



Febrianty▪Erika Revida▪Janner Simarmata
Abdul Rahman Suleman▪Abdurrozzaq Hasibuan
Sukarman Purba▪Marisi Butarbutar▪Syifa Saputra

MANAJEMEN PERUBAHAN PERUSAHAAN

Di Era Transformasi Digital

Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital

UU 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 Perlindungan Pasal 26

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

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. 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 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).
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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital

Penulis:

Febrianty, Erika Revida, Janner Simarmata
Abdul Rahman Suleman, Abdurrozzaq Hasibuan
Sukarman Purba, Marisi Butarbutar, Syifa Saputra

Penerbit Yayasan Kita Menulis

Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2020

Penulis:

Febrianty, Erika Revida, Janner Simarmata,
Abdul Rahman Suleman, Abdurrozzaq Hasibuan,
Sukarman Purba, Marisi Butarbutar, Syifa Saputra; Editor: Alex
Rikki

Desain Cover: Tim Kreatif Kita Menulis

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

Kontak WA: +62 821-6453-7176

Febrianty, dkk.

Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital

Yayasan Kita Menulis, 2020

xiv; 160 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-7645-99-3 (print)

E-ISBN: 978-623-6512-08-1 (online)

Cetakan 1, Mei 2020

- I. Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
ijin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan buku Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital.

Perubahan pada hakikatnya merupakan upaya pergeseran dari kondisi *status quo* ke kondisi yang baru. Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu, kedepan, sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuan dan ketrampilannya secara terus-menerus. Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang bergerak terus-menerus. Manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar dan memberikan peran dan tanggung jawab kepada semua stakeholder sesuai proporsinya.

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan memahami hakikat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya.

Buku ini terdiri dari 8 (delapan) bab, yaitu :

Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Era Transformasi Digital

Bab 2 Peranan Manajemen Perubahan

Bab 3 Transformasi Digital

Bab 4 Problematika Perusahaan dalam Transisi

Bab 5 Kesiapan SDM Organisasi dalam Perubahan

Bab 6 Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Perubahan

Bab 7 Kreativitas dan Inovasi dalam Perubahan

Bab 8 Perspektif dan Evaluasi Kinerja dalam Perubahan

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada teman-teman sejawat yang telah memberikan masukan-masukan positif selama penulisan buku ini.

Medan, April 2020

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii

Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Era Transformasi Digital

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Kaitan Manajemen Perubahan dengan Transformasi Digital	5
1.3 Konsep Manajemen Perubahan	8
1.4 Model dan Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Era Transformasi Digital.....	15

Bab 2 Peranan Manajemen Perubahan

2.1 Pendahuluan.....	23
2.2 Pengertian Perubahan.....	24
2.3 Pengertian Manajemen	27
2.4 Manajemen Perubahan.....	28
2.4.1 Pengertian Manajemen Perubahan	28
2.4.2 Tahapan Manajemen Perubahan	30
2.4.3 Tujuan Manajemen Perubahan.....	32
2.4.4 Pendorong dan Penghambat Manajemen Perubahan	33
2.5 Peranan Manajemen Perubahan	38

Bab 3 Transformasi Digital

3.1 Pendahuluan.....	41
3.2 Transformasi Digital	42
3.3 Transformasi Digital Catat Peningkatan Keuntungan	46
3.4 Lahirnya Perusahaan Digital	48

Bab 4 Problematika Perusahaan dalam Transisi

4.1 Pendahuluan.....	51
4.2 Peran Teknologi Informasi Dalam Perusahaan.....	52
4.3 Digitalisasi Perusahaan	54

4.4 Pentingnya Manajemen Perubahan.....	56
4.5 Perusahaan dalam Masa Transisi	58
4.6 Kendala dan Masalah dalam Masa Transisi.....	60

Bab 5 Kesiapan SDM Organisasi dalam Perubahan

5.1 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	65
5.2 Konsep dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	67
5.2.1 Konsep Manajemen SDM Strategis.....	68
5.2.2 Teori Sumber Daya Manusia.....	70
5.2.3 Peran SDM dalam Organisasi dan Produksi	72
5.2.4 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia	73
5.3 Repositioning Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	79
5.3.1 Repositioning Peran SDM.....	79
5.3.2 Repositioning Perilaku SDM.....	80
5.3.3 Repositioning Kompetensi SDM	82
5.3.4 Implikasi Repositioning Peran SDM	84
5.3.5 Pencapaian Peran Strategi SDM	86

Bab 6 Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Perubahan

6.1 Pendahuluan.....	89
6.2 Perilaku Organisasi.....	90
6.3 Budaya Organisasi.....	94
6.4 Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Perubahan	101

Bab 7 Kreativitas dan Inovasi dalam Perubahan

7.1 Pendahuluan.....	107
7.2 Kreativitas	108
7.2.1 Dasar Pemikiran Kreatif.....	108
7.2.2 Membangkitkan Kreativitas.....	109
7.2.3 Prinsip Kreativitas.....	111
7.2.4 Proses Kreativitas.....	114
7.2.5 Ciri-ciri Kreativitas	115
7.2.6 Tipe Kreativitas.....	117
7.2.7 Penghambat dan Pendorong Kreativitas	118
7.3 Inovasi	120
7.3.1 Mengenal Inovasi.....	120
7.3.2 Teori Inovasi	120
7.3.3 Faktor Pendukung Inovasi	121
7.3.4 Ciri Inovasi.....	123

Bab 8 Perspektif dan Evaluasi Kinerja dalam Perubahan

8.1 Pendahuluan.....	125
8.2 Perspektif Perubahan Individu	126
8.2.1 Etika Kerja untuk Perubahan	127
8.2.2 Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja	128
8.3 Pentingnya Kinerja Bagi Organisasi	129
8.3.1 Indikator Kinerja.....	129
8.3.2 Dimensi Kinerja.....	131
8.4 Penilaian Kinerja	132
8.4.1 Budaya Organisasi.....	132
8.4.2 Strategi Penilaian Kinerja Organisasi.....	133
8.4.3 Sistem Pendukung Penilaian Kinerja	134
Daftar Pustaka.....	137
Daftar Indeks.....	153
Biodata Penulis	155

Daftar Gambar

Gambar 1.1: Digitization Era, Digitalization Era, dan Digital Transformastion Era, diadopsi dari	3
Gambar 1.2: Konsep Dasar Manajemen Perubahan	4
Gambar 1.3: Manajemen Perubahan Organisasi: seperti Membutuhkan Lapisan Baru Seniman Cat Chamberlin Newsome yang Melukis Mural untuk Proyek 100 Gerbang	4
Gambar 1.4: Proses Manajemen Perubahan	12
Gambar 1.5: Model Lewin's Change	16
Gambar 1.6: Kotter's 8-Step Model	16
Gambar 1.7: Model McKinsey's 7s	18
Gambar 1.8: Prosci's Change Management Methodology	20
Gambar 1.9: Ruang Lingkup Manajemen Berdasar Fungsi Manajemen dan Sumber Daya	21
Gambar 3.1: Rangkang Pertumbuhan Internet	42
Gambar 3.2: Transformasi Perusahaan dengan mempekerjakan robot	43
Gambar 3.3: Kecerdasan Buatan versus Manusia	49
Gambar 6.1: Teori Tindakan Berasalan	91
Gambar 6.2: Disiplin Ilmu yang Memberi Kontribusi pada Perilaku Organisasi	93
Gambar 6.3: Empat Fungsi Budaya Organisasi	98
Gambar 8.1: Dimensi kinerja yang saling berkaitan dengan visi dan target organisasi	131
Gambar 8.2: Pengaruh budaya terhadap perilaku dan kepuasan kinerja suatu Organisasi	132
Gambar 8.3: Dimensi kinerja yang terkait dengan penilaian kinerja	133

Daftar Tabel

Tabel 5.1: Tipologi Organisasi Baru	79
Tabel 5.2: Tipe Pengelolaan SDM.....	82
Tabel 5.3: Tahapan Pencapaian Peran Strategis SDM	86

Bab 1

Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Era Transformasi Digital

1.1 Pendahuluan

Perusahaan saat ini sedang menghadapi tantangan besar yang “mau tidak mau” atau “siap tidak siap” yakni volatilitas (market mood) pasar global dan bermunculannya berbagai inovasi teknologi yang terus berlangsung. Hal tersebut menyebabkan perubahan pada lingkungan bisnis dan pasar. Penggunaan social media, *Internet of Things* (IoT), teknologi otomatisasi, teknologi seluler, digitalisasi disemua bidang menyebabkan perilaku pasar berubah dan perusahaan harus melakukan gerak cepat untuk merespon dan segera memenuhi kebutuhan pasar jika ingin mencapai tujuan perusahaan.

Digitalisasi menekan semua perusahaan untuk mengubah kegiatan operasional bahkan sampai 360 derajat. Digitalisasi telah mengubah perusahaan-perusahaan yang bersifat tradisional dan membuka peluang baru untuk meningkatkan efisiensi dan pendapatan sambil menawarkan layanan pelanggan yang lebih baik. Digitalisasi memengaruhi banyak industri dan mengubah lanskap perusahaan serta aturan yang berlaku. Era digitalisasi menciptakan persaingan antar perusahaan semakin sangat ketat dan bahkan dapat disebut “kejam”.

Luasnya peluang, tantangan, dan gangguan yang diakibatkan oleh digitalisasi bisa dilihat pada enam perusahaan terbesar di dunia berdasarkan nilai pasar pada tahun 2018 mewakili ekonomi digital. Apple, Amazon.com, Alphabet, Microsoft, Facebook, dan Alibaba, bersama-sama menyumbang nilai pasar

senilai \$ 4,3 triliun (Statista, 2018), yang lebih tinggi daripada produk domestik bruto (PDB) terbesar di Eropa ekonomi, Jerman (\$ 4 triliun) atau hampir sebanding dengan PDB gabungan India (\$ 2,7 triliun) dan Brasil (\$ 1,9 triliun) pada tahun 2018 (IMF, 2019). Prestasi ini bahkan lebih luar biasa ketika orang menganggap bahwa perusahaan-perusahaan seperti Google (berdiri tahun 1998), Alibaba (berdiri tahun 1999), atau Facebook (berdiri tahun 2004) yang bahkan belum berusia seperempat abad akan tetapi telah menyusul banyak perusahaan besar yang sudah mapan. Mereka mengusung model bisnis yang menawarkan barang dan jasa nonfisik pada pelanggan mereka secara praktis, dan atau dengan harga yang sangat murah.

