (Surya *et al.*, 2020), mengatakan bahwa inovasi secara praktis dipahami dengan Amati, Tiru, dan Modifikasi. Orang yang berhasil melakukan inovasi disebut dengan inovator. Inovasi sendiri akan memberikan manfaat lahirnya hal-hal baru yang dapat memberikan kemudahan serta memberikan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya, demikian juga akan member manfaat dan dukungan dalam penciptaan dan penerapan dari sebuah perubahan bagi individu dan organisasi.

Faktor yang Mempengaruhi Inovasi

Agar inovasi berhasil ada hal yang harus dilakukan, juga ada hal yang lebih baik sebaiknya tidak dikerjakan, serta ada persyaratan agar inovasi dapat dilakukan dengan baik. Menurut James Brian Quinn (Febriyanti *et al.*, 2020) dan (Hendro, 2011), yang menjadi faktor yang mendukung keberhasilan inovasi adalah:

Berorientasi pada pasar, hubungan inovasi dengan pasar yang memiliki pesaing, persaingan, perubahan persaingan, menentukan arah perubahan, dan perilaku konsumen. Mendorong nilai tambah perusahaan, inovasi memberikan nilai tambah sehingga dapat mendobrak pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Efisiensi dan efektivitas, tanpa dua hal ini maka inovasi yang ditemukan tidak berarti atau tidak memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan. Sejalan dengan visi dan misi perusahaan, Inovasi harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan agar penyimpangan dari pertumbuhan usaha tidak terjadi. Dapat ditingkatkan, inovasi harus dapat diinovasikan kembali, sehingga terjadi inovasi berkelanjutan sehingga perusahaan bertumbuh dan berkembang lebih baik.

Perbedaan antara permintaan dan penawaran, perbedaan budaya sebuah wilayah/negara dapat mempengaruhi penawaran/permintaan produk. Seorang inovator akan menjadikan ini sebagai peluang dan kekuatan untuk mendapatkan keuntungan.

Penciptaan permintaan kerana kecenderungan, adanya kecenderungan pola hidup masyarakat akan sesuatu yang instan, maka inovator melihat peluang dengan menghasilkan produk-produk instan. Perubahan, perubahan yang ada pasti disertai oleh inovator yang akan menggunakan perubahan tersebut. Seperti perubahan sebuah teknologi, perubahan bidang sosial, perubahan bidang ekonomi, dan lain sebagainya. Masalah yang belum terpecahkan, masalah yang belum dapat diselesaikan dengan cara kreatif dapat diselesaikan dengan cara inovatif. Mengganti inovasi produk sendiri, Industri dengan teknologi tinggi akan berupaya melahirkan produk baru, sehingga dapat memimpin pasar. Ketika hal ini terjadi maka para inovatorlah yang memikirkan cara inovatif untuk menggantikan produk sebelumnya.

Setiap faktor yang mendorong keberhasilan inovasi diharapkan mendorong atau melahirkan sebuah perubahan dengan sebuah terobosan baru. Selain itu hal lain yang juga menjadi pendorong inovasi adalah keinginan yang timbul dalam diri individu, keinginan yang bergantung pada pihak lain, serta kemauan untuk berubah.

Ciri Inovasi

Untuk melakukan identifikasi inovasi dapat dilakukan dengan mengenal ciri-ciri inovasi itu sendiri. Inovasi dapat dilihat bagai dari gagasan orisinal dalam mengubah orientasi dan persepsi pasar akan sebuah produk atau layanan. Adapun karakteristik dari inovasi adalah (Kasali, 2018):

Adanya hal-hal baru, setiap inovasi biasanya selalu mengandung sesuatu yang baru. Bisa berupa ide baru, cara baru, atau produk baru yang belum pernah diketahui sebelumnya. Hal baru semacam ini bisa saja merupakan pengembangan dari ide, gagasan atau produk sebelumnya. Misalnya *printer* 3D yang menggantikan *printer* 2D yang hasil cetaknya lebih bagus.

Bersifat khas atau spesifik, ciri semacam ini bisanya tidak atau belum ada pada ide, gagasan, cara, atau produk sebelumnya. Misalnya ketika munculnya *power bank* untuk memperpanjang baterai telepon seluler dan bisa dibawa kemana saja, akhirnya dengan inovasi digantikan baterai yang lebih tahan lama waktu penggunaannya. Memiliki tujuan tertentu, inovasi harus dan pasti memiliki tujuan tertentu. Awalnya *drone* digunakan untuk mengerjakan aktivitas yang harusnya dilakukan manusia dari udara seperti memantau gunung berapi. Namun saat ini *drone* sudah dikembangkan dan digunakan di bawah permukaan air untuk melakukan eksplorasi laut atau juga cadangan minyak dan gas. Terencana, inovasi sengaja dirancang sedemikian rupa untuk tujuan tertentu. Mobil yang dirancang ramah lingkungan untuk menekan polusi udara.

Karakteristik inovasi ini tidak hanya menentukan daya saing organisasi, namun juga daya saing individu yang menemukan inovasi, serta daya saing bangsa dan negara. Berbagai inovasi yang ada dapat menunjukkan keseimbangan dari masing-masing karakteristiknya. Hal ini terjadi sebagai konsekuensi dari proses evaluasi akan produk yang dihasilkan inovasi, demikian juga dengan kesan dari pengguna produk dari hasil inovasi tersebut. Dengan inovasi ini tidak hanya individu yang akan berubah, namun proses produksi, produk atau jasa yang dihasilkan, sistem tata kelola, dan banyak hal akan dapat berubah ke arah yang lebih optimal dan menguntungkan.

Tujuan Inovasi

Inovasi bertujuan memperbaiki beragam hal yang sudah ada sebelumnya. Umumnya inovasi yang sudah tercipta akan membutuhkan eksperimen, adanya risiko, dan tingkat kreativitas yang tinggi. Oleh karena itu untuk meraih tujuan inovasi, kita akan melibatkan banyak ketidakpastian demi bisa mendapatkan perbaikan yang tepat dan cepat (Anisah *et al.*, 2022).

Secara khusus ditinjau dari sisi bisnis dan pemasaran, maka yang menjadi tujuan inovasi adalah: meningkatkan kualitas, inovasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk atau jasa dengan nilai yang lebih tinggi dari sebelumnya. Memperluas jaringan, dengan inovasi yang baru maka diharapkan produk atau jasa akan memiliki lebih banyak pangsa pasar, terlebih dengan dukungan perkembangan teknologi yang mana masyarakat menyukai hal-hal baru. *Menciptakan pasar baru*, inovasi produk dan jasa diharapkan memberikan peluang pangsa pasar yang baru, misalnya produk dan jasa yang menawarkan hal unik yang belum pernah ada sebelumnya. Mengganti produk sebelumnya, produk yang sudah eksis dapat tergantikan dengan produk baru yang lebih inovatif, lebih efektif dan efisien (Kurniasih, 2022). Di mana semua hal ini dapat dicapai jika individu yang ada dalam organisasi memiliki pemikiran yang inovatif. Dalam meningkatkan kualitas, memperluas jaringan cara dan metode yang lama jika kurang efektif dapat dirubah kearah yang lebih baik. Penciptaan pasar baru yang inovatif dengan melihat setiap perubahan permintaan yang ada di pasar, termasuk dengan pengadaan atau pengembangan produk baru yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Bentuk Inovasi

Bentuk daripada inovasi dapat dilihat dari berbagai sisi atau bidang. Misalnya dari bidang ekonomi, pendidikan, teknologi, sosial, politik, dan sebagainya. Inovasi akan memberikan hal baru dan serta bagian dari solusi atas sebuah permasalahan atau kelemahan yang ada. Beberapa bentuk inovasi yang dapat diidentifikasi (Kurniasih, 2022), sebagai berikut:

1. Bidang teknologi, inovasi muncul untuk menolong atau mempermudah kegiatan manusia sehari-hari perkembangan teknologi dalam segala bidang baik aspek software, hardware, dan brainware. Kemudahan akses teknologi dengan dukungan biaya yang semakin terjangkau, juga jumlah sumber daya manusia yang menciptakan dan menggunakan

teknologi semakin luas. Salah satu fitur atau kemudahan dalam komunikasi berbasis teknologi internet mempermudah banyak hal dalam kegiatan masyarakat secara global.

2. Bidang transportasi, moda transportasi yang ramah lingkungan menjadi hal yang inovatif, misalnya transportasi dalam bentuk mobil atau motor listrik. Selain ramah lingkungan, layanan transportasi juga semakin berkualitas, efektif dan efisien. Dengan hal-hal yang inovatif dalam bidang transportasi maka aktivitas atau mobilitas masyarakat semakin mudah, misalnya hadirnya transportasi (ojek) online yang sedang berkembang.
3. Bidang pendidikan, dunia pendidikan yang dinamis serta perkembangan teknologi dalam mendukung bidang pendidikan, terlebih lagi situasi pandemic Covid 19 yang masih mewabah sangat membutuhkan inovasi dalam kegiatannya. Pembelajaran secara tatap muka yang sulit dilakukan dan juga merupakan salah satu kebijakan mengatasi masalah pendidikan dalam situasi pandemi, maka hasil inovasi melahirkan pembelajaran secara daring dengan berbagai platform dukungan teknologi. Perubahan kurikulum yang dinamis sebagai bagian dari adaptasi inovasi di lingkungan eksternal lembaga pendidikan atau bagian dari tuntutan masyarakat. Misalnya masuknya kurikulum anti korupsi untuk segala tingkat pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Hal ini akan menuntut para pendidik atau pengelola pendidikan lebih kreatif dan inovatif dalam menyajikan materi tersebut, yang mana hal ini juga dapat dijadikan bagian dari keunggulan bersaing lembaga pendidikan tersebut.
4. Bidang pelayanan publik dan pemerintahan, beragam kemudahan layanan publik saat ini dirasakan sebagai hasil dari inovasi. Pelayanan publik yang sebelumnya dilakukan manual dan lambat, saat ini lebih cepat dan sudah berbasis jaringan internet atau lebih dikenal dengan layanan secara online.

Hal ini membuat masyarakat yang menerima layanan akan lebih produktif dan puas. Terlebih layanan publik yang menyangkut birokrasi juga semakin dipermudah dengan berbagai cara yang inovatif oleh lembaga pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik.

5. Bidang kesehatan, beragam penemuan baru yang inovatif mendukung dan memberikan manfaat dibidang kesehaynan. Pelayanan pasien yang semakin mudah, akses informasi kesehatan yang tersebar luas, pilihan layanan kesehatan yang dinamis, biaya layanan kesehatan lebih efisien. Ketika individu kesulitan konsultasi dengan dokter (umum atau spesialis) secara langsung tatap muka, maka dapat dilakukan dengan berbagai pilihan konsuktasi dokter secara online (misalnya www.alodokter.com) yang memberikan ragam pilihan dokter yang bisa kita pilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dan waktu kita, serta biaya yang lebih terjangkau. Website pedulilingungi.id yang menginformasikan tentang status vaksinasi atau riwayat perjalanan seseorangdi masa pandemi juga merupakan bagian yang inovatif dalam dunia kesehatan. Masih banyak lagi hal yang inovatif dalam bidang kesehatan, seperti teknik atau cara pengobatan yang terbaru, teruji, dan terbukti memberikan yang terbaik bagi pasien dibandingkan pada waktu-waktu yang lalu.
6. Bidang kewirausahaan, inovasi terkait usaha sangat beragam dan luas. inovasi diberbagai aspek kehidupan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan pasti disana ada peluang inovasi. Peluang ini juga sudah ditangkap dan direalisasikan dalam bentuk alat pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang inovatif. Misalnya bisnis kuliner mulai dari usaha kuliner mikro, kecil, menengah, dan makro memanfaatkan inovasi teknologi dalam memasarkan produknya, yang salah satunya dengan menggunakan platform media sosial yang memberikan dampak dan manfaat yang sangat luas.

Desain produk yang sebelumnya dilakukan secara manual, dengan karya inovatif sudah dapat dilakukan berbasis teknologi yang lebih baik, efektif, dan efisien.

Jika harus diidentifikasi satu per satu segala bidang atau aspek kehidupan yang terkait dengan inovasi, maka akan sangat luas dan beragam. Namun demikian satu hal yang dapat dilihat atau dirasakan bahwa adopsi inovasi adalah adanya perubahan kearah yang lebih baik dalam berbagai aspek kehidupan, yang akan memberikan beragam pilihan kemudahan yang lebih efektif, efisien, dan kolaboratif. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa akibat dari inovasi ini juga akan ada dampak yang kurang baik namun diharapkan dapat diminimalisasi untuk pengoptimalan dari penerapan atau pemanfaatan inovasi itu sendiri khususnya terkait dengan perubahan yang sudah dilakukan. Namun hal ini tidak membuat individu atau organisasi menghamabat lahirnya inovasi dalam menciptakan perubahan. Akan tetapi akibat inovasi yang tidak optimal dalam penerapan sebuah perubahan perlu dievaluasi dan diperbaiki terus-menerus.

Daftar Pustaka

- Anisah, H. U. *et al.* (2022) *Smart Entrepreneurship: Mengelola Bisnis Yang Kreatif dan Inovatif*. Edited by A. Sudirman. Media Sains Indonesia.
- Febriyanti *et al.* (2020) *Manajemen Perubahan Perusahaan di Era Transformasi Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hendro (2011) *Dasar-dasar Kewirausahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Kasali, R. (2018) *Self Disruption*. Jakarta: Mizan.
- Kurniasih, W. (2022) Pengertian Inovasi: Manfaat, Bentuk dan Contoh-contohnya, <https://www.gramedia.com/>. Available at: <https://www.gramedia.com/> (Accessed: 10 March 2010).
- Surya, A. D. *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis*. Edited by P. Muniarty. Bandung: Widina.
- Winardi, J. (2003) *Entrepreneur & Entrepreneurship*. Jakarta: Prenada Media.

Profil Penulis



Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M

Dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset dibidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi dan Reviewer di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara. Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Salah satu *Trainer* di Indonesia Digital Institute. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

Email Penulis: marisibutarbutar84@gmail.com

PERANAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA
Universitas Sjakhyakirti Palembang

Pengertian Manajemen Perubahan

Pengertian manajemen perubahan adalah kerangka kerja dari seperangkat alat yang digunakan untuk mengelola sisi perubahan manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Termasuk di antaranya mempersiapkan, mendukung, serta melengkapi individu untuk mendorong dari keberhasilan perubahan. Sederhananya manajemen perubahan adalah suatu proses dan kompetensi yang menitikberatkan pada bagaimana membantu orang untuk terlibat, mengadopsi, dan menggunakan perubahan dalam pekerjaannya. Dengan menerapkan change management, maka kita dapat menciptakan organisasi baru, merancang proses kerja baru, dan menerapkan teknologi baru yang mungkin tidak akan pernah ada sebelumnya.

Pengertian manajemen perubahan menurut beberapa ahli yaitu :

Menurut Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea (2004), change management adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan proses bisnis. Holger Nauheimer (2007) menggambarkan change management sebagai sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses

perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.

Menurut Karen Coffman dan Katie Lutes (2007), manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan. Kotter (2011) mendefinisikan change management sebagai suatu pendekatan untuk mengubah individu dan tim, dalam organisasi untuk masa depan.

Peran Manajemen Perubahan

Beberapa orang mungkin tidak berpikir bahwa manajemen perubahan adalah hal penting yang perlu diperhatikan. Namun sebenarnya ada banyak alasan untuk menerapkan change management yang efektif, baik dalam upaya dengan skala besar maupun upaya kecil sekalipun. Berikut adalah tiga alasan utama mengapa manajemen perubahan berperan sangat penting untuk dilakukan.

1. Perubahan organisasi terjadi pada satu orang dan pada satu waktu

Maksudnya adalah organisasi tidak akan berubah, melainkan orang yang berubah. Perubahan organisasi terjadi akibat dampak kumulatif dari perubahan individu yang berhasil membawa perubahan organisasi yang sukses. Bila, individu tidak membuat perubahan pada keseharian mereka, maka upaya transformasi juga tidak akan memberikan hasil.

2. Mengabaikan perubahan orang dapat memberikan dampak yang besar

Change management yang buruk atau mengabaikan sisi perubahan manusia dapat mengakibatkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Misalnya, produktivitas menurun dalam skala besar, proyek dan aktivitas bisnis yang terhambat, atau bahkan

karyawan yang berharga memilih untuk meninggalkan perusahaan.

3. Manajemen perubahan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan

Menurut studi perbandingan Prosci dalam change management, 93% peserta dengan change management yang sangat baik dapat memenuhi atau melampaui tujuan, sementara hanya 15% dari mereka yang memiliki manajemen perubahan buruk yang dapat memenuhi atau melampaui tujuan.

Jadi, dapat dipahami bahwa change management memainkan peranan penting dalam sebuah organisasi. Mengingat, ini tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan.

Fungsi dan Jenis Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan memiliki beberapa fungsi dan jenis yang dapat menguntungkan bagi organisasi yaitu

1. Meningkatkan kemungkinan untuk memenuhi tujuan organisasi maupun proyek
2. Membantu organisasi untuk tetap berkembang dan terus berkembang
3. Membantu mengadopsi perubahan dengan lebih cepat, lengkap dan terampil
4. Membantu anggota dari organisasi untuk tetap terlibat dalam organisasi meskipun berada dalam perubahan yang mengganggu
5. Memberikan pemahaman mengapa perubahan perlu dilakukan

Kemudian jenis dari manajemen perubahan adalah :

Segala umum manajemen perubahan dapat dibagi menjadi dua jenis atau perspektif yaitu perspektif individu (*individual change management*) dan perspektif organisasi (*organizational change management*)

Perspektif individu (*Individual change management*) merupakan pemahaman tentang bagaimana orang atau individu mengalami perubahan. Adapun tujuan dari perubahan orang ini adalah untuk memastikan bahwa individu memiliki kesadaran (awareness), keinginan (desire), pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan penguatan (reinforcement), atau yang lebih dikenal dengan model ADKAR. Model ADKAR tersebut dimana dalam penerapannya dibutuhkan kesadaran akan perlunya perubahan, keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan, pengetahuan tentang bagaimana cara mengubah, kemampuan untuk menerapkan perubahan dan perilaku, serta penguatan untuk mempertahankan perubahan.

Perspektif Organisasi (*Organizational change management*) berbeda dengan jenis manajemen perubahan individu, perspektif organisasi adalah proses dan aktivitas yang digunakan tim proyek untuk mendukung perubahan individu yang berhasil. Secara umum organizational change management dapat dibagi menjadi tiga jenis perubahan, antara lain:

1. *Developmental change* yaitu setiap perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan proses dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. *Transitional change* yaitu perubahan yang memindahkan perusahaan dari keadaan saat ini ke keadaan baru untuk memecahkan masalah. Adapun contoh manajemen perubahan transisi seperti merger, akuisisi, atau otomatisasi.
3. *Transformational change* yaitu perubahan secara radikal dan fundamental yang mengubah budaya dan operasional perusahaan, seperti perubahan target pasar yang drastis.