Manajemen perubahan saja tidak cukup membuat perusahaan bertahan akan tetapi jika tidak melakukan pengelolaan manajemen perubahan maka perusahaan akan langsung tergilas. Perusahaan juga “keteteran” dengan tuntutan kebutuhan untuk menguasai beragam solusi digital yang baru dan mengikuti perubahannya yang kemungkinan bisa membuat manajemen perusahaan menjadi lebih tertantang, atau frustrasi, dan atau kurang produktif daripada sebelumnya.

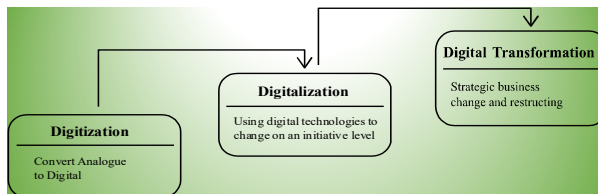
Berbagai penelitian menyelidiki dampak perubahan pada perusahaan dan temuan mengungkapkan bahwa perubahan yang direncanakan untuk jangka panjang mencerminkan kontribusi yang lebih positif bagi keberhasilan perusahaan daripada perubahan untuk jangka pendek. Perubahan untuk tujuan jangka panjang harus diselaraskan dengan rencana strategis organisasi (Cousins, Lamming, Lawson, & Squire, 2008) (Cai, Liu, Xiao, & Liu, 2009) (Pollitt, C. & Bouckaert, G., 2004). Namun, memahami konsep perubahan harus diinternalisasi secara mendalam oleh karyawan dan manajemen perusahaan, salah satunya adalah dengan memahami tipologi perubahan itu sendiri.

Perubahan yang terjadi pada era transformasi digital terjadi karena berbagai faktor dan meliputi dimensi yang berbeda. Beberapa faktor langsung dan tidak langsung yang merupakan penyebab perubahan akan berdampak pada tujuan dan sasaran perusahaan (UNDP, 2006). Menurut (Lynn 2001), terdapat faktor-faktor perubahan, yakni: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, meliputi: perubahan teknologi, perubahan operasional dan proses, hukum dan kebijakan internal, konversi organisasi pemerintah ke perusahaan swasta, inisiatif untuk memodernisasi perusahaan, perubahan dalam keputusan manajemen, dan lainnya. Sedangkan faktor eksternal tidak hanya terbatas pada tingkat persaingan antar perusahaan dalam industri yang sejenis saja akan tetapi

juga tingginya tekanan globalisasi, politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, hukum, dan lingkungan.

Perubahan transformasional meliputi perubahan radikal dan mendasar yang kemungkinan timbul dari perubahan dalam struktur organisasi dan budaya organisasi mengikuti struktur hierarki top-down ke pendekatan yang membutuhkan sejumlah besar tim pengarah diri/self-directed team (Beer & Nohria, N., 2000).

Digitization Era berarti era di mana perusahaan fokus pada mengubah produk atau proses analog ke digital (Gartner, 2020), misalnya mengisi formulir dengan mengetik yang sebelumnya ditulis dengan tangan. Era selanjutnya adalah *Digitalization Era*. *Digitalization* digunakan dalam berbagai konteks dan terkadang membawa makna yang berbeda. Secara umum, di *Digitalization Era* perusahaan berfokus pada menerapkan teknologi digital untuk mengubah proses dan produk (Bloomberg, 2018). Hal tersebut juga dapat membentuk kembali model bisnis (Gartner, 2020) misalnya: menerapkan solusi *Internet of Things* (IoT) yang mengubah cara orang berinteraksi dengan produk dan proses terkait atau dalam rangka meningkatkan otomatisasi proses (Bloomberg, 2018). Digital transformation berbeda dengan *Digitalization*. Digitalisasi berada pada level inisiatif (proyek) sedangkan Digital transformation adalah transformasi bisnis strategis (Bloomberg, 2018). Digital Transformation Era mencakup membawa perubahan lintas organisasi, implementasi berbagai teknologi digital, dan memperoleh kemampuan baru di tingkat perusahaan. Gambar 1.1. di bawah menggambarkan era sampai ke Digital transformation Era.

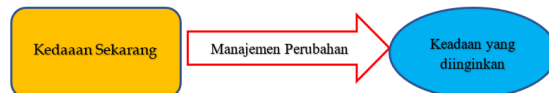


Gambar 1.1: Digitization Era, Digitalization Era, dan Digital Transformation Era, diadopsi dari (G. Unruh & D. Kiron, 2017)

Perubahan transformasional yang dipilih atau dilakukan oleh perusahaan memang bukanlah tanpa risiko. Transformasi menciptakan risiko bagi perusahaan yang ada melalui perusahaan yang mengganggu di pasar. Selain itu, ada peluang baru bagi perusahaan-perusahaan yang bersedia mengambil risiko tertentu dan memiliki keterampilan untuk menggunakan teknologi baru secara

efisien dan efektif melalui digitalisasi (Xu, 2014). Raphael Sweary sebagai Co-Founder dan Presiden WalkMe dan sekaligus pencetus gagasan platform adopsi digital (tahun 2011) menyajikan bagaimana sebuah perusahaan bisa bertahan di era transformasi digital melalui komponen strategis kesuksesan transformasi digital, setelah membayangkan sebuah dunia di mana hubungan antara teknologi dan manusia berubah dengan cara teknologi beradaptasi dengan manusia.

Manajemen perubahan atau dikenal juga dengan manajemen transisi dan atau manajemen inovasi. Manajemen perubahan dikenal sebagai manajemen transisi karena mengelola kondisi peralihan dari kondisi lama menuju ke kondisi baru. Manajemen perubahan disebut sebagai manajemen inovasi karena tujuan dari perubahan adalah untuk pembaharuan dari yang lama ke yang baru yang lebih baik. Gambar 1.2. di bawah ini menggambarkan secara sederhana posisi manajemen perubahan.



Gambar 1.2: Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan diilustrasikan sebagai keberhasilan perusahaan mengintegrasikan produk dan *User experience* (UX) perusahaan dalam memberikan pengalaman terbaik pada para pelanggannya. Manajemen perubahan diilustrasikan seperti yang dilakukan oleh Seniman Cat Chamberlin Newsome. Intinya perusahaan tidak dapat melakukan hal yang sama selama bertahun-tahun jika ingin mendapatkan hasil yang sama atau hasil yang lebih.



Gambar 1.3: Manajemen Perubahan Organisasi: seperti Membutuhkan Lapisan Baru Seniman Cat Chamberlin Newsome yang Melukis Mural untuk Proyek 100 Gerbang (ChamberlinNewsome, 2020)

Perusahaan yang mengadopsi manajemen perubahan akan mengubah *mind set* manajemen mereka untuk bisa berkomunikasi, memprioritaskan inisiatif, dan mengkoordinasikan divisi-divisi untuk bertumbuh sejalan dengan laju perkembangan bisnis yang tidak dapat dihindari.

Manajemen perubahan memang terkait dengan inovasi teknologi. Perusahaan harus terus melakukan inovasi, meng-update proses, dan melakukan efisiensi kegiatan operasinya untuk berkolaborasi dengan pasar yang meluas dan dapat beradaptasi dengan perubahan perilaku pasar. Perusahaan yang tidak mau berubah, menolak untuk berubah, tidak mau bergerak ke depan akan dipaksa keluar dari pasar atau malah hilang, tidak dilibatkan dalam kerjasama bisnis perusahaan-perusahaan yang terus-menerus melakukan inovasi. Inovasi teknologi tentu saja bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Konfusius menyatakan bahwa belajar itu layaknya seperti mendayung perahu kecil melawan arus, di mana jika tidak maju maka bergerak mundur. Intinya adalah perusahaan yang tidak bergerak maju berarti perusahaan tersebut dalam keadaan mundur. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengadopsi dan mengimplementasikan manajemen perubahan. Hal tersebut sebagai bentuk kontrol yang kuat atas kondisi peralihan/transisi sehingga kondisi baru bisa diterima dengan pemahaman yang tepat minimal oleh internal perusahaan, atas manfaat dan potensi dari berbagai masalah yang tidak diantisipasi.

1.2 Kaitan Manajemen Perubahan dengan Transformasi Digital

Lientz, Bennet P & Rea, Kathryn P., (2004) menyatakan bahwa manajemen perubahan merupakan pendekatan yang terdiri dari perencanaan, pendesainan, pengimplementasian, pengelolaan, pengukuran, dan mempertahankan perubahan dalam pekerjaan dan aktivitas bisnis. Digital transformation atau transformasi digital adalah sebuah transformasi dari bisnis. Cara transformasi ini berbeda dengan yang lain, karena transformasi digital hanya merujuk pada perubahan yang dilakukan dengan menggunakan teknologi digital sebagai pilarnya.

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan perusahaan terkait dengan transformasi digital:

1. Perusahaan melakukan perubahan pada teknologi dasar

Perusahaan menerapkan teknologi baru atau mengubah teknologi inti dalam perusahaan dalam rangka meningkatkan hasil bisnis yang lebih tinggi melalui: kecerdasan buatan, teknologi cloud, teknologi big data, Autonomous Robots, keamanan cyber, dan Augmented Reality (AR) serta metode baru dalam mencari sumber software.

2. Perusahaan yang berinovasi dengan teknologi yang muncul maka hambatan yang timbul kemudian harus dapat diatasi oleh pimpinan perusahaan.

3. Perusahaan membutuhkan investasi atas masa depan pekerjaan

Perusahaan dalam menguasai teknologi (otomasi, artificial intelligence, robotika, dan lain sebagainya) memerlukan investasi dalam hal fundamental mulai dari budaya, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan lainnya dalam rangka mendorong nilai maksimum.