Tahapan Manajemen Perubahan

Tahapan manajemen perubahan memiliki tiga tahapan yang harus ditempuh dalam manajemen perubahan yaitu:

1. *Prepare Approach*

Pada fase ini, Anda perlu mempersiapkan pendekatan untuk change management. Ini mencakup tujuan, dampak, dan pendekatan perubahan seperti apa yang akan digunakan untuk mencapai kesuksesan. Tujuan dari fase ini ialah untuk memposisikan perubahan agar sukses, dengan cara mengembangkan strategi change management yang disesuaikan dengan sponsor dan komitmen yang Anda butuhkan.

2. *Manage Chang*

Kemudian, Anda perlu mengembangkan rencana khusus untuk memindahkan individu dan organisasi yang terkena dampak perubahan dan belajar bagaimana mereka akan mengukur, melacak, dan menyesuaikan kinerja dengan perubahan yang ada. Tujuan dari pengelolaan perubahan ini adalah untuk memungkinkan individu dan kelompok yang terkena dampak agar dapat mengadopsi inisiatif atau solusi proyek.

3. *Sustain Outcomes*

Tahapan yang terakhir ialah fase di mana perusahaan atau organisasi akan mencapai manfaat proyek dan berfokus pada cara untuk mempertahankan hasil yang telah diperoleh. Tujuan dari fase ini adalah untuk mencapai hasil yang diinginkan dari proyek atau inisiatif dengan memastikan adopsi, dan mempertahankan perubahan yang diadopsi dari waktu ke waktu.

Model Manajemen Perubahan

Model manajemen perubahan ditinjau dalam organisasi menurut Burnes (2000:462) bahwa perubahan organisasional dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen antara lain:

1. Proses Pilihan (*The choice proces*)

Proses pilihan terdiri dari tiga elemen, yaitu sebagai berikut:

a. Konteks organisasional (*Organizational contexts*)

Salah satu resep standar untuk keberhasilan organisasi adalah bahwa mereka harus tahu kekuatan dan kelemahannya sendiri, kebutuhan pelanggan mereka dan sifat lingkungan di mana mereka bekerja. Akan tetapi, banyak organisasi hanya muncul untuk memulai mengumpulkan informasi ketika mereka dalam kesulitan. Persoalannya adalah bagaimana organisasi dapat mengharapkan memahami dan menerima pilihan yang terbuka bagi mereka sampai mereka mengembangkan mekanisme untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kinerjanya dan situasi pada umumnya.

b. Fokus pilihan (*Focus off Choice*)

Pada satu waktu organisasi yang sukses memfokuskan perhatiannya hanya pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah, dan panjang. Salah satunya akan berhubungan dengan kinerja organisasi, sedangkan lainnya lebih berkepentingan dengan membangun dan mengembangkan kompetensi atau teknologi tertentu. Dalam beberapa hal isunya mungkin hanya menyangkut kepentingan, sedangkan kasus lainnya mungkin bersifat fundamental bagi ketahanan organisasi.

c. Lintasan organisasional (*Organizational trajectory*)

Arah suatu organisasi dibentuk oleh tindakan masa lalu, tujuan dan strategi masa depan. Hal ini akan memberikan arah atau kerangka kerja di mana menunjukkan daya penerimaan, relevansi atau urgensi masalah, kepentingan dan maksud tindakan. Lintasan proses meliputi penentuan dan saling mempengaruhi antara visi, strategi dan pendekatan perubahan organisasi.

2. Proses Lintasan (*The trajectory proces*)

Proses Lintasan terdiri dari tiga elemen :

a. Visi (*Vision*)

Penggunaan sekenario pembangunan dan teknik visioner menjadi semakin meningkat akhir-akhir ini. Maksud dari teknik ini adalah untuk membangkitkan maksud organisasi yang berbeda, atau realistis, dengan maksud untuk memilih salah satu yang paling baik atau cocok. Proses usaha mengembangkan visi organisasi adalah dengan mendorong senior manajer untuk berpikir bebas, tanpa mempertimbangkan hambatan sumber daya yang ada, tentang masa depan yang mungkin bagi organisasi dalam jangka panjang.

b. Strategi (*Strategic*)

Dalam konteks visi, strategi dapat didefinisikan sebagai arus tindakan yang masuk akal atau konsisten di mana organisasi mengambil atau diambil untuk bergerak menuju visi. Arus tindakan dapat direncanakan secara terpusat dan didorong mereka dapat didelegasikan dan dibagikan diseluruh organisasi, dan mereka dapat menjadi tindakan sadar dalam mencari visi, atau tidak sadar, atau muncul sebagai hasil dari pola masa lalu keputusan, atau didistribusi sumber daya, atau respon saat ini pada masalah dan peluang. Kenyataannya, organisasi mengikuti campuran daripadanya.

Oleh karena itu dapat terjadi strategi sentral, sub strategi dan dipengaruhi visi dan lingkungan, kepedulian umum atas kebutuhan bertindak atau merespon dengan cara tertentu. Strategi semacam ini akan mencakup pemasaran, pengembangan produk, manufacturing, personal, keuangan, teknologi informasi, dan kualitas. Karakteristik kesadaran strategi pada umumnya melihat lima tahun atau lebih ke depan, tetapi hanya berisi rencana detail untuk satu sampai satu setengah kedepan.

c. Perubahan (*Change*)

Seperti halnya lintasan organisasi baik elemen penting dari proses pilihan dan suatu proses dalam suatu lingkungannya sendiri, sama halnya diterapkan dalam perubahan. Di satu sisi, visi dan strategi membentuk dan mengarahkan perubahan. Mereka mengindikasikan perlunya perubahan dan di mana dilakukan. Mereka juga menciptakan kondisi dan iklim di mana perubahan terjadi. Di sisi lain, karena visi dan strategi hanya menjadi realita melalui tindakan organisasi, yang menunjukkan perubahan, tindakan ini membentuk visi dan strategi.

3. Proses perubahan (*The Change Proses*)

Proses perubahan terdiri dari tiga elemen yang saling berhubungan yaitu sebagai berikut.

a. Tujuan dan manfaat (*Objectives and out comes*)

Sebagian besar usaha perubahan berakhir dengan kegagalan. Dalam banyak hal, proyek perubahan gagal karena tujuan awalnya atau hasil yang diharapkan tidak dipikirkan dengan baik dan tidak konsisten. Selebihnya karena pengaruh distribusi kekuasaan dan sumber daya yaitu melekatnya proses politis yang didorong oleh kepentingan yang tersekat-sekat daripada kebutuhan organisasi.

b. Merencanakan perubahan (*Planning the change*)

Apabila kebutuhan perubahan timbul dari strategi organisasi maka perlu merencanakan bagaimana akan dicapai dan kemudian bagaimana mengimplementasikan rencana. Perubahan berskala kecil dan bersifat teknis biasanya direncanakan dan dilaksanakan relatif cepat dan mungkin tidak perlu konsultasi ekstensif dengan melibatkan semua staf yang terpengaruh. Akan tetapi menjadi berbahaya apabila mengenai perubahan berskala besar terutama menyangkut sikap dan perilaku orang menjadi objek utama proses perubahan. Untuk alasan ini keberhasilan tergantung pada keterlibatan dan komitmen semua yang berkepentingan dan dipengaruhi oleh perubahan tersebut.

c. People

Perubahan organisasi dapat mengambil beberapa bentuk, struktural atau teknis yang memerlukan individu dalam bentuk perubahan sikap atau perilaku. Sebaliknya perubahan semakin memerlukan individu dan kelompok untuk mempertimbangkan secara radikal terhadap sikapnya tentang bagaimana pekerjaan diwujudkan, dan bagaimana mereka berperilaku terhadap rekan kerja internal dan mitra eksternal

d. Peran dan tanggung jawab

Di dalam menjalankan manajemen perubahan dikenal adanya pemeran utama sehingga menyangkut pula tanggung jawab, yaitu disebut sebagai berikut (Potts dan Lamarsh, 2004 : 62 – 92)

1) *Change advocates*

Inisiatif untuk melakukan perubahan pada umumnya datang dari para pemimpin organisasi, dalam banyak hal datang dari direktur atau senior manajer.

Akan tetapi tidak hanya orang dalam organisasi datang dengan gagasan bagus, setiap orang bisa melakukan. Hanya saja jika gagasan datang dari orang yang tidak mempunyai wewenang akan sulit terjadi.

2) *Sponsor*

Seorang sponsor tidak dapat memberikan wewenang dengan menunjuk change agent, kemudian meninggalkannya. Sponsor seringkali adalah direktur atau senior manajer yang sibuk dengan pekerjaannya sehari-hari, tetapi juga bertanggung jawab untuk menjalankan peran aktif dalam banyak perubahan yang seringkali dilakukan dari mejanya.

3) *Change agent*

Di dalam hirarki perubahan di atas change agent adalah sponsor, sedangkan di bawahnya target adalah sponsor minta change agent untuk memahami pada tingkat strategis tentang bagaimana perubahan akan membuat perubahan bisnis dan membuatnya lebih baik. Mereka berbicara dalam terminology bisnis dan mengharapkan change agent menyampaikan perubahan dengan cepat dan dengan biaya yang efisien.

4) *Targets*

Target adalah seseorang yang harus berubah serimng dikira bahwa target adalah kelompok kecil orang di mana perubahan akan mempunyai dampak terbesar. Akan tetapi sebenarnya target termasuk orang diluar organisasi, seperti pelanggan. Setiap target untuk menolak dan resistensi ini berasal dari perspektifnya tentang perubahan. Seringkali perspektif mereka adalah sebagai korban perubahan

5) *Stake holders*

Masing-masing peran, sponsor, change agent dan target saling bergantung satu sama lainnya. Jika sponsor tidak membuat keputusan untuk berubah atau mengusahakan sumber daya yang diperlukan untuk perubahan, agen perubahan tidak mempunyai aktivitas perubahan untuk dikerjakan dan targetnya tidak ada. Jika agen perubahan tidak merencanakan dan mengelola perubahan, maka terdapat risiko bahwa perubahan tidak terjadi dan usaha sponsor dan target akan sia-sia. Mereka semua yang terlibat dan dipengaruhi oleh perubahan juga dinamakan stake holders, termasuk semua sponsor, change agent, dan target.

Strategi Manajemen Perubahan

Fred Nickols (2016) dalam penelitiannya menyajikan empat strategi dasar change management yang dapat digunakan dalam organisasi. Tiga strategi pertama merupakan ringkasan strategi change management klasik karya Kenneth Benne and Robert Chin (1969). Sementara strategi keempat adalah strategi tambahan yang dipaparkan oleh Nickols. Berikut 4 (empat) strategi manajemen perubahan untuk organisasi :

1. Strategi empiris – rasional

Strategi ini berpusat pada keseimbangan insentif dan manajemen risiko. Di mana strategi akan sulit diterapkan apabila insentif yang tersedia tidak sebanding dengan risiko yang mungkin akan dialami, karena orang-orang akan berpikir tentang mengapa mereka perlu mempertaruhkan apa yang dimiliki untuk sesuatu yang tidak pasti terutama bagi mereka yang memilikinya dengan cukup baik. Oleh karena itu, kita perlu menggunakan strategi empiris-rasional untuk mencoba meyakinkan orang-orang agar melakukan perubahan.

Anda juga perlu menekankan bahwa tidak melakukan perubahan bukanlah pilihan yang paling baik.

2. Strategi normatif – reedukatif

Strategi ini berfokus pada budaya dan apa yang orang percaya tentang dunia mereka. Ini termasuk pekerjaan, diri mereka sendiri, dan cara orang berperilaku sehingga konsisten dengan keyakinan ini. Biasanya, budaya tidak berubah dengan cepat dan tentu tidak terjadi dalam semalam. Oleh sebab itu, strategi ini bukanlah pilihan terbaik apabila Anda sedang berada di situasi turnaround yang membutuhkan waktu singkat. Dalam hal ini, budaya organisasi berada dalam genggaman organisasi informal. Dengan demikian, strategi normatif-reduktif bekerja paling baik ketika horganisasi formal dan informal memiliki hubungan yang ramah dan harmonis.

3. Strategi kekuasaan – koersif

Berbeda dengan dua strategi sebelumnya, strategi kekuasaan-koersif dipengaruhi oleh dua faktor utama, yakni waktu dan keseriusan ancaman yang dihadapi. Biasanya strategi ini digunakan ketika perusahaan menghadapi ancaman yang serius dan hanya memiliki waktu bertindak yang terbatas. Strategi ini mungkin akan sangat bermanfaat dalam situasi ekstrem, tetapi juga mengandung risiko yang cukup tinggi. Untuk itu, perusahaan atau organisasi perlu berhati-hati saat menggunakan strategi perubahan ini.

4. Strategi lingkungan – adaptif

Pertimbangan utama strategi lingkungan-adaptif adalah sejauh mana perubahan perlu dan dapat dilakukan. Dalam penerapannya, strategi ini paling cocok digunakan pada situasi yang membutuhkan perubahan transformatif atau besar-besaran. Berbeda dengan strategi kekuasaan-koersif yang menggunakan waktu sebagai faktor utama, strategi ini dapat bekerja di bawah jangka waktu yang pendek

maupun panjang sekalipun. Namun, dalam jangka waktu yang singkat, masalah utama yang dihadapi adalah mengelola apa yang bisa menjadi pertumbuhan eksplosif dalam organisasi baru. Jika hal tersebut tidak dilakukan secara memadai dengan orang-orang baru, maka masuknya orang dan budaya lama dapat memengaruhi organisasi baru.

Faktor Pendorong Perubahan

Perubahan perubahan yang terjadi biasanya ditimbulkan oleh beraneka macam kekuatan eksternal dan internal yang berinteraksi satu sama lainnya.

Faktor Eksternal

1. Karakteristik demografis

Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, imigrasi dan lain-lain. Di mana sekarang terdapat komposisi tenaga kerja yang mengalami perubahan dengan kecenderungan semakin beragam. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola kebersamaan itu secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya. Keberagaman tenaga kerja menentukan perlakuan yang semakin beragam pula sesuai dengan ciri kebutuhannya yang semakin berkembang. Kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja, dan organisasi harus dapat mengakomodasi kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

2. Teknologi

Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Perkembangan teknologi baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur dan juga budaya.

3. Perubahan pasar

Untuk menjadi organisasi yang competitive, perusahaan harus cepat merespon kebutuhan pasar / pelanggan, karena pasar selalu berubah secara dinamis dan menginginkan peningkatan, pelayanan yang memuaskan. Manager yang bijak akan selalu berusaha satu langkah di depan pesaing. Dengan demikian organisasi harus mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan. Perusahaan yang tidak mampu memenuhi selera pasar atau pelanggan akan ditinggalkan.

4. Sosial dan Politik

Tekanan social dan politik dapat mempengaruhi perubahan organisasi. Seringkali pengusaha yang kuat dapat menyalurkan tekanan melalui lembaga legislatif. Namun secara umum organisasi sulit memprediksi perubahan politik, sehingga banyak, organisasi yang menyewa konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespon perubahan sosial dan politik.

Faktor Internal

1. Strategi organisasi

Lingkup perusahaan senantiasa selalu berubah secara dinamis, maka organisasi perlu merespon dengan meninjau kembali strategi yang digunakannya. Modifikasi rencana strategi, modifikasi rencana operasional dan modifikasi kebijakan serta prosedur perlu senantiasa dilakukan.

2. Munculnya Peralatan Baru

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru tersebut diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.

3. Sikap Karyawan

Ketidakpuasan pekerja terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja organisasi harus merespon masalah ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam mendesain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas organisasi harus mampu menghargai dan memberikan penghargaan kepada pekerja atas prestasi mereka.

Daftar Pustaka

- Burnes, Bernard, 2000, *Managing Change*. Essex-England : Person Education Limited,
- Jones, R. G. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change Text and Cases (4th ed)*. Singapore: Pearson Education.
- Kartono, K. (2000). *Hygiene mental*. Bandung: Mandar Maju.
- Kasali, R. (2005). *Change! Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nasution, M. N. (2010). *Manajemen Perubahan*. Bogor: PT. Ghalia Indonesia. 113
- Nur, H (2007). *Makna Pengalaman Emosi Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi*. (Tesis Tidak dipublikasikan), Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Pott, Rebecca and Jeanne La Marsh, 2004, *Managing Change for Success*, London: Ducan Baird Publishers.
- Wibowo, 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wibowo, (2012). *Manajemen Perubahan*. Rajawali Pers: Yogyakarta
- Winardi, 2004, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana,

Profil Penulis



Rendy Sueztra Canaldhy, S.IP., MPA Ketertarikan penulis terhadap Ilmu Sosial dan Politik pada tahun 2001 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan program studi ilmu pemerintahan dan berhasil lulus pada tahun 2005. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi negeri Universitas Gadjah Mada di administrasi publik pada tahun 2008. Penulis memiliki kepakaran dibidang kebijakan dan pelayanan publik. Dan untuk menunjang karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: Rendysueztracanaldhy@gmail.com

PERUBAHAN DAN ISU KEPEMIMPINAN DALAM TIM

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Perubahan dapat terjadi kapan saja dan dimana saja. Salah satu yang mendorong terjadinya perubahan adalah perkembangan teknologi. Teknologi sendiri telah mengubah banyak hal dan menjadikan *disruption* bergerak cepat. Banyak hal yang kita kenal dan membuat kita merasa nyaman, kini telah menjadi ketinggalan zaman dan usang (Kasali, 2018). Perkembangan teknologi yang sedemikian pesat juga memaksa sumber daya perusahaan harus ikut mengalami perubahan agar dapat mengikuti perkembangan yang terjadi. Perkembangan teknologi telah memunculkan banyak teknologi baru yang nantinya akan menciptakan bisnis baru ketika pasar mulai menunjukkan permintaan terhadap teknologi baru tersebut. Misalnya seperti teknologi internet yang awalnya hanya digunakan oleh kalangan militer Amerika, namun sekarang sudah dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas dan memunculkan bisnis baru berbasis *e-business* seperti *e-commerce*, *e-learning*, *e-library*, *e-banking* dan lain sebagainya (Solihin, 2009).

Perubahan atau *change* dapat didefinisikan sebagai suatu jalan menuju masa depan yang dapat perusahaan tuju dengan menggunakan apa yang dimiliki dan dipersiapkan oleh perusahaan, atau sebaliknya mendatangi perusahaan dalam berbagai cara serta penuh dengan

kejutan dan ketidakpastian (Sule and Saefullah, 2006). Perubahan juga dikatakan sebagai proses yang mengalami perkembangan karena adanya interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal, yang meliputi perubahan kuantitas, kualitas, dan struktur. Perubahan dapat dipahami dalam level berbeda yaitu sebagai inovasi, reformasi, dan juga revolusi (Le, Bui and Phung, 2020). Suatu perubahan dapat bersifat strategis atau taktis, besar atau kecil, berdampak sebagian atau mengganggu secara keseluruhan, sehingga perlu ditangani dengan efektif dan efisien agar dapat mencapai penyesuaian, meningkatkan laba perusahaan, dan meminimalkan penolakan yang terjadi (Mathar and Gaur, 2020).

Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi. Perusahaan akan mengalami kehancuran jika mereka masih terperangkap pada kesuksesan masa lalu dengan produknya yang unggul pada masanya. Hal ini dikarenakan perusahaan yang sudah mapan sekalipun saat ini sedang menghadapi lawan-lawan yang tidak kelihatan oleh mereka. Pemahaman terhadap manajemen perubahan merupakan aspek krusial yang perlu dimiliki oleh seorang manajer perusahaan di era disrupsi sekarang ini. Seorang manajer harus mampu mengelola perubahan dengan mengetahui kapan saatnya dan bagaimana melakukan perubahan agar mampu membawa perusahaan bertahan menghadapi persaingan yang terjadi (Anggoro KR *et al.*, 2022).

Manajemen perubahan merupakan pengelolaan perusahaan yang dilakukan dalam rangka menghadapi berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Dalam menerapkan manajemen perubahan, seorang manajer harus mampu membaca *trend* perubahan yang terjadi agar resikonya dapat diminimalisir serta mengubah resiko yang ada menjadi peluang untuk mengembangkan perusahaan ke depannya (Sule and Saefullah, 2006).

Manajemen perubahan merupakan proses untuk membawa perusahaan dari suatu keadaan stabil ke dalam situasi perkembangan baik terhadap alat, teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dalam cara yang tidak membahayakan stabilitas perusahaan yang ada saat ini. Pada sebagian perusahaan, manajemen perubahan dilakukan menggunakan pendekatan atas ke bawah, dimana umumnya proses untuk mengadopsi perubahan itu dimulai dari pimpinan baru kemudian mengalir kepada karyawan di bawahnya. Penerapan manajemen perubahan baik pada perusahaan besar maupun kecil bisa sangat menantang tergantung pada pemahaman perusahaan tentang apa itu perubahan dan bagaimana perubahan tersebut akan berdampak pada orang-orang yang berada di perusahaan tersebut (Mathar and Gaur, 2020).

Berbagai perubahan yang terjadi dalam perusahaan dapat dikategorikan ke dalam dua jenis perubahan yaitu perubahan terencana dan perubahan reaktif. Perubahan terencana (*planned change*) merupakan perubahan yang telah dipersiapkan oleh perusahaan sebelumnya serta dilaksanakan secara berurutan dan tepat waktu sebagai antisipasi atas peristiwa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Perubahan reaktif (*reactive change*) merupakan perubahan yang dilakukan secara bertahap sebagai respon terhadap peristiwa yang terjadi dan menimbulkan dampak bagi perusahaan. Perubahan reaktif umumnya dilakukan secara cepat dan tiba-tiba, sehingga mungkin saja akan mendatangkan hasil yang buruk bagi perusahaan (Griffin, 2004).

Dalam menjalankan perubahan terutama perubahan besar dalam bisnis, banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam penerapannya. Kondisi ini terjadi karena perusahaan terperangkap dalam bayangannya sendiri dan tidak segera berbenah diri. Terdapat enam perangkap yang dapat menghalangi suksesnya perusahaan dalam menjalankan perubahan (Kasali, 2017) yaitu:

1. *Complacency (Success) Trap*

Perangkap ini merupakan yang paling berbahaya di antara perangkap yang lainnya. Dalam perangkap ini, perusahaan terlena dengan kesuksesan yang telah dicapainya sehingga tidak lagi melakukan penyesuaian diri terhadap pasar yang selalu berubah. Sukses merupakan perangkap. Banyak perusahaan yang sukses pada masanya akhirnya menjadi redup dan punah karena merasa berada di puncak sehingga lupa untuk menganalisis apa yang dilakukan kompetitornya untuk memenuhi kebutuhan pasar.

2. *Competency Trap*

Tidak mudah bagi sebuah perusahaan untuk menemukan kompetensi inti (*core competency*) dari usahanya yang dapat membawa perusahaan mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, ketika sebuah perusahaan sudah mendapatkan kompetensi inti tersebut, maka perusahaan akan mencurahkan semua perhatian dan sumber daya yang dimiliki untuk mengembangkan kompetensi tersebut. Pada saat inilah, jika perusahaan tidak berhati-hati, maka akan terperosok ke dalam *competency trap*. Kondisi ini terjadi karena perusahaan lupa bahwa kompetensi inti yang dimiliki, yang telah membawa perusahaan mencapai kesuksesan, tidak dapat bertahan selamanya. Perusahaan lalai dalam mengalokasikan anggaran yang dimiliki untuk mengembangkan kompetensi lain, yang mungkin lebih sesuai dengan perkembangan zaman dan relevan dengan masa depan bisnisnya.

3. *Cannibalization Trap*

Terkadang ketika perusahaan memunculkan produk baru, hal tersebut justru berakibat buruk terhadap produk lama yang menjadi unggulannya dikarenakan konsumen lebih memilih membeli produk baru perusahaan dibandingkan dengan produk lama yang selama ini menjadi produk utama perusahaan.

Kondisi inilah yang membuat sebagian perusahaan merasa enggan untuk meluncurkan produk barunya dan sebisa mungkin menahan peluncuran produk baru tersebut. Namun sayangnya, hal ini justru membuat perusahaan tergerus oleh perusahaan saingannya yang terlebih dahulu meluncurkan produk baru yang sesuai dengan perkembangan zaman.

4. *Sunk Cost Trap*

Banyak perusahaan yang terjebak dengan program pengembangan bisnis yang sudah jelas-jelas merugikan perusahaan dengan alasan sudah terlanjur menjalankan program tersebut dan sayang jika dihentikan. Seharusnya, perusahaan mampu menyadari perangkat tersebut agar bisa segera melepas program yang sedang dijalankan dan beralih kepada portofolio bisnis lain yang lebih menguntungkan perusahaan. Dengan demikian akan mampu mencegah perusahaan untuk menanggung kerugian yang semakin besar.

5. *Blame Trap*

Pada perangkat ini, perusahaan sering kali menyalahkan orang lain atas kesalahan ataupun kelalaian yang dibuatnya. Selalu harus ada pihak di luar perusahaan sendiri yang dipersalahkan ketika ada permasalahan yang dijumpai oleh perusahaan. Bahkan, regulator juga dibuat ikut terbawa arus oleh perusahaan dan selalu menyesuaikan peraturan yang ada dengan kondisi perusahaan. Hal ini membuat perusahaan tidak pernah melakukan evaluasi diri dan malas berbenah.

6. *Confirmation Trap*

Di sini, perusahaan selalu berusaha mendapatkan pengakuan dari pihak lain atas segala hal yang diperbuat oleh perusahaan. Pihak lain yang dimaksud bisa berupa konsultan atau peneliti yang akan membantu membenarkan tindakan yang diambil.

Hal ini bisa diterima jika perusahaan akan melakukan sebuah perubahan yang sangat besar. Namun, jika untuk setiap langkah perusahaan bahkan yang tidak strategis sekalipun harus tetap meminta konfirmasi pihak lain, maka hal ini akan sangat merepotkan dan menghabiskan dana yang sangat besar.

Peran Kepemimpinan dalam Perubahan

Berbicara tentang kepemimpinan berarti kita tidak dapat melepaskan diri dari masalah manusia, karena memang yang menjalankan kepemimpinan adalah manusia itu sendiri. Memiliki pemikiran realistis dalam menghadapi berbagai proses aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi. Jadi, unit analisisnya adalah manusia atau individu. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak akan ada tanpa pemimpin dan yang dipimpin. Keduanya ini adalah manusia yang memiliki potensi mengarahkan manusia dengan meningkatkan motivasi kerja sumber daya pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi. Tak dapat dipungkiri bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada kepemimpinan (Daswati, 2012). Peran kepemimpinan dalam masyarakat sangat penting dalam menentukan arah manajemen terhadap pencapaian suatu komunitas atau organisasi untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin komunitas atau organisasi dengan berbagai tantangan dalam menjalankan fungsinya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan, dan memberdayakan untuk mengetahui dan memahami bagaimana sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia.

Gaya leader (gaya kepemimpinan) salah satu keterampilan yang dapat menentukan ritme dan arah kemajuan yang ingin dicapai. Misalnya, pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi para pekerja.

Pemimpin sejati adalah orang yang memiliki kekhususan yang berbeda dengan orang biasa yang dapat melihat lebih jauh, lebih dalam, dan lebih luas. Berbagai jenis gaya kepemimpinan harus menjadi referensi bagi siapa yang berperan dalam memimpin organisasi atau komunitas (Alex Rikki dan Janner Simarmata, Ed, 2021). Salah satu tugas penting seorang pemimpin adalah untuk menentukan yang terbaik bagi organisasi dan para anggotanya. Namun, dalam mengambil keputusan terkadang pemimpin menghadapi dilema yang adakalanya pemimpin ternyata mengambil keputusan yang salah dan merugikan organisasi. Kecepatan dan ketepatan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan lazimnya menjadi tolok ukur kompetensi dan kredibilitas yang dimilikinya (Wahyu Bhudianto, 2015).

Peran kepemimpinan diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Peran pemimpin sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya. Seseorang pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan, yaitu keterampilan teknis yang meliputi ketrampilan dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, keterampilan manusiawi meliputi kemampuan kerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain dan keterampilan konseptual yang berkaitan dengan kemampuan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi. Keputusan harus dibuat oleh pemimpin agar anggota dapat melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan dan mengembalikan eksistensi organisasi (Wahyu Bhudianto, 2015).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan, apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memerdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing (Sandra Hasba, 2020). Oleh karena itu, ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

1. Kekuasaan adalah otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
2. Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan, dan keutamaan yang menjadikan pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.
3. Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan, dan kecakapan secara teknis maupun sosial yang melebihi dari anggota biasa.

Kebijakan dan Praktek Sumber Daya Manusia dalam Perubahan

Terdapat tiga jenis intervensi pengelolaan sumber daya manusia: penetapan sasaran, penilaian kinerja, dan sistem imbalan. Ketiga program tersebut merupakan hal yang baru dalam perubahan organisasi, metode tersebut merupakan metode yang *powerful* untuk mengelola karyawan dan kinerja kerja kelompok. Selain itu juga membantu meningkatkan kepuasan pekerja dan mendukung desain kerja, strategi bisnis, dan praktek-praktek yang melibatkan karyawan.

Kontribusi terhadap keberhasilan penetapan sasaran meliputi menetapkan tujuan yang menantang, dan mengklarifikasi pengukuran (*measurement*). Hal tersebut dicapai dengan menetapkan tujuan yang sulit tetapi realistis, mengelola partisipasi dalam proses penetapan tujuan, dan meyakinkan bahwa tujuan dapat diukur dan dipengaruhi oleh karyawan atau kelompok kerja. Bentuk yang paling umum dari penetapan tujuan - manajemen dengan tujuan - tergantung pada dukungan manajemen dan perencanaan partisipatif menjadi efektif.

Penilaian kinerja merepresentasikan hubungan yang penting antara penetapan tujuan dan sistem penghargaan. Sebagai bagian dari organisasi dan sistem kontrol umpan balik (*feedback*), karyawan dan kelompok kerja dapat menggunakan informasi yang didapatkan untuk digunakan dalam meningkatkan hasil kinerja. Penilaian menjadi lebih partisipatif dan berkembang. Semakin banyak orang yang terlibat dalam pengumpulan data kinerja, evaluasi kinerja karyawan, dan menentukan bagaimana penilaian dapat ditingkatkan.

Sistem *rewards* mengandung intervensi, memperkuat, dan mempertahankan kinerja yang dikehendaki. Sistem reward dapat berorientasi pada pekerjaan individu, kerja kelompok, atau organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Selain pekerjaan tradisional berbasis sistem kompensasi, intervensi utama sistem *rewards* yang digunakan saat ini adalah keterampilan berbasis membayar (*skill-based pay*), membayar atas kinerja, *gain sharing*. Promosi. Kesemua program tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan ketika diukur terhadap kriteria kinerja kontingensi, ekuitas, ketersediaan, ketepatan waktu, daya tahan, dan visibilitas. Proses kritis menerapkan sistem *rewards* yang melibatkan suatu keputusan tentang siapa yang harus terlibat dalam merancang dan mengelola dan seberapa banyak informasi tentang pembayaran harus dikomunikasikan.

Terdapat tiga intervensi utama sumber daya manusia: perencanaan karir dan pengembangan; intervensi keberagaman kerja; dan stres karyawan dan intervensi kesehatan. Pada umumnya, program-program perubahan dilakukan oleh para spesialis sumber daya manusia. Perencanaan karir membantu orang dalam memilih pekerjaan, organisasi, dan pekerjaan dalam berbagai tahapan karir mereka. Karyawan biasanya melalui empat tahap karir yang berbeda - pembentukan, kemajuan, pemeliharaan, dan penarikan - dengan berbagai isu-isu perencanaan karir yang relevan untuk setiap tahap. Praktik perencanaan karir yang utama meliputi komunikasi, konseling, lokakarya, materi pengembangan diri, dan penilaian program. Perencanaan karir adalah proses yang sangat personal yang meliputi penilaian satu minat, nilai (*values*), dan kemampuan; memeriksa karir alternatif dan membuat keputusan yang relevan.

Pengembangan karir membantu karyawan mencapai tujuan karir. Upaya efektif dalam menghubungkan ke arah tersebut termasuk tujuan-tujuan bisnis perusahaan, kebutuhan sumber daya manusia, dan kebutuhan pribadi karyawan. Intervensi keanekaragaman tenaga kerja (*workforce*) dirancang untuk menyesuaikan praktik sumber daya manusia untuk tenaga kerja yang semakin beragam. Usia, jenis kelamin, ras, orientasi seksual, disability, dan nilai-nilai budaya menunjukkan tren yang lebih kompleks terhadap tuntutan sumber daya manusia. Dalam konteks seperti itu, intervensi OD (misalnya, *job design*, manajemen kinerja, dan praktek-praktek keterlibatan karyawan) harus disesuaikan dengan beragam set preferensi pribadi, kebutuhan, dan gaya hidup.

Stres karyawan dan intervensi kesehatan, stres manajemen kerja, berhubungan penting antara kesehatan pekerja dan produktivitas organisasi. *Work leaves* menawarkan kesempatan bagi anggota organisasi untuk memiliki waktu dalam meremajakan (membenahi diri) sebelum kembali bekerja. Manajemen stres berkaitan dengan membantu karyawan untuk mengatasi konsekuensi negatif stres di tempat kerja.

Konsep stres melibatkan masyarakat sesuai kebutuhan, kemampuan, dan harapan dengan tuntutan lingkungan, perubahan, dan kesempatan.

Di dalam buku Andrew Grove mengatakan: *hanya paranoid yang bertahan*. Dengan 90 persen pangsa pasar, sebagian besar perusahaan akan lebih senang untuk beristirahat pada hasil yang telah mereka capai, tetapi Intel menolak untuk beristirahat, secara agresif mengejar generasi mikroprosesor berikutnya (*next generation*) dan menggunakan modal intelektualnya telah memberikan Intel sebuah keuntungan dan keunggulan kompetitif yang luar biasa. Budaya perusahaan dalam proses pengambilan risiko di Intel telah membayar dividen yang cukup besar, dan perusahaan terus mengandalkan budaya ini untuk melanjutkan dominasi industri mikroprosesor.

Perubahan SDM dan Sustainability

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam mendukung organisasi untuk meningkatkan efektivitas, untuk mengelola tata kelola perusahaan dan isu-isu etika di luar kinerja ekonomi, dan untuk mendukung penataan kembali arah masa depan organisasi dan visi cara-cara baru operasi. Profesional sumber daya manusia harus memainkan peran penting dalam menciptakan dan menerapkan strategi keberlanjutan untuk organisasi mereka, SDM sangat penting dalam membantu perubahan teknologi dan budaya yang diperlukan untuk membantu tujuan keberlanjutan organisasi mereka. Dalam lingkungan berkelanjutan, SDM akan terlibat dalam beberapa potongan peran puzzle yang dibutuhkan organisasi untuk membantu tujuan keberlanjutan. Peran tersebut akan berbeda pada setiap organisasi, namun beberapa aspek yang melibatkan SDM adalah seputar memfasilitasi komunikasi dengan karyawan dan direksi; mendefinisikan kode etik; meluncurkan inisiatif ekuitas; dan terlibat dengan karyawan melalui pelatihan, model kompetensi dan pengembangan kepemimpinan (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021).

Pertimbangan etis seputar peran SDM penting karena fokus untuk mendapatkan komitmen maksimal dari karyawan dapat berdampak negatif terhadap mereka terkait dengan keamanan kerja yang lebih rendah dan pengaturan kerja yang lebih berbahaya. Penurunan perwakilan pekerja melalui serikat pekerja dan perubahan seputar perdagangan global, outsourcing dan pekerjaan berarti bahwa SDM memiliki dampak langsung pada masyarakat. Keberlanjutan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang harus dilakukan organisasi untuk memiliki akses berkelanjutan ke tenaga kerja terlatih, di mana tujuannya adalah kewajiban dan tanggung jawab etis mereka kepada karyawan, lingkungan serta masyarakat. Strategi berkelanjutan menekankan pada penentuan peran SDM, di mana terdapat perbedaan antara SDM strategis dan keberlanjutan SDM. HRM Strategis terutama berfokus pada hasil keuangan dan tenaga kerja organisasi, menerapkan praktik HRM, dan memantau modal manusia. Kramar menyatakan bahwa manajer harus berpikir di luar tingkat strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dengan partisipasi sosial dari dalam dan luar. Mereka juga harus meningkatkan daya tanggap dan tanggung jawab untuk perlindungan lingkungan dan meningkatkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pencapaian organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Tujuan akhir keberlanjutan adalah memotivasi organisasi untuk mencapai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Strategi SDM harus memenuhi kepentingan karyawan dan kebutuhan pemangku kepentingan. Pendekatan interaktif menggabungkan nilai-nilai dan kegiatan yang lebih luas terkait dengan keprihatinan kolektif dan menjelaskan konvergensi prosedur antara keberlanjutan SDM dan keberlanjutan organisasi. SDM memiliki potensi untuk menjadi kompas moral organisasi, mempromosikan kebijakan dan praktik yang berkelanjutan bagi manusia dan lingkungan (Anggoro KR *et al.*, 2022). Meskipun tujuan ini tidak mudah untuk dicapai, SDM dapat memfasilitasi dialog antara manajer dan karyawan serta berkontribusi pada perubahan budaya organisasi.

Peran strategis SDM menghubungkan prinsip-prinsip etika, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan fungsi SDM, menciptakan peta keberlanjutan (Sahir *et al.*, 2020).

Keterampilan yang berorientasi pada orang bahkan lebih penting dalam kasus bisnis yang berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan yang harmonis secara berkelanjutan yang berfokus tidak hanya pada faktor ekonomi tetapi juga pada sumber daya manusia dan hubungannya dengan lingkungan sekitar. Hal ini dimungkinkan melalui promosi komunikasi dan praktik yang transparan seperti diskusi dengan karyawan dan pemangku kepentingan, serta kemampuan SDM berkelanjutan yang dikembangkan dengan baik yang secara teratur meninjau kebijakan SDM untuk memastikan keselarasan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan.

Daftar Pustaka

- Anggoro KR, M. Y. A. R. *et al.* (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Griffin, R. W. (2004) *Manajemen*. 7th edn. Edited by W. C. Kristiaji. Jakarta: Erlangga.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Kasali, R. (2017) *Tomorrow is Today: Inilah Inovasi Disruptif Perusahaan Indonesia dalam Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan*. Jakarta: Mizan.
- Kasali, R. (2018) *The Great Shifting*. Edited by A. Tarigan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Le, Q. T., Bui, T. T. M. and Phung, T. L. (2020) 'Application of Change Management Theory to Command New Teaching Activities in High Schools', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), pp. 557–568.
- Mathar, D. and Gaur, M. (2020) 'Change Management: Identifying Change Agents Using Social Network Analysis in an ERP Implementation', *International Journal of Computer Engineering & Technology*, 11(01), pp. 1–9. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3538817.
- Sahir, H. S. *et al.* (2020) *Gagasan Manajemen*. Cetakan 1. Edited by A. Rikki. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Solihin, I. (2009) *Pengantar Manajemen*. Edited by N. I. Sallama. Jakarta: Erlangga.
- Sule, E. T. and Saefullah, K. (2006) *Pengantar Manajemen*. 1st edn. Jakarta: Kencana.