Berikut ini adalah contoh manajemen perubahan yang dilakukan berbagai bidang:

1. Transformasi digital pada bidang hospitality

Kategori hospitality industry seperti: food and beverage, travel and tourism, pengelola jasa penginapan (lodging), pengelola tempat/taman rekreasi, event planning, transportasi, kapal pesiar, dan lainnya terkena efek transformasi digital. Dampak positif yang timbul dari transformasi digital adalah calon konsumen dapat memesan atau melakukan pemesanan tentang berbagai hal lebih mudah dengan mudah. Sisi negatifnya adalah kompetitor menjadi bertambah banyak.

Kompetitor membuat harga yang lebih murah dengan menawarkan fasilitas yang cukup baik. Oleh karena itu, banyak hotel yang bekerja sama dengan aplikasi travel berbasis online seperti: Traveloka dan Trivago untuk membuat pemesanan kamar ditempat mereka semakin mudah dan melakukan promosi bagi siapa saja yang memesan lewat aplikasi online tersebut. Pihak hotel memberikan potongan harga, atau tambahan sarapan gratis. Dengan transformasi digital di dunia hospitality telah membuat inovasi baru, dengan

bermunculannya perusahaan penyedia homestay secara online seperti: AirBnB, Airy, Reddoorz, Travelio, OYO Hotels & Homes, Zen Room, dan lainnya.

2. Transformasi digital di bidang e-Commerce

Dunia e-Commerce adalah dunia yang sangat terpengaruh oleh transformasi digital. Perusahaan e-Commerce pasti terkait dengan dunia digital. Pertumbuhan perusahaan yang membuka diri mereka sebagai e-Commerce juga semakin meningkat. Contoh perusahaan e-Commerce Indonesia, seperti: Tokopedia, Bukalapak, BliBli, Blanja, Berrybenka, dan Elevenia. Sedangkan yang berasal dari luar negeri dan populer di Indonesia yakni: Shopee dan Lazada serta Zalora (dari Singapura), JD.ID (dari Tiongkok), Amazon (dari AS), dan Rakuten (dari Jepang). Berdasarkan perkembangannya jarang ada e-Commerce yang gulung tikar karena tingginya minat belanja di Indonesia.

3. Transformasi digital di bidang perbankan

Berdasarkan Salesforce Research pada Digital Banking Report, di zaman sekarang 62% konsumen berharap perusahaan beradaptasi dengan perilaku, pola komunikasi, dan kebiasaan-kebiasaan mereka lainnya (Marous, 2019). Bank dituntut harus siap melakukan transformasi digital untuk mengikuti perubahan gaya hidup apalagi yang serba *one click life style*, mobilitas, dan kebutuhan-kebutuhan nasabah. Banyak layanan perbankan yang saat ini menggunakan *digital transformation* sebagai pilar untuk pendekatan kepada para nasabah mereka. Salah satunya adalah menyediakan aplikasi m-banking yang memudahkan transaksi keuangan, layanan bank tanpa kantor (Branchless Banking), mesin pembuat rekening (Tyme Digital), dan berbagai aplikasi pendukung lainnya.

4. Transformasi digital di bidang pendidikan

Transformasi digital telah menjadikan banyak bertumbuhnya start-up di bidang pendidikan (Edu tech) dari layanan penyedia kursus, jasa penghubung siswa dengan mentor, media sosial pendidikan antara lain: Zenius, RuangGuru, BulletinBoard, SekolahCoding, SemuaGuru, Squaline, Sukawu, UtakAtikOtak, PesonaEDU, CodeSaya, Asdos, MejaKita, KelasKita, Kelase, Google Indonesia, Kelas Pintar, Microsoft, Quipper, Sekolahmu, dan masih banyak lainnya. Selain penyedia konten pendidikan juga berkembang pula perusahaan yang menyediakan berbagai macam teknologi pembelajaran daring, seperti: Cisco System Indonesia melalui Cisco Webex dan ruang kelas digital berbasis

messaging, ICANDO dengan aplikasi INCADO, IndonesiaX, MejaKita, Udemmy, dan lainnya.

1.3 Konsep Manajemen Perubahan

Empat Quote di Film “Star Wars” yang mengingatkan pentingnya untuk melakukan perubahan:

“Do or do not. There is no try” (Yoda)

“You watch your language!” (C-3PO)

“There are too many things you don’t understand” (Darth Vader)

“I find your lack of faith disturbing” (Darth Vader)

Konsep manajemen perubahan telah ada sejak awal sampai pertengahan 1900-an. Manajemen perubahan menangani sisi perubahan orang tidak hanya perusahaan. Pihak manajemen perusahaan memang telah menciptakan organisasi baru, merancang proses kerja baru, atau menerapkan teknologi baru akan tetapi semua menjadi tidak berguna karena pihak manajemen meninggalkan orang-orang di belakang. Oleh karena itu, keberhasilan finansial dari semua perubahan akan lebih tergantung pada bagaimana setiap individu dalam perusahaan menerima perubahan. Salah kaprah pada pendekatan yang digunakan saat ini dalam mengelola manajemen perubahan adalah dengan menganggapnya sebagai “sebuah proyek”. Perusahaan hanya fokus pada kegiatan awal, tengah, dan akhir yang berbeda, dan diilustrasikan semua orang kembali ke tempat masing-masing setelah perubahan itu dianggap “selesai.”

Manajemen perubahan merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola sisi perubahan orang/perusahaan untuk mencapai hasil bisnis yang ditargetkan. Jadi, tingkat pelibatan karyawan secara sistematis dan meningkatkan kemampuan adopsi karyawan saat perusahaan mengubah cara kerja mereka. Dengan kata lain, manajemen perubahan berfokus pada bagaimana membantu dan merangkul karyawan sehingga mereka mampu mengadopsi dan memanfaatkan perubahan dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Umumnya, manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan lancar serta memastikan bahwa perubahan yang dilakukan membawa manfaat dalam

mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Manajemen perubahan ini bertujuan untuk merencanakan dan menerapkan strategi perubahan, mengendalikan perubahan, serta membantu orang untuk beradaptasi terhadap perubahan dengan berbagai inovasi dan perbaruan proses untuk mencapai efisiensi operasional organisasinya.

Beberapa definisi manajemen perubahan menurut para ahli, sebagai berikut:

- Manajemen perubahan bagi sebuah organisasi adalah menetapkan dan menerapkan prosedur dan atau teknologi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan peluang keuntungan yang didapatkan dari perubahan (Rouse, 2017).
- Menurut Kotter J. (2011), manajemen perubahan merupakan suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- Wibowo (2011), manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.
- Menurut Tim Creacev, (Direktor of Research and Development Prosci Research, 2010) manajemen perubahan diartikan sebagai suatu proses, alat dan teknik untuk mengelola orang-orang untuk berubah dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Tujuan utama dari perubahan itu adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara merubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan yang lebih baik.
- Coffman, Karen. & Katie, Lutes, (2008), manajemen perubahan merupakan sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.
- Sangkala (2007), manajemen perubahan merupakan teknik yang digunakan untuk menciptakan dan mendukung perubahan dalam suatu organisasi.
- Nauheimer (2007), Manajemen Perubahan dapat digambarkan 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.

- Lesley (2007), manajemen perubahan dapat dinyatakan sebagai pengelolaan transisi dari situasi lama ke situasi baru. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pencairan (unfreezing), pada situasi yang lama dan pemantapan bentuk (refreezing) ke dalam situasi baru, sehingga menjadi suatu situasi yang mapan.
- Manajemen perubahan dalam beberapa konteks manajemen proyek, mengacu pada proses manajemen proyek di mana perubahan proyek secara resmi diperkenalkan dan disetujui (Filicetti, 2007).
- Lientz, Bennet P & Rea, Kathryn P., (2004), manajemen perubahan merupakan pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses.

Berdasar definisi berbagai manajemen perubahan ini, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan maupun organisasi.

Manfaat Manajemen Perubahan

Oleh karena, manajemen perubahan merupakan proses yang sistematis/terencana oleh pihak manajemen perusahaan maka manfaat yang akan didapatkan adalah sebagai berikut (<https://www.change-management-coach.com/benefits-of-change-management.html>, 2020)

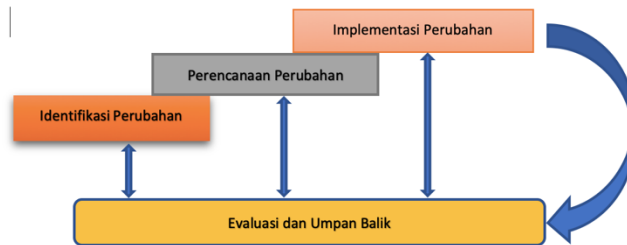
- Manfaat dari perubahan ini dapat diketahui sebelum pengimplementasiannya sehingga bisa berfungsi sebagai motivator dan penilaian atas kemajuan yang dicapai.
- Dengan meluangkan waktu untuk merencanakan perubahan yang terjadi dengan hati-hati maka bisa mengurangi stres dengan mengurangi faktor-faktor yang berhubungan dengan hal yang tidak diketahui.
- Permintaan pelanggan bisa direspon secara cepat oleh perusahaan.

- Sumber daya perusahaan dapat diselaraskan dengan mudah.
- Perusahaan dapat menilai dampak keseluruhan atas perubahan yang dilakukan.
- Perubahan bisa dilakukan tanpa berdampak negatif pada kegiatan bisnis sehari-hari.
- Perusahaan dapat mempertahankan atau meningkatkan efektivitas dan efisiensinya.
- Dengan menggunakan metode manajemen perubahan bisa membuat elemen-elemen perusahaan memahami mengapa perubahan diperlukan.
- Membuat perubahan terjadi lebih cepat menggunakan manajemen perubahan
- Manajemen perubahan membantu menghilangkan kebingungan ketika perubahan sedang berlangsung. Dengan meluangkan waktu untuk secara hati-hati menguraikan perubahan yang harus terjadi, bagaimana setiap tahap implementasi perubahan akan dikelola, dan siapa yang akan bertanggung jawab atas tugas terkait perubahan mana. Dengan menguraikan setiap tahap implementasi perubahan, setiap item tindakan yang terkait dengan perubahan dibuat secara eksplisit. Karena itu, kebingungan di antara anggota tim tentang protokol yang akan digunakan akan dihilangkan.
- Meminimalisasi kemungkinan kegagalan pada perubahan atau menurunkan risiko kegagalan proyek
- Menganalisis dampak perubahan menjadi lebih mudah
- Meningkatkan kinerja karyawan yang terjadi karena proses perubahan didukung dan dipahami oleh karyawan
- Karyawan yang percaya diri dan berpengetahuan akan berdampak pada meningkatnya layanan dan layanan yang efektif pada pelanggan.
- Menyediakan cara/metode untuk menghadapi tantangan dan menanganinya secara efisien
- Risiko yang terkait dengan perubahan akan semakin turun jika terjadi efektivitas pada proses perubahan

- Manajemen perubahan membantu mengendalikan biaya yang berhubungan dengan perubahan, dengan kata lain biayanya perubahan menjadi terkelola.
- Meningkatkan *Return on Investment*/laba atas investasi (ROI)
- Adanya peluang untuk mengembangkan "praktik terbaik" dalam mengembangkan kepemimpinan dan tim.

Proses Manajemen Perubahan

Proses manajemen perubahan terjadi dalam beberapa tahap. Adapun tahap-tahap manajemen perubahan di antaranya yaitu:



Gambar 1.4: Proses Manajemen Perubahan

- Identifikasi Perubahan: perusahaan harus mengenali dan mengidentifikasi perubahan apa yang akan dilakukan.
- Perencanaan Perubahan: perusahaan harus melakukan analisis mendalam terkait dengan teknik atau pemilihan strategi dalam melakukan perubahan.
- Implementasi Perubahan: akan terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan.
- Evaluasi dan Umpan Balik: Evaluasi dapat dilakukan dengan data yang lengkap sehingga dibutuhkan pengumpulan data. Hasil evaluasi menjadi umpan balik pada tahap pertama sehingga dampak perubahan dapat dirasakan bersama.

Tugas Manajemen Perubahan

Oleh karena, manajer perubahan mengetahui apa saja yang sedang berjalan didalam kegiatan operasi perusahaan dengan lebih baik dan tiap waktu, dalam

mengetahui masalah-masalah dan bisa menanggapi permasalahan secara cepat (Applegate, A.J., Applegate, M.D., & McGeehan, C.M., 2009). Manajer perubahan harus selalu dapat mempertimbangkan tingkat kepentingan melakukan perubahan pada suatu keadaan tertentu. Pertimbangan tersebut dapat dilakukan dengan memahami tugas spesifik manajemen perubahan.

Tugas spesifik manajemen perubahan, meliputi:

1. Sponsorship: perlu dipastikan tersedianya sponsor aktif yang berminat dengan perubahan yang dilakukan perusahaan dan mendukung pencapaian hasil yang diinginkan bersama.
2. Investasi: adanya investasi dari pihak-pihak yang terlibat dan terpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung atas perubahan yang dilakukan perusahaan.
3. Keterlibatan: melibatkan individu-individu yang tepat dalam desain dan pelaksanaan perubahan, guna memastikan bahwa perubahan yang dilakukan adalah hal yang tepat.
4. Dampak: adanya penilaian dan solusi dalam mengatasi pengaruh yang berdampak pada individu-individu atas perubahan yang dilakukan perusahaan.
5. Komunikasi: manajer juga bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan dengan baik pada semua orang yang terkena dampak perubahan.
6. Mempersiapkan: tugas manajemen perubahan menyiapkan semua elemen perusahaan untuk bisa beradaptasi dengan perubahan melalui ketersediaan informasi yang tepat, adanya pelatihan, dan bantuan lainnya.

Tingkatan Manajemen Perubahan di Bisnis

Manajemen perubahan sebagai sebuah proses menuju ke arah yang baru yang diinginkan maka terdapat tingkatan manajemen perubahan yakni:

1. Perubahan Individu

Setiap individu akan selalu mengalami perubahan akan tetapi tidak selalu menuju ke arah yang diinginkan. Bahkan terkadang individu sulit untuk menerima adanya perubahan bahkan menolaknya. Saat inilah peran manajer

dituntut untuk bisa mengatur dan mengarahkan perubahan individu agar sinergi dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan ilmu manajemen perubahan yang memberikan pemahaman bagaimana perilaku individu, perubahan seperti apa yang layak untuk individu tersebut, dan bagaimana individu mengalami perubahan, serta apa saja yang dibutuhkan oleh individu tersebut untuk dapat berhasil sukses dalam masa transisinya.

Contohnya: Manajer biasanya akan mempertimbangkan waktu yang tepat untuk memberikan pelatihan keterampilan/keahlian kepada karyawannya agar apa yang diberikan dapat melekat pada karyawan tersebut dan memberikan hasil perubahan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

2. Perubahan Organisasi (inisiatif)

Peran manajemen perubahan adalah memberikan kepastian bahwa solusi dari proyek yang didesain akan bekerja dengan efektif. Oleh karena itu, manajer harus dapat mengorganisasi sumber daya yang mana saja yang perlu diubah dalam rangka meningkatkan keberhasilan proyek dan upaya perubahan yang seperti apa yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan tersebut.

3. Perubahan Kemampuan Perusahaan

Manajemen perubahan pada tahap ini lebih kompleks karena meliputi segala aspek dari perusahaan. Peran manajemen perubahan adalah mengelola perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis atau pasar secara efektif.

Contohnya: Manajer mengubah metode pemasaran sebelumnya yang dinilai tidak layak digunakan lagi karena tidak dapat memenuhi target perusahaan. Pada saat kondisi tersebut, dituntut inisiatif manajer.

Jika ingin mempertahankan bisnis dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar maka perubahan sangat diperlukan. Oleh karena, perubahan berarti secara terus-menerus menerapkan cara/metode yang lebih efektif dari sebelumnya. Umumnya manajemen perubahan dirumuskan oleh manajer namun dalam praktiknya seringkali dilakukan oleh pimpinan secara langsung. Akan tetapi kerjasama di antara keduanya dapat membentuk perubahan yang lebih optimal.

1.4 Model dan Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Era Transformasi Digital

Beberapa model dapat diterapkan untuk mengelola perubahan pada perusahaan. Model umum yang digunakan, yaitu:

Model Perubahan Lewin

Model perubahan Lewin dapat ditelusuri pada tahun 1951 di mana fokusnya adalah pada perubahan terencana yang berkaitan dengan keputusan kelompok, implementasi, dan perubahan sosial.

Model terdiri dari: unfreezing, moving, dan refreezing.

- Unfreezing adalah kondisi melepaskan sistem atau prosedur saat ini sebagai hal yang mendesak perhatian. Oleh karena pada tahap awal ini terdapat kondisi tidak membeku dan termotivasi untuk perubahan, keadaan 'pro' dan 'kontra' dan memutuskan apakah 'pro' lebih banyak daripada 'kontra' sebelum mengambil tindakan apa pun. Ini adalah dasar dari apa yang disebut Kurt Lewin sebagai Force Field Analysis. Analisis Field Force adalah analisis di mana ada banyak faktor (kekuatan) yang berbeda untuk mendukung dan atau menentang pengambilan keputusan perubahan. Jika faktor untuk perubahan lebih penting maka akan melakukan perubahan. Jika tidak, maka ada motivasi rendah untuk berubah. Sebaliknya jika kita merasa terdorong untuk berubah maka cenderung menjadi pemarah dan menggali hak kita
- Moving (changing) adalah keadaan bergerak maju dari sistem lama menjadi sistem baru dan itu membutuhkan proses dalam transisi. Transisi merupakan gerakan batin atau perjalanan yang kita lakukan sebagai reaksi terhadap perubahan. Tahap kedua ini terjadi saat kita melakukan perubahan yang diperlukan.
- Refreezing adalah tindakan melembagakan merubah atau memasukkan perubahan ke dalam strategi tujuan perusahaan. Tahap

ini adalah tentang membangun stabilitas begitu perubahan telah dilakukan. Perubahan diterima dan menjadi norma baru. Orang-orang membentuk hubungan baru dan merasa nyaman dengan rutinitas mereka dan hal ini bisa memakan waktu. Gambar di bawah ini menunjukkan diagram model perubahan.



Gambar 1.5: Model Lewin's Change, Diadopsi dari (Lewin K. , 1951)

Model 8 Langkah Kotter

Model perubahan Kotter menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam usaha menghadapi perubahan yang jika tidak dipertimbangkan akan menyebabkan banyak organisasi mengalami kegagalan sebesar 70%. Hal tersebut dikarenakan adanya hambatan utama yakni sikap karyawan yang negatif dan perilaku manajemen yang tidak produktif. Ini adalah masalah yang ditangani oleh model perubahan organisasi Kotter secara khusus. Ini berfokus pada memimpin perubahan daripada mengaturnya. Model Kotter dinyatakan dalam diagram berikut ini:



Gambar 1.6: Kotter's 8-Step Model (Kotter J. , 1996)

Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut (Kotter J. , 1996), (Burnes, 2001), (Lewin K. , 2016):

1. Tahap awal ini adalah membuat urgensi yakni membuat skenario sehingga memunculkan urgensi untuk terjadinya perubahan.

Hal ini dilakukan dengan menyorot masalah yang ingin diselesaikan dengan perubahan. Taktik yang digunakan misalnya dengan melakukan "burning platform", yakni taktik persuasi yang efektif untuk membuat orang bergabung dalam perubahan.