Profil Penulis



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

Dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

COMMUNICATION SKILLS DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

Dr. Mochamad Vrans Romi, S.E., M.M., CHRA.
Universitas Jenderal Achmad Yani

Pengertian *Communication Skills*

Communication Skills atau keterampilan komunikasi adalah kemampuan yang Anda gunakan saat memberi dan menerima berbagai jenis informasi. Meskipun keterampilan ini mungkin menjadi bagian rutin dari kehidupan kerja sehari-hari, berkomunikasi dengan cara yang jelas, efektif, dan efisien merupakan keterampilan yang sangat istimewa dan berguna. Belajar dari komunikator hebat di sekitar Anda dan secara aktif mempraktekkan cara untuk meningkatkan komunikasi Anda dari waktu ke waktu tentu akan mendukung upaya Anda untuk mencapai berbagai tujuan pribadi dan profesional.

Komunikasi efektif, diperlukan keterampilan komunikasi (*communication skills*). Secara umum, keterampilan komunikasi yaitu kemampuan seseorang menjelaskan dan mempresentasikan gagasan dengan jelas kepada orang lain atau *audeins*. Berikut ini pengertian keterampilan komunikasi menurut beberapa ahli seperti menurut Cangara (1998) keterampilan komunikasi merupakan kemampuan seseorang untuk menyampaikan pesan kepada khalayak (penerima pesan). Pendapat lainnya menurut Nevizond Chatab (2007) keterampilan komunikasi merupakan kemampuan mengadakan hubungan lewat saluran komunikasi manusia atau

media, sehingga pesan atau informasinya dapat dipahami dengan baik. Sedangkan menurut Eggen (2012) keterampilan komunikasi adalah pengetahuan seseorang yang digunakan dalam teknik komunikasi verbal, nonverbal dan melalui media komunikasi secara efektif untuk mempertahankan keaktifan dalam bertanya, berinteraksi dan kolaborasi dengan orang lain. Pendapat ahli lainnya yakni Santrock (2012) mengemukakan bahwa keterampilan komunikasi merupakan keterampilan yang diperlukan seseorang dalam berbicara, mendengar, mengatasi hambatan komunikasi verbal, memahami komunikasi nonverbal dari komunikan dan mampu memecahkan konflik secara konstruktif.

Keterampilan komunikasi melibatkan mendengarkan, berbicara, mengamati dan berempati. Juga bermanfaat untuk memahami perbedaan cara berkomunikasi melalui interaksi tatap muka, percakapan telepon, dan komunikasi digital, seperti email dan media sosial.

Terdapat empat jenis komunikasi utama yang mungkin Anda gunakan setiap hari yakni komunikasi Verbal melalui dengan cara bahasa lisan, Nonverbal melalui bahasa tubuh, ekspresi wajah dan vocal, tertulis dengan cara bahasa tertulis, simbol dan angka, Komunikasi visual melalui fotografi, seni, gambar, sketsa, bagan dan grafik.

Keterampilan komunikasi dalam menghadapi perubahan terutama dari bagi organisasi yang selalu menciptakan inovasi yang sesuai dengan kondisi serta perkembangan teknologi saat ini agar lebih efektif dan efisien dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

1. Mendengarkan secara aktif

Mendengarkan secara aktif berarti memperhatikan dengan seksama dengan siapa Anda berkomunikasi dengan terlibat dengan mereka, mengajukan pertanyaan, dan mengulang. Berlatih mendengarkan secara aktif dapat membangun rasa hormat dengan rekan kerja Anda dan meningkatkan pemahaman di tempat kerja.

Saat Anda mendengarkan secara aktif, fokuslah pada pembicara dan hindari gangguan seperti ponsel dan laptop. Tingkatkan keterampilan mendengarkan aktif Anda dengan memperhatikan ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan nada suara orang lain. Alih-alih mempersiapkan apa yang akan Anda katakan selanjutnya, fokuslah pada apa yang dikatakan orang lain dan bagaimana mereka berbicara. Jika Anda perlu mengklarifikasi sesuatu, ajukan pertanyaan lanjutan atau ulangi apa yang mereka katakan untuk mengonfirmasi bahwa Anda memahaminya dengan benar.

2. Metode komunikasi

Menggunakan cara yang tepat untuk berkomunikasi adalah keterampilan yang penting. Ada keuntungan dan kerugian untuk berkomunikasi melalui email, surat, panggilan telepon, pertemuan langsung atau pesan instan. Berkomunikasi lebih baik ketika Anda mempertimbangkan audiens Anda, informasi apa yang ingin Anda bagikan dan cara terbaik untuk membagikannya. Misalnya, jika Anda berkomunikasi dengan calon pemberi kerja, mungkin lebih baik mengirim email formal atau menelepon mereka melalui telepon. Di tempat kerja, Anda mungkin merasa lebih mudah untuk mengomunikasikan informasi kompleks secara langsung atau melalui konferensi video daripada melalui email. Membangun pertemanan di tempat kerja jarak jauh lebih mudah jika Anda dapat berkomunikasi melalui pesan instan.

3. Keramahan

Sifat ramah seperti kejujuran dan kebaikan dapat membantu menumbuhkan kepercayaan dan pengertian saat berkomunikasi di tempat kerja. Cobalah berkomunikasi dengan sikap positif, tetap berpikiran terbuka, dan ajukan pertanyaan untuk membantu Anda memahami dari mana asalnya. Gerakan kecil seperti menanyakan kabar seseorang, tersenyum saat berbicara, atau memberikan pujian atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik dapat

membantu Anda membina hubungan yang produktif dengan rekan kerja dan manajer.

4. Kepercayaan diri

Di tempat kerja, orang lebih cenderung menanggapi ide yang disajikan dengan percaya diri. Ada banyak cara untuk tampil percaya diri, di antaranya dengan melakukan kontak mata saat berbicara dengan seseorang, duduk tegak dengan bahu terbuka, dan bersiap jauh-jauh hari agar pikiran Anda terpoles dan Anda dapat menjawab pertanyaan apa pun. Komunikasi yang percaya diri berguna tidak hanya di tempat kerja tetapi juga selama proses wawancara kerja. Anda dapat mempraktikkan keramahan dengan mengingat detail kecil dan bijaksana tentang rekan kerja Anda atau percakapan sebelumnya. Misalnya, jika seorang rekan kerja memberi tahu Anda bahwa ulang tahun anaknya sebentar lagi dan Anda menghubunginya lagi nanti, Anda dapat menanyakan bagaimana pesta ulang tahunnya

5. Berbagi umpan balik

Komunikator yang kuat dapat menerima umpan balik kritis dan memberikan masukan konstruktif kepada orang lain. Umpan balik harus menjawab pertanyaan, memberikan solusi atau membantu memperkuat proyek atau topik yang ada. Memberikan dan menerima umpan balik adalah keterampilan penting di tempat kerja, karena dapat membantu Anda dan orang-orang di sekitar Anda membuat peningkatan yang berarti pada pekerjaan dan pengembangan profesional mereka. Cara yang bagus untuk mempelajari cara memberikan umpan balik adalah dengan membuat catatan dari orang lain tentang umpan balik yang mereka berikan kepada Anda. Ketika Anda menemukan umpan balik yang dijelaskan dengan baik, luangkan waktu untuk mengamati dan menganalisis mengapa itu bagus, mengapa itu beresonansi dengan Anda dan bagaimana Anda dapat menerapkan keterampilan itu di masa depan.

6. Volume dan kejelasan

Saat Anda berbicara, penting untuk menjadi jelas dan terdengar. Menyesuaikan suara bicara Anda sehingga Anda dapat didengar dalam berbagai suasana adalah keterampilan, dan sangat penting untuk berkomunikasi secara efektif. Berbicara terlalu keras mungkin tidak sopan atau canggung dalam situasi tertentu. Jika Anda tidak yakin, baca ruangan untuk melihat bagaimana orang lain berkomunikasi. Aspek lain dari komunikasi verbal adalah vokal dan nada suara. Ini melibatkan bagaimana nada Anda naik dan turun, nada Anda, pola aksen Anda, dan ruang yang Anda tempatkan di antara frasa. Detail seperti itu bisa efektif dalam mengomunikasikan emosi dan menawarkan wawasan kepada audiens Anda tentang bagaimana pesan Anda harus ditafsirkan (baik Anda menyadarinya atau tidak).

7. Empati

Memiliki empati berarti Anda tidak hanya dapat memahami, tetapi juga ikut merasakan emosi orang lain. Keterampilan komunikasi ini penting dalam pengaturan tim dan satu lawan satu. Dalam kedua kasus tersebut, Anda perlu memahami emosi orang lain dan memilih respons yang tepat. Misalnya, jika seseorang mengungkapkan kemarahan atau frustrasinya, empati dapat membantu Anda mengenali dan meredakan emosinya. Pada saat yang sama, memahami saat seseorang merasa positif dan antusias dapat membantu Anda mendapatkan dukungan untuk ide dan proyek Anda.

8. Menghormati

Aspek kunci dari rasa hormat adalah mengetahui kapan harus memulai komunikasi dan merespons. Dalam pengaturan tim atau kelompok, membiarkan orang lain berbicara tanpa interupsi dipandang sebagai keterampilan komunikasi yang diperlukan terkait dengan rasa hormat. Berkomunikasi dengan penuh hormat juga berarti menggunakan waktu Anda dengan orang lain dengan bijak—tetap pada topik,

mengajukan pertanyaan yang jelas, dan menanggapi sepenuhnya setiap pertanyaan yang diajukan kepada Anda.

9. Isyarat nonverbal

Sejumlah komunikasi terjadi melalui isyarat nonverbal seperti bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan kontak mata. Saat Anda mendengarkan seseorang, Anda harus memperhatikan apa yang mereka katakan serta bahasa nonverbal mereka. Dengan ukuran yang sama, Anda harus menyadari sikap dan sikap Anda sendiri saat berkomunikasi untuk memastikan Anda mengirimkan isyarat yang tepat kepada orang lain.

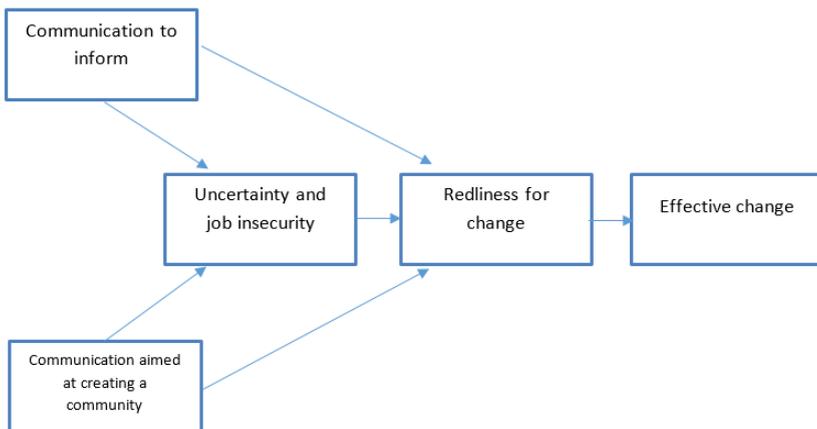
10. Daya tanggap

Apakah Anda membalas panggilan telepon atau mengirim balasan ke email, komunikator yang cepat dipandang lebih efektif daripada mereka yang lambat merespons. Salah satu caranya adalah dengan mempertimbangkan berapa lama tanggapan Anda. Apakah ini permintaan atau pertanyaan yang dapat Anda jawab dalam lima menit ke depan? Jika demikian, mungkin merupakan ide yang baik untuk mengatasinya segera setelah Anda melihatnya. Jika ini adalah permintaan atau pertanyaan yang lebih rumit, Anda tetap dapat mengakui bahwa Anda telah menerima pesan tersebut dan memberi tahu orang lain bahwa Anda akan menanggapi secara lengkap nanti.

Setiap organisasi dituntut untuk selalu bergerak dinamis terhadap lingkungan, sehingga perubahan itu perlu dilakukan. Namun, organisasi juga perlu mengidentifikasi model dari resistensi yang mungkin terjadi, memahami perilaku karyawan terhadap proses perubahan, menganalisis apa yang karyawan rasakan terhadap ketidakpastian lalu meluruskannya agar hal tersebut tidak menghalangi perubahan organisasi. Ketika hal tersebut bisa dilakukan saat proses perubahan dilakukan, maka organisasi akan dapat melakukan perubahan yang efektif.

Sehingga konsep model komunikasi selama perubahan bisa ditunjukkan pada gambar 1

(Elving,2005:6)



Gambar 1 Model Komunikasi dalam Menghadapi Perubahan

Pemahaman Komunikasi pada Proses Perubahan

Untuk memberikan pemahaman dan motivasi karyawan dalam mendukung proses perubahan dan merubah kebiasaan melalui komunikasi internal, sebelumnya komunikasi dibedakan kedalam fokusnya terlebih dahulu seperti pendapat teori dari Francis (1989) bahwa komunikasi organisasi umumnya mempunyai dua tujuan (De Ridder, 2003).

1. Tujuan komunikasi dalam organisasi untuk menginformasikan kepada karyawan mengenai tugas mereka dan tentang kebijakan juga masalah-masalah lain dari organisasi.
2. Tujuan komunikasi dengan maksud untuk menciptakan sebuah kelompok dalam organisasi.

Ketika tujuan telah dikomunikasikan secara efektif kepada individu karyawan, maka karyawan akan mendapatkan kejelasan tentang apa yang menjadi tugas mereka selama proses perubahan dan setelah perubahan di dalam organisasi.

Penyampaian komunikasi internal dengan saluran formal akan lebih efektif dalam menimbulkan sikap komitmen bagi karyawan daripada komunikasi informal yang berkembang dari setiap individu-individu karyawan ke karyawan lain.

Menurut Elving (2005) komunikasi untuk menciptakan sebuah kelompok, yang mengakibatkan komitmen dengan organisasi, kepercayaan di dalam manajemen organisasi akan berpengaruh pada kesiapan untuk mengubah organisasi, oleh karena itu dibutuhkan komunikasi yang efektif.

Model yang Efektif untuk Mengubah Komunikasi

Pencapaian tujuan organisasi secara umum harus diketahui oleh semua elemen di dalam organisasi, bagaimana organisasi juga bisa memberikan pemahaman melalui komunikasi internal kepada karyawan. Dalam konteks organisasi yang menuju arah perubahan, diperlukan komunikasi yang efektif yang mampu memberikan arah jelas kemana organisasi akan berubah atau seperti apa perubahan yang nantinya diterima oleh setiap karyawan. Harvey (2014) mengatakan bahwa sebuah komunikasi yang mempengaruhi perilaku harus dirancang dengan baik, tidak secara sederhana mengganti dasarnya secara khusus. Program yang terstruktur yang berdasarkan komunikasi suara akan menjadi jalan panjang untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Dalam model dijelaskan tahapan-tahapan untuk merubah komunikasi menjadi efektif, fokus dalam model ini berkaitan dengan karyawan sebagai kuncinya. Memahami karyawan sebagai pendengar merupakan tahapan pertama bagaimana organisasi mengetahui pemahaman dari karyawan terhadap apa yang mendorong atau memotivasi mereka, apa yang mereka anggap penting dalam pekerjaan sehari-hari untuk karir mereka, dan melalui hal itu peran komunikasi bisa terarahkan meskipun ini relatif bagi sebagian karyawan lain yang menempati posisi berbeda namun hasilnya akan relevan sebagai sebuah rencana perubahan.

Kedua yang menjadi bagian dari model adalah pengujian terhadap karyawan dari sebuah strategi baru yang diberikan. Pemahaman atas sebuah perubahan yang diterapkan tidak jarang karyawan memiliki pandangan yang berbeda atau gagasan dari ide terhadap perubahan yang tidak sesuai arah perubahan itu sendiri. Disini peran pengujian dilakukan untuk memahami sejauh mana komunikasi yang informatif kepada karyawan diterima, efektifitas bisa didapatkan dari hasil evaluasi pada setiap langkah penerapan model ini dilakukan. Pada tahap kedua ini kesalahpahaman dan pemahaman yang salah bisa diluruskan apabila organisasi mengetahui respon karyawan terhadap perubahan tersebut.

Ketiga, mengenai pemahaman atas perilaku yang dilakukan karyawan. Lakukan perbandingan tentang bagaimana perilaku karyawan saat ini dengan seperti apa perilaku yang akan organisasi fokuskan untuk tujuan perubahan. Identifikasi perilaku yang bisa membantu organisasi untuk melihat dan merubah perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan, perubahan perilaku dilakukan ketika karyawan tidak menunjukkan perilaku yang diharapkan dan sebaliknya perkuat perilaku yang sudah sesuai dengan tujuan. Ketiga model perubahan komunikasi dari Andrew Harvey tersebut menjadi dasar untuk mengembangkan pelaksanaan program komunikasi yang efektif, karena dalam perubahan organisasi karyawan menjadi *focus point*.

Identifikasi Tahapan Proses Komunikasi dari Model Manajemen Perubahan Lewin 1950

Informasi mengenai perubahan yang akan diimplementasikan dalam organisasi memerlukan strategi komunikasi yang baik untuk mengubah *mindset* karyawan terhadap rasa ketidakpastian, ketidakamanan pekerjaan, dan ketidakjelasan tujuan dari proses perubahan organisasi.

Dalam teori manajemen perubahan oleh Lewin (1950) yang membagi proses perubahan menjadi tiga bagian yaitu *Unfreezing*, *Change*, dan *Refreeze*, mengidentifikasi

kembali dan mengkaitkan komunikasi dalam tiga tahapan model perubahan tersebut.

1. Berkomunikasi selama tahap “*Unfreezing*”

Dalam tahap ini motivasi untuk berubah dikomunikasikan kepada karyawan, mengapa organisasi perlu berubah dan mengapa diperlukan kesesuaian antara sikap karyawan dengan tujuan dari perubahan organisasi. Hal pertama yang perlu dikomunikasikan adalah perlu untuk berubah, dengan menunjuk pada ketidaksesuaian antara hasil yang diinginkan dan hasil sebenarnya. Tahap ini juga menekankan kepada evaluasi hasil yang diinginkan organisasi, merubah cara pandang karyawan agar sesuai dengan rencana perubahan.

2. Berkomunikasi selama tahap “Perpindahan”

Tahap ini menjelaskan kepada karyawan di dalam organisasi yang tidak ikut terlibat dalam bagian dari proses perubahan, mengurangi juga meluruskan rumor yang beredar karena penyebaran informasi yang tidak akurat mengenai perubahan yang dikomunikasikan melalui saluran komunikasi informal antar karyawan.

Rincian dari implementasi yang akan dilakukan diberikan secara akurat dalam tahap ini, tujuan utama ialah untuk memberikan pemahaman yang benar tentang seperti apa perubahan yang akan terjadi dan apa pengaruhnya bagi mereka. Proses ini akan memberikan kejelasan dan menghilangkan kesalahpahaman yang beredar sebelumnya.

3. Berkomunikasi selama tahap “*Refreezing*”

Tujuan utama selama tahap ini adalah untuk membangun struktur dan proses yang mendukung cara-cara baru. Informasi mengenai perubahan masih harus terus dilakukan pada tahap ini untuk sebuah penyesuaian bagi karyawan, berfokus pada keberhasilan perubahan dan mengkomunikasikan informasi ini kepada karyawan.

Ketiga model langkah manajemen perubahan yang dijelaskan oleh Lewin bagi sebagian organisasi yang akan mengimplementasi sebuah perubahan baru, mungkin dianggap sebagai perubahan yang sifatnya radikal. Sehingga kesiapan dan perencanaan strategi komunikasi yang harus dibuat untuk meminimalisir gangguan perubahan organisasi lebih sering gagal diantisipasi, akibatnya terjadi resistensi dan kurangnya komitmen karyawan dikarenakan organisasi kurang memberikan informasi yang akurat dan jelas mengenai perubahan kepada individu-individu karyawan dalam organisasi baik yang terlibat langsung dengan proses perubahan maupun yang tidak terlibat. Selain itu, perubahan organisasi yang direncanakan perlu memberikan pemahaman bahwa perubahan ini memberi sifat permanen dan memerlukan *continues improvement* dari kreativitas karyawan. Langkah ini akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perubahan karena partisi karyawan dari sebuah keputusan yang akan diambil organisasi.

Daftar Pustaka

- Cangara, Hafied. 1998. Pengantar Ilmu Komunikasi, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Chatab, Nevizond (2007). Profil Budaya organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya. Bandung: Alfabeta
- De Ridder, J. (2003). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 4(4), 1-10.
- Eggen, Paul Don Kouchak. 2012. Strategi dan Model Pembelajaran. Jakarta: PT Indeks.
- Elving, W.J.L. (2005), "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, pp. 129-38.
- Francis, H. (2007), "Discursive struggle and the ambiguous world of HRD", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, pp. 83-96.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper & Row, New York, NY.
- Lewin, K (1951). *Lewin's Change Management: Understanding the Three Stages*.
at:http://www.nwacademy.nhs.uk/sites/default/files/86_1722011_lewin_s_change_management_model.pdf.
- Santrock, J. W. (2012). *Life Span Development: Perkembangan Masa Hidup Jilid I*. (B. Widyasinta, Penerj.) Jakarta: Penerbit Erlangga.
- <https://www.indeed.com>

Profil Penulis



Dr. Mochamad Vrans Romi, S.E., M.M., CHRA.

Penulis lahir di Bandung, 2 November 1988, Riwayat pendidikan Sarjana dimulai pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Achmad Yani, lulus pada tahun 2013, kemudian melanjutkan pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Pasundan, lulus pada tahun 2015. Tahun 2020 lulus pendidikan di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia. Riwayat pekerjaan: Karir sebagai Dosen diawali pada tahun 2016 di Universitas Jenderal Achmad Yani sampai dengan sekarang. Penulis yang merupakan Dosen Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani, penulis juga pernah menjadi Ketua Gugus Kendali Mutu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unjani di tahun 2018 dan menjadi Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Alumni Unjani dari tahun 2019-2021, dan ditahun 2022 menjadi Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unjani.

Email Penulis: vransromi@gmail.com

PERSPEKTIF DAN EVALUASI KINERJA DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

Dr. Setiyawami, SH., M.Pd., CIQnR.
Universitas Negeri Yogyakarta

Pengantar

Penolakan terhadap perubahan adalah hal yang normal. Dalam ekonomi pasar global, pengenalan teknologi, populasi boomer yang menua, dan dunia yang kurang jujur persaingan semuanya memiliki dampak manajemen perubahan (Wanza and Nkuraru, 2016). Manajemen perubahan yang sukses ditentukan oleh kemampuan orang untuk bergerak menuju, dan menerima, visi untuk perubahan. Kedengarannya sederhana. Perubahan adalah sebuah proses yang tak terelakkan baik pada tingkat pribadi atau dalam organisasi. Itu juga terjalin dengan risiko, dan oleh karena itu harus dikelola secara efektif untuk menjadi orang yang sukses (Asikhia *et al.*, 2021).

Cara di mana istilah 'Manajemen Kinerja' dan 'Manajemen Perubahan' dilemparkan di sekitar kantor akhir-akhir ini. Namun menurut penulis terlaris New York Times John Kotter, 70% inisiatif perubahan dalam organisasi dan bisnis gagal. Mengapa? Dalam banyak kasus, alasan utama kegagalan hanyalah kegagalan untuk berkomunikasi. Terlepas dari apakah itu proses manajemen perubahan atau proses manajemen kinerja, penerapan dan pelaksanaan yang buruk dari setiap

proses menyebabkan stres di tempat kerja. Di saat ketidakpastian, organisasi dan individu sama-sama dipaksa untuk menerima bahwa perubahan adalah satu-satunya hal yang konstan. Sementara ketidaknyamanan dan penolakan adalah konsekuensi alami dari setiap perubahan, perencanaan dan persiapan dapat membantu kelancaran transisi.

Menanggapi pandemi COVID-19, sebagian besar perusahaan telah mengadaptasi proses inti dan alur kerja mereka agar tetap bertahan. Apa yang dibayangkan sebagai perubahan sementara berubah menjadi fitur permanen, mengubah kebutuhan organisasi dan peran karyawan. Di tengah perubahan mendasar ini, manajemen perubahan kinerja merupakan alat penting untuk membantu organisasi mempertahankan kinerja selama periode perubahan.

Perspektif Manajemen Kinerja

Perubahan, kecepatan perubahan, tujuan yang diharapkan, dan kinerja perubahan adalah masalah utama yang dihadapi dan diterapkan oleh para manajer dalam pedoman mereka untuk memperbarui operasi bisnis mereka dan menyesuaikan diri dengan skenario ekonomi global yang baru. Oleh karena itu, pengukuran kinerja akhirnya dikeluarkan dari lemari administrasi-akuntansi, dan menjadi aspek yang semakin penting dan mendasar untuk semua strategi bisnis, tidak hanya sebagai faktor pendukung tetapi sering mengambil peran sebagai elemen penentu yang dapat menyelesaikan serangkaian aspek. Dihasilkan oleh pendefinisian ulang aturan permainan untuk pemain di pasar.

Jika inti dari manajemen adalah untuk memahami hubungan vital antara penggerak dan kinerja, jika strategi adalah tujuan dan sasaran plus sarana untuk mencapainya, maka dapat dikatakan bahwa setidaknya sudah setengah jalan dari perjalanan yang rumit ini. Pengukuran kinerja adalah bagian mendasar dari manajemen bisnis: ini memungkinkan belajar dari masa lalu, memeriksa posisi saat ini, merencanakan ke mana

kita ingin pergi, dan mengelola jalur ini. Kemudian jika kita mempertimbangkan fakta bahwa sumber daya manusia menjadi faktor yang semakin penting, mengingat bahwa orang juga berperilaku sesuai dengan bagaimana mereka dihargai, kita dapat memahami sepenuhnya pentingnya masalah pengukuran kinerja dalam evaluasi sumber daya manusia, kinerja mereka, keterlibatan dan motivasi.

Sistem Manajemen Kinerja juga disebut sebagai dasbor manajemen atau *Balanced Scorecard*, nama model yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton dalam karyanya pada tahun 1992. Saat ini, setiap perusahaan memiliki satu, lebih atau kurang efisien, lebih atau kurang setia dengan aslinya, lebih atau kurang terintegrasi (juga dari sudut pandang IT) dan lebih atau kurang lengkap dan efisien. Sebelum kita melangkah lebih jauh, ada baiknya kita melihat lebih dekat beberapa konsep inti dari teori-teori ini.

Pengukuran kinerja adalah nilai yang diasumsikan oleh suatu indikator. Pengukuran adalah suatu proses pembuatan dengan ukuran (atau ukuran) seperti output – ukuran dari suatu benda, objek atau fenomena, disebut sebagai “kinerja”.

Kesuksesan *Performance Management System* (PMS) telah, dan masih, didorong dan ditingkatkan oleh Manajemen Kinerja baru dan teknologi *Business Intelligence* yang mengintegrasikan sistem pelaporan dan perencanaan baru, dengan sistem pendukung pengambilan keputusan, portal internet/intranet yang semuanya bergabung untuk menyediakan satu lingkungan yang unik (Company Performance Management /CPM/ "Manajemen Kinerja Perusahaan"), yang dapat ditanyakan pada tingkat multi-dimensi, dianalisis menggunakan elemen interaktif dan dinavigasi menggunakan sistem "penelusuran" multi-tingkat.

Manajemen Kinerja dan Kecerdasan Bisnis perlu, di satu sisi tinjauan formal utama dari proses yang terlibat dalam pengambilan keputusan, dan organisasi secara umum, dan di sisi lain, ketersediaan Indikator Kinerja Utama

(IKU) yang konsisten dan akurat. IKU adalah algoritma yang memproses serangkaian informasi yang berkaitan dengan suatu proses, atau bagiannya, menghasilkan hasil yang merupakan parameter yang mewakili tren atau komponen signifikan dari penyebab yang menentukan hal yang sama.

Manajemen Perubahan dan Manajemen Kinerja: Cara mendapatkan yang Terbaik dari Orang

Kemampuan untuk memilih manajemen perubahan inisiatif yang selaras dengan arah strategis organisasi adalah fundamental untuk kesuksesan (Kinoti, 2015). Yang jelas, arti manajemen perubahan dan manajemen kinerja berbeda antara pemberi kerja dan karyawan. Kecuali ada sesuatu yang dilakukan di awal proses untuk mendekatkan pemberi kerja dan karyawan, kedua belah pihak akan sering menempuh jalan yang berbeda dan gagal mencapai tujuan yang sama.

Apa Arti Manajemen Perubahan Bagi Karyawan

Bagi sebagian besar karyawan, reaksi pertama mereka terhadap manajemen perubahan adalah 'Apakah saya akan diberhentikan?' Ini jarang diterima sebagai hal yang baik. Lagi pula, sejak kapan kemajuan teknologi meningkatkan jumlah karyawan dalam suatu organisasi? Oleh karena itu, perubahan dihadapi dengan penolakan oleh karyawan yang seringkali sangat curiga dan skeptis terhadap proses baru apa pun. Perlawanan ini dengan cepat mengembangkan kehidupannya sendiri dan mulai menciptakan narasinya sendiri. Karyawan dapat mendengar frasa seperti, "Perubahan tidak akan berhasil karena butuh waktu terlalu lama untuk melakukannya dengan cara baru", "ada begitu banyak masalah sehingga tidak akan pernah melakukan apa yang seharusnya dilakukan", "Saya tidak menyukai sistem baru, terlalu sulit, terlalu sulit, cara lama lebih cepat..." Jika perlawanan dibiarkan membara, karyawan akan melihat ke manajemen senior untuk melihat apakah mereka benar-benar yakin perubahan itu bermanfaat.

Sayangnya, jika perlawanan tidak dikelola sejak awal dan dibiarkan membangun momentum, manajemen senior sendiri akan lelah dengan perubahan atau hanya kewalahan oleh umpan balik negatif dan oleh karena itu mereka juga percaya itu tidak akan pernah berhasil. Itu menjadi ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya. Menurut pendapat (Khan *et al.*, 2021) dampak manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan banyak faktor seperti: etika organisasi, rekrutmen, moral dan interaksi.

Apa Arti Manajemen Kinerja Bagi Karyawan?

Manajemen Kinerja dianggap oleh banyak karyawan sebagai istilah yang merendahkan. Bagi sebagian besar karyawan, hal itu tidak lebih dari sekadar penilaian tahunan yang ditakuti. Acara tahunan yang akan menentukan gaji mereka, bonus mereka atau apakah mereka masih memiliki pekerjaan.

Di banyak organisasi, manajer dipromosikan berdasarkan kemampuan teknis mereka dan bukan keterampilan manajemen staf mereka. Mereka tidak diperlengkapi dengan baik untuk memuji staf dan mendorong kinerja tinggi atau melakukan percakapan konstruktif dengan staf untuk menetapkan harapan dan meningkatkan kinerja. Manajer yang kurang siap, mendekati staf dalam rapat dengan cara yang mirip rapat disipliner - mereka masuk ke rapat dengan membawa contoh ketika karyawan melakukan kesalahan dan melihat penilaian sebagai kesempatan mereka untuk mengatasi kesalahan tersebut. Karyawan dibiarkan merasa bahwa mereka telah dibutakan dan bukannya memiliki kesempatan untuk berdiskusi secara konstruktif tentang kekuatan dan tujuan mereka di masa depan. Mereka merasa harus mempertahankan keberadaan mereka. Akibatnya, tidak ada yang menang, bisnis tidak mencapai tujuan organisasinya, dan karyawan merasa diremehkan dan tidak terlibat.

Langkah-Langkah Perencanaan Manajemen Perubahan Kinerja

Untuk menerapkan manajemen perubahan kinerja secara efektif, penting untuk memahami perbedaan antara manajemen perubahan umum, manajemen kinerja, dan manajemen perubahan kinerja. Manajemen perubahan mengidentifikasi kebutuhan khusus untuk perbaikan dalam suatu organisasi. Perbaikan ini seringkali bervariasi sifatnya dan bertujuan untuk mencapai hasil akhir yang berbeda. Berikut adalah beberapa contoh umum: Kemajuan teknologi untuk menghemat waktu; Adopsi otomatisasi untuk meminimalkan kesalahan manusia; Reorganisasi internal untuk meningkatkan produktivitas.

Sementara manajemen perubahan dapat berarti hal yang berbeda untuk perusahaan yang berbeda, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan kesuksesan bisnis. Manajemen kinerja berfokus pada karyawan dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. Proses ini digunakan untuk mengevaluasi produktivitas dan keterlibatan karyawan untuk memastikan bahwa mereka berkontribusi pada tujuan bisnis yang lebih besar. Manajemen kinerja yang sukses menciptakan budaya kinerja tinggi yang memotivasi dan memperlengkapi karyawan untuk mencapai produktivitas maksimum. Manajemen perubahan kinerja adalah perpaduan unik dari keduanya, yaitu kebutuhan khusus untuk memperbaiki atau mereformasi proses manajemen kinerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan pada gilirannya, efisiensi organisasi.

Perusahaan dapat berinvestasi dalam manajemen perubahan kinerja ketika berhadapan dengan salah satu situasi berikut:

1. Perubahan kepemimpinan

Kepemimpinan baru hadir dengan ide-ide segar untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan bisnis. Pemenuhan tujuan tersebut sangat bergantung pada kinerja dan output karyawan.

Untuk mengoptimalkan yang pertama, dan yang terakhir juga harus mengalami perubahan.

2. Pertumbuhan perusahaan yang cepat

Pertumbuhan yang tiba-tiba membutuhkan ekspansi yang tiba-tiba. Hal ini bisa berarti memperhitungkan lonjakan jumlah karyawan sambil menilai kembali tanggung jawab dan tujuan untuk mengimbangi pertumbuhan perusahaan.

3. Menanggapi krisis

Ketika menghadapi krisis, organisasi dapat melakukan perampingan atau restrukturisasi drastis. Ini sering diterjemahkan menjadi perubahan tanggung jawab untuk beberapa karyawan.

4. Ketika tidak dapat memenuhi tujuan

Tujuan perusahaan terkait erat dengan kinerja, kepuasan, dan kesejahteraan karyawannya. Kegagalan untuk memenuhi dan melampaui tujuan menunjukkan perlunya reformasi. Apa pun alasannya, untuk menerapkan manajemen perubahan kinerja secara efektif, satu-satunya langkah terpenting adalah menyusun rencana yang matang.

Tidak ada cara yang pasti untuk menyusun rencana. Namun, setelah melakukan banyak riset dan kolaborasi dengan para pakar tentang masalah tersebut, terdapat lima langkah untuk membantu memandu melalui proses manajemen perubahan kinerja. Lima elemen yang dapat ditindaklanjuti yang menyusun rencana ini:

1. Penyelarasan kepemimpinan

Mulailah rencana dengan mengatur pertemuan pendahuluan untuk menentukan strategi kinerja. Diskusi awal harus fokus pada menciptakan keselarasan sehubungan dengan tujuan perubahan. Tetapkan mengapa perubahan itu penting dan bagaimana hal itu akan membawa perusahaan lebih dekat untuk mencapai tujuannya.

Setelah alasan mendorong perubahan sudah jelas, saatnya memilih grup untuk memimpin proyek. Pada tahap ini, tidak hanya harus memilih sendiri individu yang dengan sepenuh hati akan memperjuangkan tujuan ini, tetapi juga mengidentifikasi eksekutif yang mungkin berselisih.

2. Ubah manajemen dampak

Reformasi akan memiliki dampak langsung dan tidak langsung. Mendedikasikan tim untuk analisis dampak. Mereka akan memetakan jangkauan dan efeknya pada strata karyawan yang berbeda di dalam perusahaan. Analisis ini akan membantu menetapkan strategi mitigasi risiko untuk memfasilitasi transisi yang lebih mulus. Ini juga akan memandu komunikasi untuk diikuti.

3. Keterlibatan pemangku kepentingan

Pemangku kepentingan adalah pemain kunci dalam suatu organisasi dan setiap perubahan yang berdampak pada mereka akan memerlukan pembenaran yang terperinci. Cara termudah untuk menyampaikan visi perusahaan ke depan adalah dengan menjalin proses komunikasi dua arah dengan mereka. Rencana yang terdefinisi dengan baik yang mendefinisikan keterlibatan pemangku kepentingan akan membantu memajukan percakapan.

4. Komunikasi perusahaan

Sangat penting untuk menyampaikan komunikasi yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat. Menjelang akhir, rencana tersebut harus mencakup tiga aspek fokus - menentukan narasi untuk perubahan, mengembangkan pesan utama untuk audiens yang berbeda, dan membuat rencana peluncuran untuk menyoroti saluran dan tanggal komunikasi.

5. Pelatihan dan dukungan

Seiring berkembangnya peran karyawan, mereka perlu belajar dan mengasah keterampilan tertentu. Sebagai langkah terakhir, jalankan penilaian untuk mengidentifikasi tim atau individu yang dapat memperoleh manfaat dari pelatihan tambahan. Menetapkan garis waktu pelatihan untuk memastikan bahwa pelatihan selesai dalam jangka waktu yang diinginkan.

Apa itu Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja didefinisikan sebagai prosedur formal dan produktif untuk mengukur pekerjaan dan hasil karyawan berdasarkan tanggung jawab pekerjaan mereka. Ini digunakan untuk mengukur jumlah nilai tambah oleh karyawan dalam hal peningkatan pendapatan bisnis, dibandingkan dengan standar industri dan laba atas investasi (ROI) karyawan secara keseluruhan. Semua organisasi yang telah mempelajari seni “menang dari dalam” dengan berfokus ke dalam terhadap karyawannya, bergantung pada proses evaluasi kinerja yang sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur. Idealnya, karyawan dinilai setiap tahun pada ulang tahun kerja mereka berdasarkan mana mereka dipromosikan atau diberi distribusi kenaikan gaji yang sesuai.