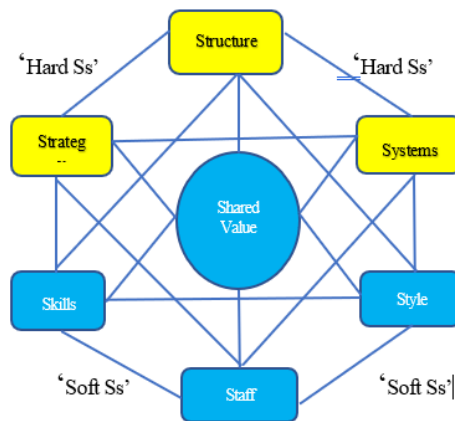
2. Pada tahapan ini adalah dengan membangun tim pemandu yakni menciptakan tim yang dilengkapi dengan keterampilan dan otoritas untuk memimpin dan mendukung upaya perubahan. Saat inilah peran kepemimpinan dituntut. Idealnya, koalisi harus bersumber dari berbagai bagian bisnis.
3. Tahap ini adalah mengomunikasikan perubahan, waktunya untuk mendefinisikan visi, dan menerapkan metrik sukses untuk memastikan pencapaian visi.
4. Tahapan ini adalah melakukan komunikasi dalam rangka memastikan bahwa semua anggota dalam organisasi mengetahui mengenai mekanisme perubahan. Komunikasi selalu dimulai dengan mendengarkan, terbuka untuk umpan balik, masalah, dan pertanyaan.
5. Tahapan di mana kita memastikan tidak akan ada hambatan/menghilangkan hambatan pada saat mengimplementasikan perubahan.
6. Tahap ini adalah selalu rayakan kesuksesan. Semangat kerja yang baik harus dipertahankan selama proses perubahan, yang seringkali panjang.
7. Tahapan di mana menggunakan kemenangan jangka pendek dalam rangka menginspirasi perubahan lebih lanjut.
8. Membuat tongkat perubahan dengan memasukkan perubahan ke dalam organisasi budaya.

Tahap ini adalah menarik perubahan ke dalam budaya perusahaan dengan mendokumentasikan prosesnya, yang harus ditegakkan oleh para pemimpin masa depan.

Model perubahan organisasi Kotter menawarkan kerangka kerja untuk transisi digital yang lebih lancar dan hasil yang lebih baik.

Model 7s McKinsey

Model McKinsey telah mengidentifikasi tujuh bidang perubahan dan membagi area ini menjadi 2 kategori, yakni: lunak dan area keras. Area keras terdiri dari sistem, strategi dan struktur sedangkan area lunak termasuk keterampilan, gaya, staf dan nilai-nilai bersama yang biasanya sulit dikelola tetapi dianggap sebagai dasar organisasi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan.



Gambar 1.7: Model McKinsey's 7s (Peters, T.J. & Waterman, R.H., 1982)

Adapun penjelasan model adalah sebagai berikut (Pascale, R. & Athos, A. , 1981; Peters, T.J. & Waterman, R.H., 1982):

1. Strategi merupakan rencana yang dikembangkan dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan kompetitif yang juga selaras dengan enam elemen lainnya dari model 7s McKinsey. Model 7s McKinsey merupakan strategi yang biasanya untuk strategi jangka panjang yang diperkuat oleh misi, visi, dan nilai-nilai yang kuat. Umumnya strategi menjadi arahan yang tegas dan jelas

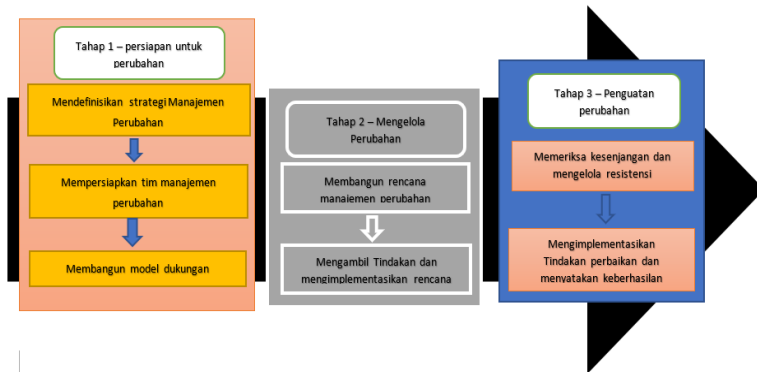
- bagi individu maupun kelompok mengenai cara yang harus digunakan dalam mencapai sasaran organisasi.
2. Struktur yang dimaksud adalah Struktur Organisasi Perusahaan yang mengatur mengenai sistem kerja, komunikasi, wewenang dan tanggung jawab serta delegasi tugas kepada unit kerja/orang-orang tertentu dalam mencapai sasaran organisasi. Struktur adalah elemen yang bisa terlihat sehingga mudah untuk mengatur ataupun mengubahnya.
 3. Sistem mengacu pada proses dan prosedur yang dimiliki oleh perusahaan yang mencerminkan aktivitas sehari-hari dan bagaimana pengambilan keputusan dilakukan serta menentukan bagaimana praktik bisnis dilakukan. Sistem ini merupakan fokus utama manajemen jika terjadi perubahan organisasi dalam perusahaan.
 4. Skill merupakan keterampilan karyawan untuk melakukan tugas-tugas mereka yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga karyawan bisa berkinerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasarannya. Skill yang dimaksud disini termasuk pula kapabilitas dan kompetensi.
 5. Staff adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan. Elemen Staf berhubungan dengan bagaimana karyawan tersebut diseleksi, direkrut, dilatih, dimotivasi, dan dihargai.
 6. Style (gaya) ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan manajemen yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai sasaran perusahaannya atau yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.
 7. Shared Values (Nilai bersama) adalah inti utama dari kerangka McKinsey 7s karena berkaitan dengan nilai-nilai inti perusahaan yang menjadi budayanya. Share Values mengacu pada norma dan standar yang berfungsi sebagai panduan tentang bagaimana karyawan berperilaku dan bertindak.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapatlah dibuat ruang lingkup manajemen perubahan yang mencakup semua perubahan disemua level perusahaan baik

strategis, taktis, maupun operasional, termasuk seluruh sumber daya yang dimiliki dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara efektif.

Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Berdasar Tahapan Kegiatan

Jika merujuk pada perspektif proses, manajemen perubahan adalah langkah-langkah yang diikuti oleh anggota tim pada proyek atau inisiatif tertentu. Dalam transformasi, manajemen perubahan adalah strategi dan serangkaian rencana yang difokuskan pada menggerakkan orang melalui perubahan. Metodologi berbasis penelitian Prosci (2001) mencakup tiga tahapan utama proses manajemen perubahan yang harus diambil oleh pihak manajemen perusahaan:

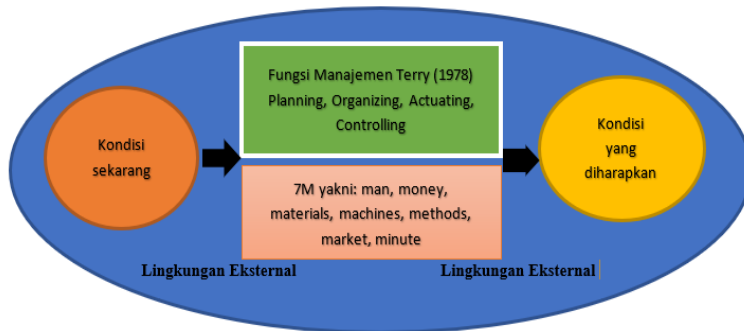


Gambar 1.8: Prosci's Change Management Methodology
(<https://pddi.lipi.go.id/metode-manajemen-perubahan-prosci/>, 2020)

- Persiapan perubahan: Tahap penilaian kesiapan yang akan membantu memandu perumusan strategi dan usaha-usaha dalam menciptakan kesadaran situasional yang sangat penting guna mendukung pelaksanaan manajemen perubahan yang efektif.
- Pengelolaan perubahan: Tahap di mana rencana manajemen perubahan diintegrasikan ke dalam kegiatan proyek.
- Penguatan atas perubahan: Tahap membantu tim proyek membuat rencana tindakan khusus guna memastikan bahwa perubahan telah berjalan berkesinambungan, memastikan karyawan telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan cara yang baru, dan untuk merayakan keberhasilan. Pada tahap ini dibutuhkan audit kepatuhan dan mekanisme yang dapat memperkuat perubahan.

Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Berdasar Fungsi Manajemen dan Sumber Daya Perusahaan

Lingkup Manajemen perubahan dilihat dari fungsi manajemen yang diterapkan dan pengelolaan sumber daya perusahaan. Jika perusahaan menerapkan fungsi manajemen misalnya fungsi manajemen George R. Terry (1978), yang terdiri dari: planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), actuating (pelaksanaan) dan controlling (pengendalian). Sedangkan sumber daya yang dimiliki dan dikelola perusahaan pada umumnya disebut 7M, yakni: man (manusia), money (uang), materials (bahan), machines (peralatan kerja), methods (metode kerja), market (pasar) dan minute (waktu). Jika dihubungkan dengan kondisi sekarang dan kondisi yang diharapkan maka lingkup manajemen perubahan dianalogikan sebagai berikut:



Gambar 1.9: Ruang Lingkup Manajemen Berdasar Fungsi Manajemen dan Sumber Daya

Lingkungan eksternal tetaplah menjadi lingkup perhatian dan sumber perubahan dalam mencapai kondisi yang diharapkan perusahaan. Selain ingin mencapai kondisi keunggulan bersaing juga menjadi perusahaan yang Agile yang mampu merejuvenasi dan beradaptasi pada perubahan lingkungan. Dengan demikian, bagai sebuah siklus, manajemen perubahan menjadikan perusahaan selalu bisa menemukan suatu cara yang lebih baik dalam mengelola sumber daya dan mengoptimalkan kapabilitasnya.

Bab 2

Peranan Manajemen Perubahan

2.1 Pendahuluan

Semua makhluk hidup di dunia ini dan setiap organisasi disadari atau tidak, selalu mengalami perubahan, baik perubahan besar-besaran ataupun kecil-kecilan, perubahan yang dilakukan dengan cepat atau lambat, perubahan di tingkat pusat, daerah hingga di desa bahkan di manapun manusia dan organisasi itu berada. Perubahan meliputi seluruh tatanan kehidupan masyarakat baik itu bidang sosial, politik, budaya, ekonomi, pertahanan dan keamanan, ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Dengan demikian di dunia ini tidak ada satupun unsur yang luput dari perubahan, kecuali perubahan itu sendiri yang sifatnya abadi. Manusia (man), mesin-mesin (machines), metode (methods), material (materials) dan bahkan pasar (markets) pun semuanya mengalami perubahan seiring dengan perkembangan jaman, ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan lingkungan sekitarnya.