Evaluasi kinerja juga berperan langsung dalam memberikan umpan balik berkala kepada karyawan, sehingga mereka lebih sadar diri dalam hal metrik kinerja mereka. evaluasi kinerja dan sistem kontrol dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari pengaturan sosial dan teknis, mengingat telah menilai kinerja tugas masa lalu, saat ini atau masa depan setiap anggota, menghasilkan dan menerapkan tindakan yang mencoba untuk memperkuat atau memperbaiki tingkat kinerja tersebut (Johnson *et al.*, 2001).

Apa tujuan evaluasi kinerja?

Evaluasi kinerja berkala adalah rapor karyawan dari manajernya yang mengakui pekerjaan yang telah dilakukannya dalam waktu tertentu dan ruang lingkup untuk perbaikan. Majikan dapat memberikan umpan balik yang konsisten tentang kekuatan karyawan dan berusaha untuk perbaikan di bidang yang perlu dikerjakan oleh karyawan. Ini adalah platform terintegrasi bagi karyawan dan pemberi kerja untuk mencapai kesamaan tentang apa yang menurut keduanya sesuai dengan kinerja yang berkualitas. Ini membantu dalam meningkatkan komunikasi, yang biasanya mengarah pada metrik tim yang lebih baik dan lebih akurat dan, dengan demikian, meningkatkan hasil kinerja.

Tujuan dari keseluruhan proses evaluasi kinerja ini adalah untuk memperbaiki cara kerja tim atau organisasi, untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Seorang manajer harus mengevaluasi anggota timnya secara teratur dan tidak hanya setahun sekali. Dengan cara ini, tim dapat menghindari masalah baru dan tak terduga dengan kerja terus-menerus yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan efisiensi.

Manajemen organisasi dapat sering mengadakan pelatihan karyawan dan sesi pengembangan keterampilan berdasarkan area pengembangan yang diakui setelah sesi evaluasi kinerja. Manajemen dapat mengelola tim secara efektif dan melakukan alokasi sumber daya yang produktif setelah mengevaluasi tujuan dan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Evaluasi kinerja secara teratur dapat membantu menentukan ruang lingkup pertumbuhan dalam karir karyawan dan tingkat motivasi yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Evaluasi kinerja memungkinkan seorang karyawan memahami di mana posisinya dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

Manfaat evaluasi kinerja karyawan

Sekarang kita tahu mengapa proses pengukuran kinerja staf diperlukan, mari kita lihat 5 manfaat utama yang ditawarkan evaluasi kinerja karyawan.

1. Komunikasi yang lebih baik

Dalam proses evaluasi kinerja staf, manajer memberikan umpan balik kepada anggota tim. Umpan balik ini didasarkan pada tugas mereka, pemahaman mereka tentang itu, penyelesaian, dan pengiriman. Dengan menggunakan umpan balik ini, karyawan dapat meningkatkan pekerjaan mereka dan menutup area kesenjangan yang telah diidentifikasi oleh manajer mereka. Ini juga mengungkap banyak masalah yang mungkin dimiliki dan perlu ditangani oleh karyawan. Ini membantu dalam komunikasi yang terbuka dan jujur antara manajer dan tim.

2. Membangun jalur karir

Manajer membantu karyawan mereka dengan tugas dan bagaimana mereka dapat melakukannya secara efektif. Rapat evaluasi kinerja adalah waktu yang tepat untuk melihat jalur karier karyawan. Ini memberi tahu karyawan apa tujuan masa depan mereka dan apa yang perlu mereka lakukan untuk mencapainya. Ini membantu mereka membuat tujuan kecil dan dapat dicapai, menetapkan tenggat waktu untuk itu, dan bekerja menuju penyelesaian. Ini juga membuat karyawan tahu di mana posisi mereka dalam hierarki dan di mana mereka akan berada di tahun-tahun mendatang.

3. Periksa tingkat keterlibatan

Karyawan yang terlibat berkinerja lebih baik daripada rekan mereka. Mereka adalah pemain tim yang lebih baik, lebih produktif, dan membantu rekan-rekan mereka secara aktif. Evaluasi kinerja staf adalah waktu yang tepat untuk memeriksa seberapa terlibatnya seorang karyawan. Ini tidak hanya akan membantu dalam memahami seberapa terlibatnya karyawan tersebut, tetapi juga memberi tahu langkah-

langkah penting apa yang perlu diambil untuk memastikan keterlibatan yang tinggi.

4. Dapatkan umpan balik untuk diri sendiri

Rapat evaluasi kinerja tidak hanya untuk memberikan umpan balik; ini adalah kesempatan bagus untuk mendapatkan umpan balik tentang kinerja dari anggota tim. Pahami apa area kesenjangannya, dan apa lagi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja anggota tim dan jadilah mentor yang baik bagi mereka.

5. Perencanaan sumber daya

Penilaian staf membantu dalam memahami bagaimana kinerja seorang karyawan dan apa tujuan penugasan mereka di masa depan. Ini tidak hanya membantu dalam manajemen tujuan yang efektif tetapi juga dalam perencanaan sumber daya. Dapat mengalokasikan kembali sumber daya secara efektif atau mempekerjakan anggota baru untuk ditambahkan ke tim.

Daftar Pustaka

- Asikhia, O. U. *et al.* (2021) 'Change Management and Organisational Performance: A Review of Literature', *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(May), p. 67. doi: 10.35629/5252-03056779.
- Johnson, P. *et al.* (2001) 'Performance evaluation and control: Supporting organizational change', *Management Decision*, 39(10), pp. 841–851. doi: 10.1108/00251740110402337.
- Khan, I. *et al.* (2021) 'the Impact of Performance Management System on Employees' Performance', *International Journal of Business and Management Sciences*, 02(03), p. 2021. Available at: <http://www.ijbms.org>.
- Kinoti, D. K. (2015) 'Effects of change management on employee performance in co-operative bank of Kenya limited by', 1–53, pp. 1–53.
- Wanza, L. and Nkuraru, J. K. (2016) 'Influence of change management on employee performance: A case of university of Eldoret , Kenya', *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), pp. 190–199. Available at: https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_4_April_2016/22.pdf.

Profil Penulis



Dr. Setiyawami, SH., M.Pd., CIQnR.

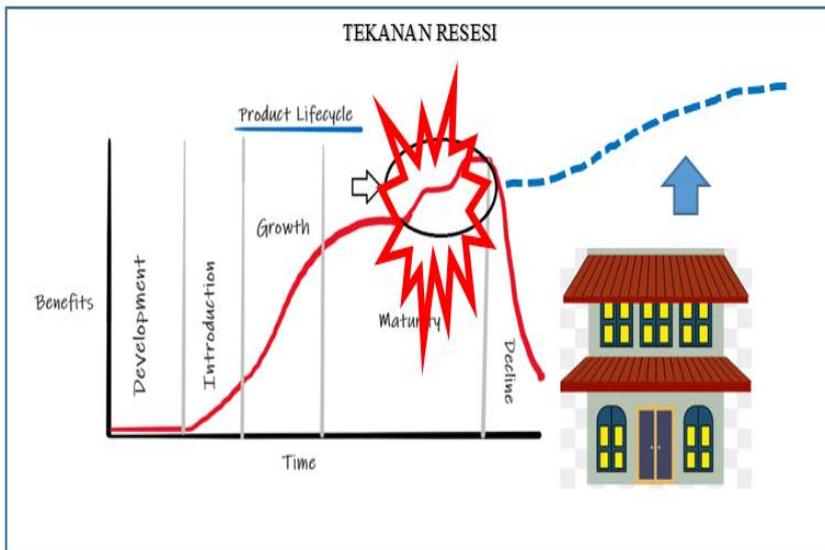
Minat penulis terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia dan kependidikan dimulai pada tahun 2003. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk menyelesaikan pendidikan magister pada konsentrasi manajemen pendidikan dan selesai pada tahun 2007 di Universitas Negeri Yogyakarta. Kemudian, Penulis melanjutkan pendidikan ke Strata 3 di Universitas Negeri Semarang dengan mengambil jurusan yang sama, dan selesai di tahun 2021 dengan mengambil topik tentang manajemen SMK untuk mengatasi lulusan. Penulis merupakan tenaga kependidikan Universitas Negeri Yogyakarta sejak tahun 2004 dan saat ini sedang mewujudkan impian sebagai dosen profesional. Untuk mendukung keinginan tersebut, penulis mulai aktif menulis buku dan juga melakukan penelitian serta penulisan artikel ilmiah. Penulis mempunyai motto hidup "*never give up*" ini berharap bahwa setiap permasalahan yang dihadapi bukanlah menjadi halangan maupun rintangan untuk menjadi orang yang lebih baik.

Email Penulis: setiyawami@uny.ac.id

PERUBAHAN STRATEGI BISNIS : TINJAUAN RESESI GLOBAL

Kristin Handayani, S.Si., M.M.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Layout Materi



Sumber: <https://neilpatel.com/> dan dikembangkan penulis.

Pada kondisi normal, setiap unit usaha seperti halnya produk juga akan mengalami tahapan fase yang dikenal dengan Siklus Hidup Produk atau *Product Life Cycle* (PLC). Gambar *Lay Out* materi di atas memperlihatkan bahwa seiring dengan berjalannya waktu (*time*) dan perolehan keuntungan (*benefit*) unit usaha melalui fase

pengembangan (*development*), fase pengenalan (*introduction*), fase pertumbuhan (*growth*), fase pendewasaan (*maturity*) serta fase penurunan (*decline*). Masih di kondisi normal, fase maturity akan sampailah di titik habis kesetimbangan saat kehilangan daya ungkitnya di mana benefitnya perlahan mulai mengalami penurunan secara terus-menerus untuk kemudian berpotensi menuju keambrokan usaha. Fase ini dikenal dengan fase decline. Idealnya semua perusahaan tidak ingin berhenti dan kehilangan potensi keberlanjutannya. Untuk itu fase maturity dijadikan fokus perhatian perusahaan dalam rangka memperpanjang bahkan mengulang PLC menjadi putaran yang ke 2, putaran yang ke 3, dan seterusnya, sehingga perusahaan pun disebutkan mengalami *long life cycle*. Benefit meningkat, perusahaan *growth* ataupun sekadar perudshssn tetap bertahan maturity.

Persoalan yang ada, bilamana terjadi tekanan yang kuat, maka 1 putaran PLC dapat menjadi sangat singkat (*short time*), atau terkadang ada kasus tekanan terjadi bukan di fase maturity tetapi dapat terjadi saat masih di fase development, fase introduction ataupun di fase growth. Tekanan yang dimaksud dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan, ataupun atas kondisi mikro maupun makro eksternal. Pandemic Covid 19 dan potensi resesi 2023 merupakan tekanan kondisi makro eksternal yang efeknya menjalar melingkupi dan melahirkan tekanan internal dan tekanan mikro ekonomi. Secara global, booming fase decline dapat saja terjadi dan menjalar ke mana-mana karena menyangkut komunitas rantai jaringan global. Sejumlah artikel nasional dan internasional bersuara keras di mana-mana, menjadi alarm yang sepertinya tidak biasa. Belumlah selesai unit usaha berbenah dan mencoba bangkit pasca badai pandemic global, sudah dibayang-bayangi potensi periode radikal resesi ekonomi.

Kondisi yang penuh tekanan dan nyaris tiada harapan bagi sebagian kaum pesimistis, tidak lantas harus membuat semua manusia ikut-ikutan melankolis dan berputus asa.

Sebagai insan yang percaya manusia adalah makhluk ciptaan Tuhan, kita yakini bahwa sesungguhnya manusia dibekali akal budi dan pikiran untuk mampu menganalisis setiap perubahan zaman. Apa yang terjadi (*what*), siapa yang berperan dan terdampak (*who*), kapan dimulai dan kapan kemungkinan mata rantai resesi mulai bekerja (*when*), wilayah penyebab serta wilayah potensi terdampak (*where*), kenapa harus terjadi resesi (*why*), bagaimana sejauh mana hal tersebut terjadi (*how*) menjadi analisis ekonom dan para pemangku kebijakan.

Pemahaman perilaku *CLP* turut pula berperan dalam menghadapi booming siklus *short time decline*, sebagai strategi antisipatif bahkan mungkin strategi pembenahan maupun penyembuhan.

Di bab ini, akan dipaparkan: (A) (Potensi) Perubahan Ekonomi secara Radikal: Tekanan Resesi Global. Mengapa dan bagaimana tekanan itu terjadi, (B) Manajemen Perubahan dan Strategi Perubahan, (C) strategi PLC yang dipergunakan dalam menghadapi dan bertahan terhadap tekanan, serta (D) Perubahan Strategi Bisnis: Bagaimana Perusahaan Bertahan dan Bahkan Kembali *take off*.

1. Perubahan Ekonomi secara Radikal : Tekanan Resesi Global

World Bank dan *International Monetary Fund* telah merilis informasi dan data terkait potensi terjadinya risiko resesi ekonomi global di tahun 2023. Hal tersebut memberikan gambaran ke seluruh dunia akan adanya tekanan perubahan ekonomi secara radikal. Resesi ekonomi dunia 2023 tersebut terjadi karena adanya bank-bank seluruh dunia yang secara bersamaan dan seolah berlomba-lomba dalam menaikkan suku bunga akibat inflasi. Inflasi terjadi karena adanya peningkatan harga secara terus-menerus.

Pemicunya, tak lepas kaitannya dari pandemi COVID-19 yang selama 2 tahun melanda seluruh belahan dunia yang sesungguhnya belum juga mereda. Masih dalam tahap *recovery* dan bangkit kembali, perekonomian dunia kembali diperparah dengan

konflik yang terjadi antara Rusia dan Ukraina. Kedua Negara yang bertikai ini merupakan pemasok utama pangan terutama gandum. Akibatnya, rantai pasok komoditas pangan dan energy di sejumlah negara besar dunia terganggu. Diperkirakan Bank Sentral secara perlahan menaikkan suku bunga kebijakan moneter global atas permintaan para investor dunia. Bank Sentral pun terdesak tidak dapat menahan keseimbangan tekanan para investor. Sementara itu, di bagian belahan dunia lainnya, terjadi krisis keuangan di sejumlah pasar negara berkembang dan ekonomi berkembang. Jumlah kelas negara ekonomi menengah yang cukup banyak ini turut memberikan andil konsistensi keadaan resesi homogeny, hal mana yang ditengarai menjadikan resesi 2023 terkonfirmasi dan diperkirakan akan berlangsung lebih lama. Ciri-ciri resesi ekonomi suatu Negara di antaranya adalah (1) Produk Domestik Bruto (PDB) bernilai minus, (2) pertumbuhan ekonomi riil bernilai negatif selama dua kuartal berturut-turut, (3) gelombang tak henti Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang berkonsekuensi pada tingginya tingkat pengangguran, (4) kenaikan harga kebutuhan sehari-hari termasuk bahan pangan; disebut 5 bahan pokok untuk yang di Indonesia), (5) kenaikan harga pasokan energy, (6) perubahan model bisnis di berbagai lini. Pamungkas nilai yang dapat teridentifikasi yaitu (7) indikator meningkatnya angka kemiskinan dengan kenaikan harga-harga akibat inflasi cost push yang disertai turunnya output. Sekadar kilas balik, di awal virus korona masuk di Indonesia pada awal tahun 2020 telah menyebabkan “pukulan telak” sektor UMKM. Ada yang telah tersungkur tanpa dapat dipulihkan, tetapi ada pula yang survive. Bank Indonesia merilis terdapat 87,5 persen UMKM terdampak gelombang Covid-19. PHK massal telah menambah jumlah pengangguran dan turut serta menjadi efek domino pengganggu ekonomi nasional yaitu dengan naiknya harga barang-barang serta peningkatan inflasi yang tidak terhindarkan.

<https://www.republika.id/posts/23439/perubahan-strategi-bisnis>.

Upaya yang diharapkan dapat dilakukan dalam rangka mencapai tingkat inflasi rendah adalah di level pembuat kebijakan. Para pembuat kebijakan global bersama-sama dengan negara berkembang berfokus mengurangi konsumsi ke peningkatan produksi hingga produktifitas yang optimal dapat dicapai, selain juga harus dilakukan pengendalian alokasi modal. Selain itu, di tingkat makro, perlu dilakukan jalinan komunikasi antar negara dengan tetap memelihara independensi negara masing-masing. Secara inklusi dan menyeluruh dilakukan dalam agenda yang bertahap dalam upaya melonggarkan kondisi keuangan dan menahan perlambatan laju pertumbuhan global. Catatan penting bagi tiap negara adalah upayanya dalam memperkuat cadangan devisanya, memperkuat santunan atau bantuan sosial bagi kelompok masyarakat yang dinilai dalam katagori rentan terdampak, serta juga mengakomodasi realokasi PHK di sektor dengan dalam tingkatan produktifitas tinggi. Hal lainnya yang juga perlu diperhatikan adalah adanya fasilitas dalam upaya mempercepat peralihan dan transisi ke sumber energi karbon rendah dengan dukungan kebijakan aktif dari pemangku kebijakan, adanya penyediaan dan fasilitasi pengembangan alternatif substitusi bahan pangan serta komitmen semua pihak dalam hal penguatan jaringan perdagangan global agar proses pemulihan lebih terbuka, terakses dan menyeluruh.

<https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-6331427/apa-yang-terjadi-saat-resesi-2023-begini-risiko-dan-penyebabnya>,
<https://insight.kontan.co.id/news/krisis-ekonomi-2023>

Persaingan global telah meningkat jauh lebih radikal selama 30 tahun terakhir karena negara berkembang telah menjadi saingan baru bagi pemain mapan

<https://www.kompasiana.com/grinaldy50592/60a255008ede4802c91abf03/inilah-perubahan-dalam->

lingkungan-bisnis (Kreator: Grinaldy Rafael). Adanya pergantian posisi new comer ekonomi yang membayangi bahkan mengganti kedigdayaan negara ekonomi super power. Revolusi 4.0 memberi jalan masuk dan memperlulus revolusi inklusifitas untuk menggeser era eksklusifitas. Hal ini sebenarnya alamiah terkait dinamika aktifitas global. Dinamika merupakan suatu hal yang wajar terkait kehidupan manusia yang membutuhkan pergerakan dan perkembangan. Dinamika dipandang sebagai bagian dari tingkah laku anggota satu dengan yang lainnya yang saling mempengaruhi. Aksi-reaksi, timbal-balik proses berlangsungnya hubungan dan interdependensi dalam mindset kebersamaan. Dinamika itulah yang melahirkan perubahan. Mindset perubahan menyetujui bahwa sebagai makhluk ciptaan Tuhan, manusia, telah dibekali akal budi dan pikiran untuk mampu menganalisis setiap perubahan. Kedigdayaan manusia ciptaan tertinggi dari Tuhan Yang Maha Esa harus mampu mengelola bumi ini dengan sebaik-baiknya dan bukan mempercepat kehancurannya.