Perubahan adalah suatu proses yang terus menerus, berkesinambungan dan terjadi di sepanjang masa. Hal ini disebabkan kehidupan manusia yang serba cepat dan dinamis menuntut perubahan yang serba cepat dan tepat pula. Selain itu, kebutuhan, keinginan serta harapan manusia yang semakin banyak dan berkembang menuntut adanya perubahan yang lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuannya. Perubahan adalah suatu konsep untuk menuju kesempurnaan hidup yang diinginkan oleh semua kalangan tanpa pandang bulu, baik tua maupun muda, laki-laki maupun perempuan, di kota maupun di desa. Kesempurnaan hidup tidak bisa diperoleh dengan hidup yang statis dan berdiam diri, akan tetapi harus selalu dinamis dan bergerak cepat mengikuti perubahan dan inovasi serta kreasi di berbagai sektor kehidupan manusia tanpa terkecuali.

Pada dasarnya jenis dan tahapan perubahan yang dialami setiap manusia berbeda-beda. Ada yang mengalami perubahan dengan cepat, ada pula yang lambat. Cepat lambatnya manusia menerima perubahan sangat tergantung pada tingkat pendidikan, kemauan, kesiapan dan komitmen manusia terhadap perubahan. Semakin tinggi tingkat pendidikan, kemauan, kesiapan dan komitmen seseorang, maka cenderung akan semakin cepat menerima perubahan dan sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan manusia, kemauan, kesiapan dan komitmen seseorang, maka akan semakin lama menerima perubahan bahkan bisa semakin resisten (menolak) perubahan tersebut.

Sesungguhnya, perubahan berkorelasi positif dengan tingkat kesejahteraan manusia. Drucker (1992) menyatakan bahwa kunci sukses untuk meningkatkan kesejahteraan serta kualitas kehidupan manusia baik secara individual maupun kelompok adalah penemuan dan pendalamannya terhadap ilmu pengetahuan yang dimiliki secara berkelanjutan. Pendapat Drucker ini secara implisit menyatakan bahwa kunci sukses kehidupan manusia sangat ditentukan oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimiliki, keberhasilan dan kemauan serta komitmennya dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik lagi, dan sebaliknya.

Di era globalisasi saat ini, kecanggihan teknologi dan informasi dan komunikasi sangat cepat memengaruhi perubahan dalam sikap dan tindakan serta perilaku manusia di berbagai kehidupannya dan juga setiap organisasi. Perubahan akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi jika tidak dikelola dan dikendalikan dengan baik, maka akan cenderung menimbulkan permasalahan yang tidak diharapkan oleh manusia maupun organisasi. Oleh karena itu setiap perubahan yang terjadi dan dihadapi oleh manusia serta organisasi dalam menjalani aktivitasnya perlu untuk diidentifikasi, dianalisis, dipahami dan dikelola dengan baik melalui manajemen perubahan.

2.2 Pengertian Perubahan

Perubahan berasal dari kata dasar ubah yang kemudian mendapat awalan dan akhiran per dan an sehingga menjadi perubahan. Perubahan adalah suatu kondisi atau keadaan yang berbeda dari sebelumnya baik disadari atau tidak disadari.

Manusia sejak dalam kandungan berbentuk janin lalu berubah dan lahir menjadi bayi, lalu anak-anak, remaja, dewasa, kemudian menjadi orang tua dan akhirnya meninggal. Tanpa disadari proses kehidupan manusia tersebut telah menjalani perubahan secara fisik. Demikian juga secara mental, manusia ketika lahir sebagai bayi tidak mengetahui apa-apa, lalu setelah memperoleh pendidikan dasar hingga ke perguruan tinggi, mental manusiapun mengalami perubahan, dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang sudah tahu menjadi lebih pintar dan dari yang sudah pintar menjadi lebih pintar lagi dan seterusnya.

Untuk lebih jelasnya, berikut disajikan berapa pengertian perubahan dan perubahan sosial yang diajukan para ahli sebagai berikut :

1. Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada suatu keadaan yang diinginkan di masa depan (Wibowo, 2011).
2. Perubahan adalah keadaan yang berubah (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2012).
3. Perubahan mencakup aspek yang sempit maupun yang luas. Aspek yang sempit dapat meliputi aspek perilaku dan pola pikir individu. Aspek yang luas dapat berupa perubahan dalam tingkat struktur masyarakat yang nantinya dapat memengaruhi perkembangan masyarakat di masa yang akan datang (Martono, 2012).
4. Perubahan dalam kehidupan masyarakat merupakan fenomena sosial yang wajar. Hal ini disebabkan setiap manusia mempunyai kepentingan yang tidak terbatas (Syani, 2007)
5. Perubahan sosial adalah segala perubahan yang terjadi dalam lembaga kemasyarakatan dalam suatu masyarakat yang memengaruhi sistem sosialnya (Sorkanto, 1990).

Dari definisi perubahan yang diajukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa perubahan adalah segala situasi dan kondisi atau aktivitas yang berubah dari keadaan sebelumnya disadari atau tidak disadari menjadi suatu keadaan yang berbeda dan lebih baik, lebih efektif dan lebih efisien dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Ada beberapa karakteristik dari perubahan. Menurut Kasali (2006) karakteristik perubahan adalah sebagai berikut :

- a Bersifat misterius karena tidak mudah diduga
- b Memerlukan tokoh yang dapat melakukan perubahan
- c Tidak semua orang bisa diajak melakukan perubahan
- d Perubahan terjadi setiap saat secara berkesinambungan
- e Ada sisi baik dan sisi buruk dari perubahan
- f Membutuhkan waktu, biaya, dan pikiran yang cukup
- g Dibutuhkan upaya khusus untuk merubah budaya organisasi
- h Banyak diwarnai oleh mitos-mitos tertentu
- i Perubahan menimbulkan ekspektasi yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan
- j Perubahan kadang menimbulkan sesuatu yang menakutkan dan kepanikan

Jika dilihat dari karakteristik perubahan yang diajukan Kasali (2006), maka sesungguhnya ada manusia yang merespons perubahan dengan positif dan ada pula yang merespons dengan negatif. Hal ini tergantung pada jenis perubahan yang dilakukan apakah perubahan secara cepat atau lambat dan juga sangat tergantung pada tipe manusianya apakah menganggap perubahan itu positif dan perlu dilakukan atau negatif. Kalau manusia menganggap perubahan itu positif, maka respons atau karakteristik manusia positif terhadap perubahan dan sebaliknya kalau manusia menganggap perubahan adalah negatif maka akan cenderung menolak perubahan (*resistant to change*)

Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan ada beberapa tipologi perubahan sebagai berikut :

- a ***Adaptive change*** yaitu perubahan yang adaptif yaitu perubahan paling rendah tingkat kompleksitasnya dan ketidakpastiannya
- b ***Innovative change*** yaitu perubahan dengan memperkenalkan sesuatu yang baru (inovasi) dalam organisasi. Perubahan inovatif ini berada di tengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya dan ketidakpastiannya

- c ***Radically innovative change*** yaitu jenis perubahan yang paling cepat dan biasanya agak sulit dilakukan karena dampak yang relatif kuat terhadap keamanan kerja karyawan.

2.3 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *to manage* yang secara harfiah artinya adalah mengatur, mengelola. Dengan demikian manajemen adalah proses mengatur atau mengelola manusia dan sumber daya lainnya agar mengarah kepada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Manajemen adalah ilmu, seni dan profesi. Sebagai ilmu manajemen mempunyai sekumpulan teori-teori yang telah teruji kebenarannya berdasarkan metode ilmiah dan sistematis yang digunakan manusia dalam kehidupannya sehari-hari. Sebagai seni, manajemen mempunyai keterampilan tersendiri untuk memengaruhi orang lain agar mau berbuat dan bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin. Keterampilan manajemen seringkali tidak diperoleh dari buku, namun dilaksanakan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dan berhasil memperoleh sesuatu melalui kegiatan orang lain. Manajemen sebagai suatu profesi adalah pekerjaan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh sesuatu melalui kegiatan orang lain. Manajemen sebagai profesi ditunjukkan dengan sertifikasi manajemen yang dimiliki seseorang yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan manajemen yang bersertifikat.

Manajemen selalu dibutuhkan di manapun berada, di setiap profesi yang dimiliki serta bidang kegiatan apapun termasuk bidang eksakta dan noneksakta. Manajemen dibutuhkan ketika seseorang ingin memperoleh sesuatu melalui kegiatan orang lain (*getting things done by the others*). Tanpa manajemen yang baik, maka tujuan tidak ada dapat tercapai dengan efisien, efektif dan produktif.

Beberapa pengertian manajemen diajukan oleh para ahli disajikan sebagai berikut :

1. Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Terry dan Rue, 2010).

2. Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2009).
3. Manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. (Hasibuan, 2013).
4. Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh orang-orang yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan aktivitas dalam organisasi melalui upaya-upaya orang lain dalam organisasi. (Wirjana, 2007).
5. *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals* (manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan terhadap upaya-upaya dari anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Stoner, 2000).

Dari beberapa definisi yang diajukan para ahli, maka dapat dirumuskan pengertian manajemen adalah proses yang dilakukan dengan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating) dan pengawasan (controlling) terhadap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya melalui kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2.4 Manajemen Perubahan

2.4.1 Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan terdiri dari dua suku kata yaitu manajemen dan perubahan. Perubahan adalah segala sesuatu yang alami, selalu terjadi dalam kehidupan manusia dan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Setiap perubahan

yang muncul perlu dipahami dan dikenali, dihadapi dan harus dikelola dengan baik. Hal ini dilakukan untuk mencegah adanya kesemrawutan ataupun munculnya permasalahan yang dapat mengganggu kestabilan bekerja.