2. Manajemen Perubahan

Tidak memperdulikan seberapa jauhnya telah salah jalan, balik arah bukan merupakan sebuah kesalahan tetapi dapat menjadi pintu kemenangan (Kasali, 2005). Perubahan yang paling radikal disebutkan sangat memungkinkan, asalkan mengukur dengan pasti seberapa besar perubahan yang akan dilakukan. Untuk itu, skema dan aturan main manajemen perubahan harus dipersiapkan Tujuan pemahaman dan penerapan manajemen perubahan di dalam suatu perusahaan adalah untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal, seperti penerapan budaya bekerja WFH (Work From Home), perubahan strategi pemasaran secara digital, adanya transmisi peralatan, teknologi dan aplikasi, serta di lingkungan

eksternal seperti perubahan pasokan pasar, perubahan akomodasi/transportasi, perubahan perilaku masyarakat, perubahan cara transaksi pembayaran, perubahan peraturan, peraturan hukum, update kebijakan pemerintah, pergeseran etika masyarakat, meningkatnya inovasi/kemutakhiran jaringan internet, dan lain-lain. Tujuan penguasaan pemahaman dan pelaksanaan manajemen perubahan pada hakekatnya adalah selain kebutuhan adaptif terhadap kondisi lingkungan, juga untuk memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat efisien dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Perlu perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem, struktur organisasi, serta penerapan implementasi strategi perusahaan yang mumpuni.
<https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107> (Agus Wibowo, Manajemen Perubahan)

Manajemen perubahan (change management) merupakan strategi yang digunakan untuk mengelola sisi perubahan di dalam dan di luar manusia. Para pelaku bisnis tidak hanya memberikan perubahan pada individu per individu, tetapi juga perubahan pada organisasi juga perubahan pada perusahaan secara keseluruhan. Perubahan adalah hal nyata dan tidak lepas dari kehidupan manusia dan merupakan bagian dari fungsi alamiah kehidupan. Untuk itu, perubahan haruslah dipandang sebagai suatu perjalanan bisnis biasa, seperti halnya pasang dan surut di dunia usaha tanpa perlu menolak hal-hal yang disebut berubah itu
<https://www.hashmicro.com/id/blog/manajemen-perubahan-2/> (OKTA OKTAVIA RAMADHANI 19/04/2022)

Manajemen Perubahan adalah sebuah kerangka kerja, mencakup seperangkat alat yang digunakan untuk mengelola sisi perubahan yang dialami manusia, baik secara internal dan eksternal, dalam rangka mencapai hasil yang menjadi target.

Termasuk di antaranya mempersiapkan, mendukung, dan melengkapi individu, organisasi/kelompok, perusahaan untuk mendorong keberhasilan sebuah perubahan. Manajemen perubahan merupakan proses dan kompetensi yang berfokus pada aktifitas membantu orang lain terlibat, beradaptasi dengan perubahan, juga menggunakan perubahan dalam pekerjaan mereka secara harian. Dengan menerapkan *change management*, dikreasikannya sebuah organisasi yang baru, dirancangkannya sebuah proses kerja yang baru, serta diterapkannya aplikasi digital baru yang mungkin saja tidak akan pernah dilihat sebelumnya, belum pernah terpikirkan sebelumnya dan belum pernah dibudayakan sebelumnya.

Sementara itu, pengertian manajemen perubahan menurut ahli adalah sebagai berikut :

- a. Coffman & Lutes (2007). Manajemen perubahan merupakan pendekatan terstruktur yang digunakan agar mampu membantu individu, tim, maupun organisasi agar berubah dari kondisi saat ini ke yang lebih baik.
- b. Kotter (2011) mendefinisikan *change management* sebagai suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- c. Winardi (2011). Manajemen perubahan adalah sebuah upaya yang dilakukan pihak manajer guna mengelola perubahan dengan lebih efektif. Agar upaya tersebut dapat berjalan dengan baik, diperlukan pengetahuan mengenai kelompok, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hingga konflik.
- d. Wibowo (2012). Manajemen perubahan adalah proses yang diciptakan dengan sistematis pada penerapan sarana, pengetahuan, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan terhadap pihak yang terdampak efek dari fase tersebut.

Urgensi *Management of Change* Bagi Perusahaan

Manajemen perubahan adalah suatu keharusan bagi perusahaan untuk berkembang maju. Namun demikian sebagian orang kurang menyadari bahwa perubahan itu sendiri adalah sebuah keniscayaan. Fakta di lapangan membuktikan bahwa manajemen perubahan memegang peran sentral baik pada tingkatan makro maupun mikro dan ada berbagai alasan untuk mengimplementasikan Manajemen Perubahan dimaksud.

Di antara berbagai alasan dimaksud, setidaknya terdapat tiga alasan pokok tentang pentingnya manajemen perubahan untuk diterapkan di lingkungan perusahaan.

Pertama. Setiap orang secara bersama dan dengan kesadaran penuh melakukan perubahan.

Perlu digarisbawahi bahwa perubahan bukan terletak pada organisasi melainkan terjadi pada diri setiap pegawai. Perubahan dimaksud sebagai akibat dari perubahan setiap pekerja yang dilakukan secara sadar untuk memberi dampak terhadap kemajuan organisasi. Untuk itu, setiap orang yang tergabung didalamnya harus secara konsisten melakukan perubahan karena tanpa itu semua tidak akan terjadi perkembangan dan kemajuan organisasi seperti yang diharapkan.

Kedua. Perubahan setiap individu berkorelasi positif pada kemajuan organisasi, oleh karena itu perubahan dimaksud tidak dapat terelakan.

Ada faktor penting yang berkaitan dengan manajemen perubahan dimana perubahan pada manusia merupakan suatu hal mutlak karena apabila tidak terlaksana maka bisa berakibat fatal bagi perusahaan. Apabila tidak ada manajemen perubahan, bisa saja berdampak pada menurunnya produktivitas baik dalam skala kecil maupun skala besar. Hal buruk yang bisa saja terjadi adalah bahwa berbagai proyek dan aktivitas di dunia usaha terhambat. Lebih dari itu, para pegawai terbaik bisa saja direkrut oleh perusahaan lain yang memberikan tawaran gaji yang jauh lebih besar.

Ketiga. Kemungkinan berhasil akan semakin terbuka lebar dengan adanya manajemen perubahan.

Dari sebuah studi yang dilakukan oleh Prosci tentang Manajemen Perubahan ditemukan bahwa ada 93% peserta yang dapat memenuhi dan bahkan melampaui target perusahaan dan hanya menyisakan 15% orang dengan manajemen perubahan yang jelek untuk dapat memenuhi atau melampaui target perusahaan. Dari data yang ditampilkan ini maka dapat dimengerti bahwa manajemen perubahan memiliki peran sentral dalam organisasi karena perubahan setiap individu tidak hanya berdampak pada pribadi setiap pegawai tetapi juga berdampak langsung terhadap organisasi.

1. Ada banyak fungsi dari manajemen perubahan yang memberikan keuntungan bagi perusahaan, antara lain:
2. Potensi terpenuhinya tujuan proyek.
3. Potensi untuk membuat perusahaan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.
4. Dapat membantu perusahaan untuk tidak terjadi pembengkakan anggaran.
5. Membantu meningkatkan ROI.
6. Perusahaan dapat lebih cepat, lengkap dan trampil karena kepiawaian dalam mengadopsi perubahan.
7. Membantu para pegawai untuk ikut terlibat dalam membesarkan perusahaan meski perubahan dirasa mengganggu sekalipun.
8. Memberikan edukasi bagi setiap pegawai tentang pentingnya perubahan dibuat.
9. Perubahan budaya dalam suatu organisasi bisa saja mempengaruhi penyusunan rencana perubahan seperti yang diungkapkan oleh Davidson (2005).

Untuk Jenis Manajemen Perubahan dapat dikelompokkan menjadi:

1. *Smooth Incremental*: Perubahan ini terjadi tanpa menimbulkan gejolak karena terjadi secara perlahan dimana rangkaian perubahan terjadi secara konstan dan tanpa gejolak.
2. *Bumpy Incremental*: Perubahan yang terjadi secara konstan dan sesekali terjadi percepatan sebagai akibat dari perubahan yang terjadi di dalam lingkungan organisasi. Peningkatan efisiensi atau perbaikan metode kerja merupakan salah satu contoh.
3. *Discontinuous Change*: Perubahan dimaksud terjadi secara cepat dan revolusioner dan ditandai dengan pergeseran cepat pada budaya, strategi, struktur, maupun kombinasi dari ketiga aspek tersebut.

Ada 5 fase manajemen perubahan antara lain:

1. *Positioning Value*: Pada fase ini arah strategis perusahaan yang dituju dapat dijelaskan secara terbuka, logis dan dapat diterima baik.
2. *Measures Value*: Pada tahap ini dibuat ketentuan tentang mekanisme dan ukuran pencapaian tujuan organisasi.
3. *Assessment Strategy*: Pada tahap ini ditentukan tingkat kesenjangan antara kondisi sekarang dan kondisi yang dikehendaki agar dapat membuat kebijakan yang tepat untuk mencapai tujuan.
4. *Action Level*: Pada fase ini tentang strategi yang terintegrasi ke tiap proses, dan hubungan juga perubahan untuk memperkecil gap atau pencapaian tujuan.
5. *Environment Scan*: adalah fase akhir dimana identifikasi lingkungan eksternal yang mungkin saja dapat berpengaruh terhadap perubahan.

Strategi Perubahan Manajemen

Perubahan seringkali diidentikkan dengan ketidaknyamanan. Hal tersebut membuat level banyak orang, organisasi maupun perusahaan menghindari perubahan. Tetapi disebutkan di atas bahwa perubahan sebagai bagian yang alamiah dan harus dijalani sebagai bagian dari dinamika kehidupan manusia. Berhadapan dengan kondisi eksternal yang menampilkan perubahan serta kondisi internal yang wajib beradaptasi, maka agar tidak terhempas pesaing dan minimal tetap bertahan, diperlukan penetapan strategi. Berikut ini ada 4 (empat) strategi manajemen perubahan untuk organisasi:

1. Strategi Empiris-Rasional

Strategi ini menyamakan porsi insentif dan manajemen risiko. Strategi ini sulit dipraktikkan bila insentif tak sebanding dengan risiko. Orang-orang akan berpikir tentang mengapa mereka perlu mempertaruhkan apa yang dimiliki terhadap suatu hal yang tidak pasti. Terutama bagi individu-individu yang sudah memiliki pendapatan yang cukup. Oleh karena itu, perlu dipikirkan strategi empiris-rasional untuk menyampaikan kepastian kepada orang-orang agar mau melakukan perubahan. Hal-hal apa yang menjadi nilai kontributif benefit atas perubahan yang dilakukan, dan bahwa tanpa perubahan justru mendatangkan ketidakbaikan.

2. Strategi Normatif-Reedukatif

Fokus strategi pada budaya, termasuk pandangan pengelolaan diri secara normatif, aspek ketaatan dan loyalitas pada pekerjaan, juga cara orang berperilaku konsisten. Budaya tak dapat berubah dengan cepat. Untuk itu, strategi ini bukan pilihan terbaik bila ada situasi turnaround yang butuh waktu singkat. Strategi normatif-reduktif ideal pada organisasi formal dan informal yaitu hubungan yang humanis dan harmonis.

3. Strategi Kekuasaan-Koersif

Strategi kekuasaan-koersif dipengaruhi oleh waktu dan potensi ancaman. Strategi kekuasaan-koersif digunakan ketika perusahaan menghadapi ancaman serius dan waktu terbatas. Strategi ini bermanfaat dalam situasi ekstrem, tetapi mengandung risiko tinggi.

4. Strategi Lingkungan-Adaptif

Strategi lingkungan-adaptif menyangkut besaran dan keluasan perubahan yang diperlukan. Strategi ini tepat digunakan pada sikon yang membutuhkan perubahan transformatif secara besar-besaran, baik cakupan jangka waktu pendek maupun panjang. Di jangka waktu singkat, masalah utama pengelolaan pertumbuhan eksplosif dalam organisasi baru. Jika tidak dilakukan sesuai porsinya, maka kehadiran orang dan budaya lama dapat memengaruhi organisasi baru.

<https://www.cermati.com/artikel/manajemen-perubahan>

Namun, dalam jangka waktu yang singkat, masalah utama yang dihadapi adalah mengelola apa yang bisa menjadi pertumbuhan eksplosif dalam organisasi baru. Jika hal tersebut tidak dilakukan secara memadai dengan orang-orang baru, maka masuknya orang dan budaya lama dapat memengaruhi organisasi baru.

1. Strategi Business Life Cycle dalam Menghadapi dan Bertahan

Adaptasi Strategi Product Life Cycle (PLC) terhadap Business Life Cycle dapat diterapkan untuk menghadapi perubahan yang sifatnya radikal, dalam bentuk yang defensive maupun offensive bagi bisnis antara lain:

<https://www.ocbcnisp.com/id/article/2021/07/21/siklus-hidup-produk>

2. Rencanakan Beberapa Bisnis Sekaligus

Perencanaan sekaligus sejumlah bisnis merupakan strategi pertama dari product Business Life Cycle. Portofolio uji coba produk bisnis dan hasil penerimaannya di masyarakat sulit diprediksi di mana hasil baru tampak setelah uji coba selesai. Uji coba beberapa produk bisnis secara sekaligus, meminimalisir kegagalan karena akan tersortir produk bisnis yang tepat dan terpilih. Demikian selanjutnya, bahkan apabila suatu produk bisnis belum berhasil masih ada bisnis cadangan untuk uji coba.

3. Rilis Produk Bisnis Satu Per Satu Sesuai Minat Masyarakat

Merilis hadirnya produk bisnis bertahap sesuai referensi yang berkembang di konsumen sebagai strategi lain siklus hidup produk. Gambaran produk bisnis terpetakan sesuai target pasar. Fokus memaksimalkan satu bisnis hingga di tahap yang berhasil. Launching produk-produk bisnis baru tidak bersamaan, untuk menghindari kebingungan di masyarakat.

4. Pelajari Reaksi Masyarakat Terhadap Suatu Bisnis (Produk Bisnis)

Strategi selanjut, mempelajari reaksi masyarakat terhadap suatu bisnis (produk bisnis). Proses evaluasi menilai perilaku masyarakat terhadap bisnis yang baru. Keberhasilan atau kegagalan suatu bisnis (produk bisnis) perlu dianalisis sebagai dasar pengambilan keputusan.

5. Lakukan Promosi Selama Bisnis (Produk Bisnis) Masih Laku Keras

Strategi promosi yang konsisten selama bisnis (produk bisnis) untuk mengecek apakah bisnis masih diterima masyarakat. Meskipun produk laris manis di pasaran, tidak berarti mengurangi aktivitas promosi.

Promosi besar-besaran dan terus menerus agar produk mampu masuk ke tahap kedewasaan dan pertahankan posisi dengan penciptaan variasi baru.

6. Segera Perbarui Strategi Promosi Saat Produk Tidak Laku

Ketika bisnis (produk bisnis) mulai terjadi penurunan preferensi, harus segera dilakukan update variasi strategi promosi. Lakukan scanning keadaan dan periksa strategi promosi pesaing serta melakukan pengamatan - peniruan - modifikasi.

7. Merilis Produk Lanjutan

Strategi terakhir adalah persiapan bisnis (produk bisnis) untuk dirilis selanjutnya. Siklus harus tetap diawasi dan diamati melalui inovasi, cross check pesaing dan eksternal untuk menghindari kebosanan. Seluruhnya harus selalu dijaga kemutakhirannya agar keberlanjutan terus dapat dijaga. Minat konsumen terus diberi wadah dinamis.

Perubahan Strategi Bisnis

Pembelajaran merupakan harga yang mahal. Tetapi, pembelajaran harus terus dilakukan seiring preferensi market yang terus berkembang berikut dinamika yang terjadi. Berikut ini adalah kisah perubahan spektakuler yang dapat menjadi dasar pembelajaran perusahaan dalam menyikapi potensi perubahan ekonomi radikal. Kuncinya adalah move on agar perusahaan mampu bertahan dan bahkan mungkin kembali take off. Perubahan strategi bisnis tidak melulu terkait barang moda. Mobilisasi asset intangibles memungkinkan saja menjadi kekuatan besar dalam menciptakan perubahan dan pencapaian bisnis (Kasali 2010).

1. Lego

Di awal tahun 2000 an, Lego sempat goyah dengan tingkat penjualannya turun hingga 30%. Di tahun 2003, dengan dukungan professional, Lego mengupayakan diversifikasi ke permainan video games dan theme parks.

Perubahan strategi bisnis: Teridentifikasi bahwasanya permasalahan di perusahaan Lego bukan minimnya inovasi, karena kenyataannya segudang kreatifitas telah dihasilkan oleh mereka secara rutin. Berbagai ide dikumpulkan namun tetap mentah dan tidak dimasak hingga matang. Keteringgalan waktu dan kesempatan yang ada pada akhirnya kemudian mendorong pihak Lego menjual saham theme park-nya, karena perusahaan menilai dirinya tidak memiliki spesialisasi di bidang tersebut. Selain itu, Lego telah meminimalisir biaya dengan mendekati lokasi produksi yang lebih terjangkau, disertai tidak lagi memproduksi varian blok plastik. Finalisasi dari perubahan strategi baru mereka adalah adanya pola pendekatan dan interaksi kepada para konsumennya. Mereka melakukan propaganda tindakan dalam meningkatkan pemahaman dan pembelajaran bermain kepada anak-anak. Hasilnya adalah terjadinya kreativitas pada generasi pemain tetapi tidak melepas nilai-nilai inti perusahaan Lego, serta menancapkan eksistensi perusahaan sebagai salah satu merek terdepan yang memiliki nilai mutu tinggi. Lego pun akhirnya berhasil memasuki bidang bisnis baru (radikal) yakni memproduksi film *The Lego Movie* and *The Lego Batman Movie*.

2. *Apple*

Apple menghabiskan tahun 1980an sebagai perusahaan underdog yang terdepan dan terancangih dalam *Apple Macs* dengan operating system yang berhasil menyaingi IBM. Tetapi, dikarenakan pemasangan harga yang cukup tinggi, mereka gagal bersaing dalam pasar.

Pada tahun 1985, salah satu pendiri perusahaan, Steve Jobs dipaksa untuk mengubah strategi agar bisa meningkatkan penjualan. Perubahan di lingkungan bisnis terjadi setiap hari, setiap jam hingga setiap detik. Perubahan biasanya merupakan perubahan dari faktor dari luar perusahaan di skala makro dan mikro. Dalam skala mikro, jika suatu unit di perusahaan tidak bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang ada sekarang, maka unit tersebut akan ditelan dengan revolusi industri 4.0. Hal ini akan mempengaruhi kesempatan usaha atau *business opportunities*.