Perubahan dapat pula terjadi disebabkan kebutuhan, dan keinginan pasar. Organisasi yang baik haruslah dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pasar (market oriented). Kebutuhan pasar selalu berubah sesuai dengan perubahan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dan masyarakat. Oleh karena itu perubahan yang disebabkan kebutuhan pasar harus dikelola dan diatur dengan baik agar terstruktur dan terarah. Untuk itu diperlukan manajemen perubahan.

Manajemen perubahan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan atau pengendalian terhadap perubahan yang diinginkan yang diperoleh melalui kegiatan orang lain dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Berikut disajikan definisi manajemen perubahan diajukan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut :

- a Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses yaitu melalui cara yang terorganiser dan terkoodiner dengan metode pengelolaan dampak perubahan (Wibowo, 2011).
- b Manajemen perubahan yaitu sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan (Coffman dan Lutes, 2007).
- c Manajemen perubahan digambarkan 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 (Nauheimer, 2007).
- d Manajemen perubahan adalah suatu konsep perubahan yang direncanakan (planned change) dan perubahan yang tidak direncanakan (unplanned change) yang dilakukan individu atau sekelompok orang

dari keadaan sebelumnya menjadi keadaan yang lebih baik. (Winardi, 2008).

Berdasarkan definisi manajemen perubahan yang telah diajukan para ahli, maka pengertian manajemen perubahan dapat dirumuskan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan terhadap perubahan sikap, pola pikir, perilaku, sistem, metode, tindakan manusia serta segala sumber daya yang ada dalam rangka pencapaian tujuan yang lebih efisien, efektif dan produktif.

2.4.2 Tahapan Manajemen Perubahan

Pada dasarnya mengelola suatu perubahan tidak dapat dilakukan secara tiba-tiba dan mendadak. Oleh karena itu diperlukan manajemen perubahan. Dengan manajemen perubahan, maka perubahan yang diinginkan perlu dipahami terutama manfaat dan kegunaanya, prosesnya dan cara-caranya sehingga perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu perubahan perlu dirancang sedemikian rupa agar sesuai dengan yang diharapkan dan tidak menimbulkan masalah sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.

Dalam melakukan manajemen perubahan diperlukan beberapa tahapan agar perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Berikut tahapan manajemen perubahan yang diajukan para ahli :

Menurut Lewin (1951) tahapan manajemen perubahan terdiri atas 3 (tiga) tahap sebagai berikut :

a. Tahap unfreezing (pencairan)

Tahap unfreezing adalah tahap awal dalam melakukan perubahan. Pada tahap ini mulai diperkenalkan manfaat perubahan dan apa akibatnya jika tidak mau melakukan perubahan. Komunikasi dan informasi yang intens tentang tujuan dan manfaat perubahan akan dapat merubah sikap, pola pikir dan tindakan serta perilaku seseorang

b. Tahap moving (bergerak)

Pada tahap ini manusia mulai menerima konsep-konsep, pengertian, tujuan dan manfaat perubahan serta mulai mencari tambahan informasi tentang manfaat perubahan dan cara-cara mengimplementasikannya.

c. Tahap refreezing (pembekuan)

Tahap refreezing adalah tahap implementasi perubahan. Manusia mulai melaksanakan perubahan sesuai dengan informasi dan pengetahuan yang telah diperolehnya.

Jika dilihat definisi manajemen perubahan yaitu proses perencanaan, pengorganisasi, dan pengontrolan untuk memperoleh sesuatu melalui orang lain, maka tahapan manajemen perubahan adalah sebagai berikut :

a. Tahap Perencanaan (Planning)

Pada tahap ini mulai dirancang hal-hal yang akan dilakukan, perubahan apa yang akan dilakukan (what), kapan (when), di mana (where), siapa yang akan melakukan (who), mengapa perlu dilakukan (why) dan bagaimana cara melakukan perubahan (how). Dengan tahap perencanaan ini, maka perubahan yang akan dilakukan lebih terstruktur dan terencana terkoordiner dengan baik sesuai dengan yang diharapkan serta tidak akan mengalami kegagalan.

b. Tahap Implementasi (Implementation)

Tahap implementasi adalah tahap yang melaksanakan perencanaan perubahan yang telah dirancang sejak awal. Tahap implementasi ini merupakan tahap yang paling krusial dan menentukan keberhasilan perubahan yang diharapkan. Pada tahap ini disebut juga dengan action dari perencanaan yang dilakukan. Keberhasilan tahap implementasi akan sangat tergantung pada kualitas perencanaan yang telah dirancang sebelumnya. Pada tahap ini juga akan dapat diketahui kelebihan dan kelemahan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Selain itu pada tahap implementasi manajemen perubahan cenderung rawan dengan penyimpangan dan penyelewengan.

c. Tahap Penggerakan (Actuating)

Tahap penggerakan sumber daya dan sumber daya manusia perubahan sangat penting dalam mendukung kelancaran dan kesuksesan perubahan. Tanpa penggerakan, maka perubahan yang akan dilakukan cenderung tidak berhasil bahkan stagnan, apalagi masih banyaknya sumber daya manusia yang menolak perubahan (resistance to change). Dengan pemberian motivasi, komunikasi, informasi dan edukasi yang terus menerus dan tanpa henti sehingga perubahan akan dapat terlaksana dengan baik.

d. Tahap Pengontrolan (Controlling)

Pengontrolan adalah pengawasan terhadap perubahan yang akan dilakukan. Pengontrolan dilakukan dimulai dari tahap perencanaan perubahan, implementasi dan bahkan pada tahap pengontrolan itu sendiri, agar semuanya berjalan sesuai dengan peraturan, perencanaan dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Setiap implementasi suatu kegiatan cenderung menyimpang dari tujuan perubahan. Oleh karena itu diperlukan pengontrolan terhadap perubahan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

e. Tahap Evaluasi (Evaluation)

Tahap evaluasi adalah tahap menilai sampai sejauhmana keberhasilan implementasi perubahan. Pada tahap ini diketahui pula apa kelebihan dan kekurangan implementasi perubahan. Hal ini sebagai dasar atau masukan (feedback) untuk merencanakan perubahan selanjutnya. Melalui tahap evaluasi akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan apakah perubahan dilanjutkan, direvisi atau bahkan dibatalkan.

2.4.3 Tujuan Manajemen Perubahan

Secara umum tujuan manajemen perubahan adalah agar perubahan yang diharapkan dapat terencana, terorganiser, terlaksana dan terkontrol dengan baik sehingga tujuan perubahan dapat dicapai dengan efisien, efektif dan produktif.

Menurut Robbins (2001) tujuan dari perubahan organisasi meliputi hal-hal sebagai berikut :

a. Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi

Perubahan kemampuan organisasi dalam hal ini adalah perubahan meliputi struktur, proses dan metode dari yang lama ke yang baru agar struktur, proses, dan metode yang digunakan organisasi lebih ramping (flat), efisien dan efektif, akuntabel dan transparan.

Perubahan kemampuan organisasi meliputi perubahan sebagai berikut :

- Spesialisasi pekerjaan yaitu mengidentifikasi dan menyusun struktur dan peran-peran setiap elemen dari struktur organisasi termasuk

penyusunan prosedur pelaksanaan tugas, menata peran dan tanggung jawab personel, jaringan komunikasi, arus pekerjaan atau hirarkhi.

- Rentang kendali (span of control) yaitu 1) mengidentifikasi dan menyusun hubungan yang mengkaitkan peran setiap elemen dari struktur termasuk penyusunan prosedur pengendalian tugas dan cara memonitor serta mengevaluasi, 2) menata hubungan peran dan tanggung jawab setiap personal dalam organisasi, komunikasi dan mengendalikan arus pekerjaan.
- Desain organisasi yaitu pegeseran dari struktur sederhana ke struktur yang didasarkan pada tim atau penciptaan pekerjaan, jadwal kerja, uraian jabatan, definisi ulang, pengayaan pekerjaan, tugas yang diperluas atau dipersempit, modifikasi sistem imbalan, dan merancang struktur organisasi yang sederhana dalam fungsi struktur yang lebih luas.

b. Perubahan perilaku personal

Perubahan perilaku personal adalah perubahan pengetahuan, sikap dan tindakan atau perilaku dan karakter personal organisasi melalui proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, gaya kepemimpinan, dan suasana atau lingkungan, iklim dan budaya kerja yang berubah

- c. Memperbaiki efektivitas di dalam organisasi agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja dan perbaikan struktur dan sistem organisasi yang berkaitan dengan implementasi strategi.

2.4.4 Pendorong dan Penghambat Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan dimaksudkan agar perubahan yang diharapkan tidak mengalami kegagalan. Pendorong dan penghambat manajemen perubahan jika tidak dikelola dengan baik cenderung akan menyimpang dari tujuan yang dikehendaki. Sesungguhnya, ada beberapa hal penyebab perlunya perubahan yang dapat dikategorikan pada dua hal yaitu penyebab faktor internal dan faktor eksternal. Perubahan yang disebabkan faktor internal berasal dari dalam organisasi seperti pendidikan pegawai, budaya kerja, aspirasi pegawai dan sebagainya, sedangkan penyebab faktor eksternal berasal dari luar organisasi

antara lain lingkungan organisasi. Semakin tinggi atau kuat dorongan faktor internal dan eksternal untuk melakukan perubahan, maka akan semakin cepat perubahan itu terlaksana dan sebaliknya.

Winardi (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor penyebab perubahan adalah kekuatan eksternal dan internal, dan faktor lingkungan yang saling berinteraksi hingga saling memperkuat antara satu sama lainnya sebagai berikut :

a. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan memengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Faktor ekonomi mengacu kepada sifat, cara dan arah dari perekonomian di mana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi.

b. Faktor Sosial

Faktor-faktor sosial memengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan di mana perusahaan beroperasi.

c. Faktor Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas dari faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam memformulasikan strategi perusahaan. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan melalui keputusan perdagangan yang wajar, program perpajakan, penentuan upah minimum, kebijakan polusi dan harga serta banyak tindakan lainnya yang bertujuan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan.

d. Faktor Teknologi

Faktor teknologi sebagaimana faktor-faktor lain dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa pasar, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik-praktik pemasaran dan posisi persaingan. Selanjutnya, George dan Jones (2002) menyatakan penyebab faktor eksternal perubahan adalah kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial demografik, dan kekuatan etikal.