Perubahan strategi bisnis: Pada tahun 1996, Steve Jobs kembali sebagai CEO perusahaan. Setelah mendukung *Apple* dengan investasi bernilai US\$150 juta, Jobs berkomitmen untuk tetap mengembangkan *Microsoft Office* bagi *Mac*, meski ini merupakan inovasi pesaing terbesarnya. Jobs menghasilkan teknologi komputerisasi terancang yang bisa dilihat dari iMac, iTunes, iPod dan iPhone. Seluruhnya dikemas secara elegan dengan harga yang masuk akal. Pada Juli 2008, Apple “the App Store”, yang memperkenalkan third-party app berikut pengembangan dan pendistribusiannya, menghasilkan pendapatan senilai 70 juta dollar pada Juni 2017. Menginjak tahun 2010, Apple berhasil menyaingi Microsoft dan dinobatkan sebagai “*the most valuable publicly traded company of all time*”.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kasali, Rhenald. (2010). *Myelin: Mobilisasi Intangibles menjadi Kekuatan Perubahan*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Kasali, Rhenald. (2013). *Change. Manajemen Harapan Manajemen Perubahan*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Robbins, S.P. and Timothy Judge. (2021). *Organizational Behavior – Global Edition*. 18th Edition. United States: Pearson.
- Skinner, Chris. (2019). *Manusia Digital. Revolusi 4.0 Melibatkan Semua Orang*. Jakarta: Penerbit Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-6331427/apa-yang-terjadi-saat-resesi-2023-begini-risiko-dan-penyebabnya>,
<https://insight.kontan.co.id/news/krisis-ekonomi-2023>. Diakses tanggal 25 November 2022
- <https://www.finansialku.com/kisah-perubahan-strategi-bisnis/> (Fransiska Ardela). Diakses tanggal 25 November 2022
- <https://www.hashmicro.com/id/blog/manajemen-perubahan-2/> (OKTA OKTAVIA RAMADHANI 19/04/2022). Diakses tanggal 25 November 2022
- <https://www.kompasiana.com/grinaldy50592/60a255008ede4802c91abf03/inilah-perubahan-dalam-lingkungan-bisnis> (Kreator: Grinaldy Rafael). Diakses tanggal 25 November 2022

<https://neilpatel.com/>. Diakses tanggal 25 November 2022

<https://www.ocbcnisp.com/id/article/2021/07/21/siklus-hidup-produk>. Diakses tanggal 25 November 2022

<https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107> (Agus Wibowo, Manajemen Perubahan). Diakses tanggal 25 November 2022

<https://www.republika.id/posts/23439/perubahan-strategi-bisnis> (Jimmy Wijaya). Diakses tanggal 25 November 2022

Profil Penulis



Kristin Handayani, S.Si., M.M.

Lahir di Jayapura pada tahun 1974, putri pertama dari pasangan Bapak Sujanto bin Warmad (Alm.) dengan Levina Fientje Suyatno Kawengian. Pendidikan formal dimulai di SD Katolik Kristus Raja, Jayapura; SMPN 1 Jayapura; SMAN 35 Jakarta.

Pendidikan Sarjana (S-1) diselesaikan di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Padjadjaran, Bandung. Pendidikan Pascasarjana diselesaikan di Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang. Tesis yang diselesaikan berjudul Analisis Strategi Kerjasama Pertamina dengan Perusahaan Minyak Asing yang Ada Di Indonesia.

Orientasi menulis dalam bidang keilmuan sudah dimulai sejak mengenyam pendidikan di bangku Sekolah Dasar dengan membuat karya-karya kecil di tingkat propinsi. Antusiasme dalam menyampaikan solusi dari hal-hal berbeda yang dilihatnya di lapangan banyak didokumentasikan secara pribadi dalam catatan-catatan kecil. Catatan kecil antusiasme atas ide-ide tulisan tersebut direalisasikan juga dalam bentuk nilai tertinggi untuk Ujian Mengarang Bahasa Indonesia di tingkat Propinsi Irian Jaya (nama propinsi Papua pada saat itu). Keahlian untuk memahami hal-hal berbeda dan disampaikan dalam kemasan tulisan, adalah bagian dari pengembangan teori yang diterjemahkan sebagai upaya menerapkan strategi keunggulan bersaing. Strategi adalah sebuah cara dalam memenangkan banyak hal.

Penulis, saat ini sedang aktif sebagai dosen *Human Capital* dan Perbankan. Sebelum sebagai akademisi, penulis memiliki pengalaman 13 tahun bekerja di Bank BUMN dan 5 tahun di Pasar Modal. Kepakaran penulis adalah di bidang ilmu-ilmu strategi yang menjawab rangkaian perubahan signifikan di aspek *Human Capital*, Organisasi dan Perbankan.

Termasuk dalam hal ini bagaimana strategi perusahaan dan karyawan adaptif juga responsive terhadap dinamika akibat revolusi digital yang menuntut sejumlah strategi yang praktis dan unggul.
Email penulis: kristin.handayani.mm@gmail.com

TQM DALAM PERSPEKTIF PERUBAHAN

Kevin Indajang, S.E., M.M
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

TQM merupakan sebuah sistem manajemen bagi organisasi yang berfokus pada pelanggan serta melibatkan semua karyawan dalam perbaikan secara terus-menerus dengan menggunakan strategi, data, dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan mutu ke dalam budaya maupun aktivitas organisasi. TQM mampu menggambarkan pendekatan manajemen terhadap kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan yang diperoleh pelanggan. Dalam prakteknya, TQM mewajibkan seluruh anggota organisasi berpartisipasi dalam hal memperbaiki proses, produk, layanan, dan budaya di tempat kerjanya (Sahir et al., 2020).

Pada dasarnya TQM didefinisikan sebagai suatu cara untuk meningkatkan performansi secara terus - menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses di setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan seluruh sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gasperz, 2005). TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus - menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

TQM merupakan sistem manajemen yang menggunakan kualitas sebagai strategi usaha yang berfokus pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Tjiptono, 2003).

TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan yang bertujuan untuk:

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi,
2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
3. Memperbaiki upaya dalam rangka memenuhi kebutuhan para pemakai produk pada masa kini dan yang akan datang (Hardjosoedarmo, 2004).

TQM menurut Nasution (2015) merupakan suatu falsafah manajemen yang komprehensif dan memiliki alat (*tool kit*) untuk mengimplementasikannya. TQM merupakan suatu sistem manajemen strategik, terintegrasi untuk mendapatkan kepuasan konsumen. TQM mencakup seluruh oknum yang ada dalam sebuah organisasi baik manajer maupun karyawan serta menggunakan metode kuantitatif untuk memperbaiki berbagai proses organisasi secara berkesinambungan. TQM merupakan integrasi dari seluruh fungsi dan proses dalam organisasi untuk dapat melakukan perbaikan atas kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (*continuous improvement*). TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan (Widati, 2022).

Prinsip dan Unsur Pokok Perubahan dalam TQM

Perubahan atau *change* dapat didefinisikan sebagai suatu jalan menuju masa depan yang dapat perusahaan tuju dengan menggunakan apa yang dimiliki dan dipersiapkan oleh perusahaan, atau sebaliknya mendatangi perusahaan dalam berbagai cara serta penuh dengan kejutan dan ketidakpastian (Sule & Saefullah, 2006).

Perubahan juga dikatakan sebagai proses yang mengalami perkembangan karena adanya interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal, yang meliputi perubahan kuantitas, kualitas, dan struktur. Perubahan dapat dipahami dalam level berbeda yaitu sebagai inovasi, reformasi, dan juga revolusi (Le et al., 2020). Suatu perubahan dapat bersifat strategis atau taktis, besar atau kecil, berdampak sebagian atau mengganggu secara keseluruhan, sehingga perlu ditangani dengan efektif dan efisien agar dapat mencapai penyesuaian, meningkatkan laba perusahaan, dan meminimalkan penolakan yang terjadi (Mathar & Gaur, 2020).

Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi. Perusahaan akan mengalami kehancuran jika mereka masih terperangkap pada kesuksesan masa lalu dengan produknya yang unggul pada masanya. Hal ini dikarenakan perusahaan yang sudah mapan sekalipun saat ini sedang menghadapi lawan-lawan yang tidak kelihatan oleh mereka. Pemahaman terhadap manajemen perubahan merupakan aspek krusial yang perlu dimiliki oleh seorang manajer perusahaan di era disrupsi sekarang ini.

Konsep TQM berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell sebagaimana dikutip oleh Nasution (2015), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan karena karyawan merupakan sumber daya organisasi yang bernilai paling tinggi.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekadar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan, yakni prioritas (*prioritization*) yang berarti perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan dan variasi atau variabilitas kinerja manusia di mana data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

4. Perbaikan berkesinambungan

Mengenai perbaikan berkesinambungan, diperlukan proses sistematis melalui siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur menurut Bounds et al., dalam Nasution (2015), yakni sebagai berikut:

1. Strategi nilai pelanggan, merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.
2. Sistem organisasional, berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan kualitas, diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

Definisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Adapun yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama menurut Goetch dan Davis dalam Tjiptono (2003), yaitu:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan

dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja sama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada diperlakukan secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang perlu diperhatikan adalah tenaga

terampil siap-pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada habisnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam TQM. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik jika perusahaan memiliki kesatuan tujuan, dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

Akan tetapi tidak berarti bahwa harus ada persetujuan dan kesepakatan antara manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 dua manfaat utama. Pertama, hal ini meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak - pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan yang juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti.

Urgensi Perubahan pada TQM

Landasan dalam TQM adalah *statistical process control* (SPC). SPC merupakan model manajemen manufaktur yang pertama kali diperkenalkan oleh Edwards Deming dan Joseph Juran setelah perang dunia II berakhir. SPC digunakan untuk membantu bangsa Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya yang rusak akibat perang. Ajaran tersebut terus mengalami perkembangan hingga kemudian dinamakan TQM oleh US Navy pada tahun 1985. TQM terus mengalami evolusi dan mengalami diversifikasi untuk aplikasi pada berbagai bidang seperti manufaktur, industri jasa, kesehatan dan dewasa ini juga dibidang pendidikan (Hardjosoedarmo, 2004).

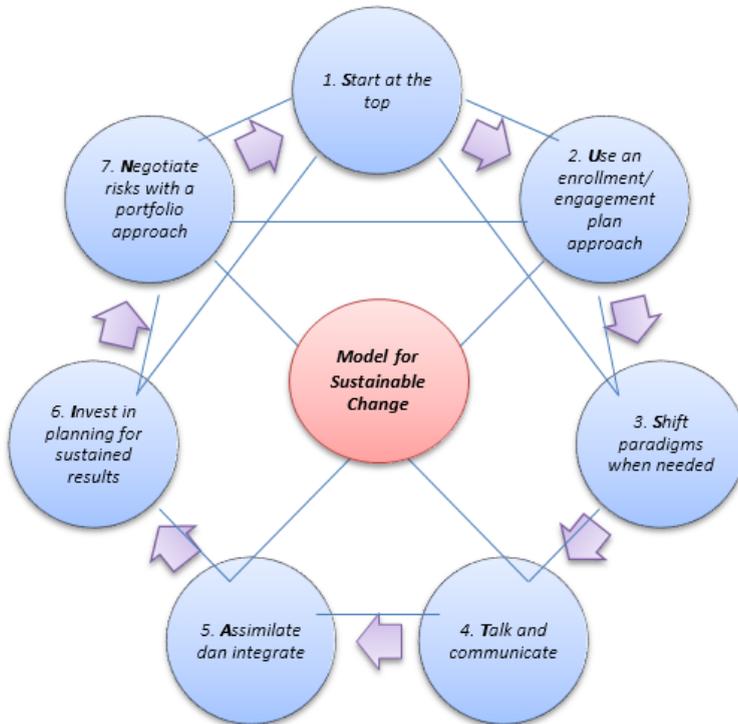
Dasar pemikiran perlunya TQM yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan.

Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen - komponen tersebut secara berkesinambungan adalah melalui penerapan TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan tersebut. Perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua jalan yang dilakukan melalui perbaikan secara terus-menerus (Tjiptono, 2003). Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh positif yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi tersebut. Menurut Hessel sebagaimana dikutip oleh M. N. Nasution (2002) beberapa manfaat penerapan TQM bagi organisasi antara lain:

1. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *service ability*.
2. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pekerjaan yang dilakukan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
3. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
4. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga pekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab akan meningkatkan kinerja organisasi.

Model Manajemen Perubahan pada TQM

Pada era disrupsi dewasa ini, jika perusahaan tidak memiliki inisiatif untuk berubah dan beradaptasi, maka mereka tidak akan tumbuh dan berkembang, atau lebih buruknya perusahaan mungkin tidak mampu bertahan hidup di lingkungan yang dinamis ini. Agar perusahaan mampu berkembang dan bertahan, perusahaan harus mulai meninggalkan pendekatan proyek dalam menjalankan perubahan dengan menerapkan model manajemen perubahan berkelanjutan yang disebut model SUSTAIN (Voehl & Harrington, 2017) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 15.1 Model SUSTAIN untuk Manajemen Perubahan Berkelanjutan

Sumber: Dimodifikasi dari (Voehl & Harrington, 2017)

Model SUSTAIN terdiri dari 7 siklus yang dapat membantu perusahaan dalam menerapkan manajemen perubahan secara berkelanjutan dengan uraian sebagai berikut:

1. **S** sebagai *Start at the top*

Perubahan selalu dimulai dari pimpinan yang kemudian mengalir menuju karyawan di bawahnya. Dengan adanya dukungan dan komitmen penuh dari pimpinan, barulah perubahan akan mampu terealisasi dengan baik di sebuah perusahaan.

2. **U** sebagai *Use an enrollment/engagement plan approach*

Pimpinan perlu membuat suatu rancangan penerimaan/keterlibatan karyawan, yang menguraikan mengenai perilaku yang diinginkan, tindakan yang perlu dilakukan, siapa yang melakukannya, dan waktu penyelesaian kegiatan yang ditargetkan.

3. **S** sebagai *Shift paradigms when needed*

Pola pikir yang membawa perusahaan sukses di masa lalu belum tentu dapat diterapkan di masa sekarang, dan mungkin kurang mampu untuk meningkatkan daya saing perusahaan ketika berkompetisi di pasar global dalam memenuhi tuntutan investor untuk meningkatkan keuntungan dan kinerja perusahaan. Dengan demikian diharapkan perusahaan harus mampu mengubah pola pikirnya disesuaikan dengan kondisi yang ada saat ini ketika dibutuhkan.

4. **T** sebagai *Talk and communicate*

Ketika sudah tercapai keselarasan antara para pimpinan penggerak perubahan mengenai tujuan strategi perusahaan, maka perlu diadakan suatu pembicaraan untuk memulai proses penerimaan di dalam perusahaan. Pembicaraan ini perlu dilakukan untuk saling berbagi tentang visi dan tujuan melakukan perubahan dengan memaparkan secara jujur apa yang menjadi peluang (atau mungkin

ancaman), tantangan yang dihadapi, serta hasil yang akan diperoleh ketika tujuan perubahan tercapai.

5. **A** sebagai *Assimilate dan integrate*

Ketika para pimpinan penggerak perubahan mencapai keselarasan dan berkomitmen untuk mengadopsi sebuah perubahan, mereka harus menjadi tipikal agen perubahan yang mengetahui dengan baik bagaimana perubahan itu akan berdampak pada sumber daya manusia dan proses manajemennya, serta membuat rencana sedemikian rupa sehingga resiko akibat perubahan tersebut dapat diminimalisir. Sebuah keseimbangan harus dibentuk di antara keinginan perusahaan untuk berubah dengan kemampuan perusahaan dalam mengadopsi perubahan mendasar yang terjadi.

6. **I** sebagai *Invest in planning for sustained results*

Melalui latihan dan pengulangan perubahan secara terus menerus, investasi dalam perubahan akan dapat direalisasikan untuk mencapai ROI (*Return on Investment*) yang diinginkan. Ketika perusahaan menjadi terbiasa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, hal tersebut akan menghasilkan sumbu sumber daya yang dapat dikonversi untuk mempertahankan keuntungan perusahaan sebelumnya, serta menjadi investasi dalam inovasi, kapasitas baru, produk dan lini layanan perusahaan. Kondisi demikian mengarah pada keunggulan pasar yang kompetitif, serta memungkinkan perusahaan dalam membangun kapasitas lebih lanjut untuk perubahan dan inovasi berikutnya.

7. **N** sebagai *Negotiate risks with a portfolio approach*

Resiko perubahan dapat diminimalisir dengan menggunakan pendekatan manajemen portofolio, dimana pendekatan tersebut akan menghubungkan agenda perubahan secara langsung dengan tujuan rencana strategis perusahaan. Kemudian, komponen keseluruhan portofolio (terdiri dari program, proyek, atau bahkan subportofolio) juga merupakan

gambaran langsung dari strategi dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan Gambar 3 dapat dilihat tujuh langkah yang berurutan untuk menciptakan lingkungan perubahan yang berkelanjutan dalam perusahaan. Dengan memadukan ketujuh langkah ini sebagai perilaku akan memungkinkan perusahaan untuk mewujudkan hasil perubahan secara konsisten dan dapat diprediksi. Model SUSTAIN yang dijalankan secara terintegrasi oleh perusahaan dapat dikatakan sebagai cara terbaik untuk menerapkan perubahan yang berkelanjutan dalam perusahaan.

Daftar Pustaka

- Gaspersz, Vincent. (2006). *Total Quality Management. Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2004). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Le, Q. T., Bui, T. T. M., & Phung, T. L. (2020). Application of Change Management Theory to Command New Teaching Activities in High Schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 557–568.
- Mathar, D., & Gaur, M. (2020). Change Management: Identifying Change Agents Using Social Network Analysis in an ERP Implementation. *International Journal of Computer Engineering & Technology*, 11(01), 1–9.
- Nasution, M.Nur. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sahir, H. S., Abdurrozzaq, H., Aisyah, S., Sudirman, A., Kusuma, A. H. P., Salmiah, Afriany, J., & Simarmata, J. (2020). *Gagasan Manajemen* (A. Rikki (ed.); Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2006). *Pengantar Manajemen* (1st ed.). Kencana.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Voehl, F., & Harrington, H. J. (2017). Change Management: Manage the Change or it will Manage You. In *Change Management: Manage the Change or It Will Manage You*. <https://doi.org/10.1201/b19561>
- Widati, E. (2022). Peran Marketing Dalam Sustainability. In A. Sudirman (Ed.), *Business Sustainability: Concept, Strategies and Implementation* (p. 206). Media Sains Indonesia.

Profil Penulis



Kevin Indajang, S.E., M.M

Lahir di Pematangsiantar, pada tanggal 25 April 1995. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar pada tahun 2017 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2019. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung serta aktif menulis buku dibidang Manajemen.

Email Penulis: kevinindajang25.stiesa@gmail.com

- 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN
Rr. Chusnu Syarifa Diah Kusuma
- 2 KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN
Zaedun Na'im
- 3 TEORI MANAJEMEN PERUBAHAN
Paulus L Wairisal
- 4 MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN
Nidya Dudija
- 5 PERILAKU DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERUBAHAN
I Dewa Nyoman Usadha
- 6 KESIAPAN SDM ORGANISASI DALAM PERUBAHAN
Carolina Novi Mustikarini
- 7 PERUBAHAN PADA ORGANISASI PEMBELAJARAN
Darwin Lie
- 8 MANAJEMEN STRATEGI PERUBAHAN
Endah Widati
- 9 KREATIVITAS DAN INOVASI DALAM PERUBAHAN
Marisi Butarbutar
- 10 PERANAN MANAJEMEN PERUBAHAN
Rendy Sueztra Canaldhy
- 11 PERUBAHAN DAN ISU KEPEMIMPINAN DALAM TIM
Marto Silalahi
- 12 COMMUNICATION SKILLS DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN
Mochamad Vrans Romi
- 13 PERSPEKTIF DAN EVALUASI KINERJA DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN
Setiyawami
- 14 PERUBAHAN STRATEGI BISNIS : TINJAUAN RESESI GLOBAL
Kristin Handayani
- 15 TQM DALAM PERSPEKTIF PERUBAHAN
Kevin Indajang

Editor :

Acai Sudirman

Untuk akses Buku Digital,
Scan QR CODE



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