Perubahan yang dilakukan seringkali tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan Hussey (2000) menyatakan penyebab kegagalan dalam melakukan perubahan antara lain yaitu :

- a. Implementasi memerlukan waktu yang lebih lama daripada yang direncanakan
- b. Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya
- c. Aktivitas dalam implementasi tidak cukup koordinasi
- d. Aktivitas dan krisis bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan tidak dilakukan
- e. Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan
- f. Perubahan dan instruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup
- g. Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak pada implementasi
- h. Manajer departemen tidak cukup memberikan kepemimpinan dan arahan
- i. Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara rinci
- j. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi

Selanjutnya, ada beberapa penghambat dalam perubahan organisasi. Wibowo (2011) menyatakan penghambat perubahan adalah :

- a. Kelambatan struktural
- b. Kelambatan kelompok kerja
- c. Tantangan keseimbangan kekuatan yang ada
- d. Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil
- e. Fokus atas perubahan terbatas
- f. Ancaman atas keahlian
- g. Ancaman pada hubungan kekuasaan yang sudah ada
- h. Ancaman atas alokasi sumber daya yang sudah ada

Di sisi lain, Potts dan LaMarsh (2004) menyatakan penyebab kegagalan perubahan disebabkan perubahan memerlukan waktu yang terlalu lama untuk mengimplementasikan, memerlukan biaya tidak terlalu banyak dan

menyebabkan ketidaknyamanan. Perubahan manajemen memerlukan strategi tertentu untuk memengaruhi orang agar mau menerima perubahan manajemen.

Kotler dan Schlesinger (1979) menyatakan beberapa strategi untuk menghadapi orang agar mau menerima perubahan manajemen yaitu :

- a. Pendidikan dan komunikasi
- b. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan
- c. Fasilitas dan dukungan
- d. Negosiasi dan kesepakatan
- e. Manipulasi dari pemilihan, dan
- f. Pemaksanaan implisit dan eksplisit.

Hampir senada dengan pendapat Schlesinger (1979), di sisi lain, Robbins (2001) menyatakan strategi yang tepat untuk mengatasi penolakan atas perubahan yaitu:

- a. Pendidikan dan Komunikasi.

Pendidikan dan komunikasi dilakukan dengan memberikan pengertian tentang tujuan dan manfaat perubahan baik melalui ceramah, penyuluhan, diskusi dan sebagainya.

- b. Partisipasi.

Partisipasi dilakukan dengan cara mengajak semua elemen yang ada dalam organisasi untuk mengambil keputusan dan melaksanakan perubahan, sedangkan pimpinan hanya sebagai motivator.

- c. Memberikan kemudahan dan dukungan.

Dalam melakukan perubahan mungkin saja ditemui masalah-masalah. Oleh karena itu perlu diberikan kemudahan dan dukungan yang maksimal dan intensif baik melalui konsultasi maupun terapi yang diperlukan agar mengurangi penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) sehingga proses perubahan berjalan dengan lancar.

- d. Negosiasi.

Pada tahap ini dilakukan negosiasi dengan kelompok penolak terhadap perubahan atau yang menentang perubahan dengan cara memberikan

penawaran (bargaining) lain agar tercapai win-win solution (kesepakatan bersama).

e. Manipulasi dan Kooptasi.

Manipulasi adalah merekayasa kondisi yang sebenarnya dengan cara-cara tertentu agar “merayu” atau memengaruhi kaum penolak perubahan agar menerima perubahan. Kooptasi dilakukan dengan menempatkan penolak perubahan pada posisi pimpinan organisasi sebagai pengambil keputusan.

f. Paksaan.

Strategi paksaan dilakukan apabila semua strategi yang telah diuraikan sebelumnya tidak dapat dilakukan lagi. Strategi paksaan dapat dilakukan melalui penetapan peraturan yang berlaku maupun dengan memberikan sanksi bagi yang tidak melaksanakannya. Sanksi yang diterapkan mulai dari sanksi yang ringan yaitu ejekan, sindiran dan lain lain hingga sanksi yang berat antara lain denda dan sebagainya.

Di sisi lain, Winardi (2008), menawarkan beberapa cara untuk mengatasi tantangan terhadap suatu perubahan yaitu :

a. Pendidikan dan Komunikasi.

Pendidikan dan komunikasi dilakukan agar semua pihak dapat mengerti akan manfaat dan kegunaan perubahan organisasi, latar belakang, bentuk perubahan dan hasil perubahan atau dampak yang akan dilakukan.

b. Partisipasi dan Keterlibatan.

Pimpinan harus dapat melibatkan anggota kelompok dalam organisasi sebagai orang yang mendesain dan melaksanakan perubahan. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan ide-ide dan keterlibatan serta komitmen mereka terhadap perubahan.

c. Fasilitas dan Bantuan.

Fasilitas dan bantuan sangat perlu diberikan agar perubahan dapat terlaksana dengan baik. Tanpa itu, maka perubahan akan sulit terlaksana terutama untuk kelompok penolak perubahan. Fasilitas dan bantuan yang diberikan bukan saja secara fisik akan tetapi bisa berupa nonfisik seperti melakukan pendidikan dan

pelatihan, konseling, dan sebagainya agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan baru yang diharapkan.

d. **Negosiasi dan Persetujuan.**

Negosiasi dan persetujuan dapat dilakukan dengan memberikan tawaran-tawaran (bargaining) antara lain dengan menyediakan insentif-insentif sebagai imbalan agar mau menerima dan menerapkan perubahan.

e. **Manipulasi dan Kooptasi.**

Memanipulasi adalah mengatur dengan selektif untuk mendapatkan respons yang positif terhadap perubahan antara lain dengan memberikan imbalan atau insentif agar perilaku mengarah pada perubahan yang diharapkan. Manajemen perubahan mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan yang diinginkan seperti transformasi, restrukturisasi, rekayasa ulang, penyusunan strategi bisnis, perubahan budaya organisasi dan program-program penting lainnya. Perubahan ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik yaitu lebih efisien, efektif dan produktif.

2.5 Peranan Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan diperlukan untuk mengenali, memahami dan mengorganiser perubahan yang diinginkan agar manusia dan organisasi semakin maju dan berkembang ke arah yang lebih baik serta pencapaian tujuan dengan efisien dan efektif. Dengan demikian, manajemen perubahan ditujukan agar perubahan yang diharapkan agar menjadi terarah dan terkordiner dengan baik. Manajemen perubahan adalah proses yang kritis dalam implementasi perubahan. Hal ini disebabkan keanekaragaman sifat, kepribadian, latar belakang budaya yang berbeda-beda, situasi dan kondisi serta lingkungan yang beraneka ragam serta dinamis.

Ada beberapa peran utama dalam melakukan perubahan. Menurut Potts dan LaMarsh (2004) peran utama perubahan adalah sebagai berikut :

a. **Change advocates** yaitu orang yang mempunyai gagasan tetapi tidak mempunyai wewenang untuk melaksanakan

- b. Sponsor, yaitu direktur atau manajer senior yang sibuk dengan pekerjaan, tetapi bertanggung jawab dalam menjalankan peran aktif dalam proses perubahan
- c. Change agent adalah yang merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri
- d. Targets, yaitu seseorang yang terkena dampak perubahan. Targets termasuk orang di luar organisasi seperti pelanggan atau pemasok
- e. Stakeholders yaitu semua orang yang terlibat dalam perubahan, termasuk semua sponsor, agen perubahan dan target.

Lewin (1951) menyatakan ada beberapa hal yang perlu diidentifikasi sebelum melakukan manajemen perubahan sebagai berikut :

- a. Perubahan hanya boleh dilaksanakan untuk alasan yang baik
- b. Perubahan harus secara bertahap
- c. Semua perubahan harus direncanakan dan tidak secara drastis atau mendadak
- d. Semua individu yang terkena perubahan harus dilibatkan dalam perencanaan perubahan

Manajemen perubahan adalah perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengontrolan dari perubahan itu sendiri agar lebih terarah dan terkoordinasi dengan baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pelaksanaan manajemen perubahan yang buruk akan dapat menimbulkan masalah yang serius dan berdampak pada terganggunya sistem dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan kehati-hatian dalam melakukan manajemen perubahan. Peranan manajemen perubahan ditinjau dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan perubahan, pengorganisasian perubahan, pergerakan dan pengontrolan diuraikan sebagai berikut.

- a. Peranan Perencanaan Perubahan (Planning of Change)

Perencanaan adalah pemilihan alternatif dari berbagai alternatif perubahan yang akan dilakukan. Perencanaan perubahan meliputi apa (what) yang akan diubah, siapa (who) yang akan melakukan perubahan, kapan (when) dan di mana (where) perubahan itu akan dilakukan dan bagaimana (how) cara melakukan perubahan. Kejelasan apa yang akan dilakukan, siapa yang melaksanakan,

kapan perubahan itu akan dilaksanakan, di mana perubahan itu akan berlangsung, dan bagaimana cara (metode) melakukan perubahan, akan memudahkan pelaksanaan perubahan itu sendiri dan sebaliknya kesalahan dalam merancang perubahan akan berdampak pada kegagalan dalam implementasi perubahan.

b. Peranan Pengorganisasian Perubahan (Organizing of Change)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengatur siapa yang akan melakukan apa untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengorganisasian perubahan, maka dirancang struktur organisasi dan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh top manajer, middle dan lower manajer serta pekerja yang langsung terlibat dalam perubahan. Pengorganisasian perubahan akan memperjelas arah dan pedoman serta struktur siapa yang berwenang dalam melakukan perubahan

c. Peranan Penggerakan Perubahan (Actuating of Change)

Pada tahap penggerakan perubahan adalah proses memotivasi orang-orang atau bawahan yang akan melakukan perubahan yang diinginkan. Pada tahap ini pendekatan sosiologis dan psikologis sangat diperlukan agar bawahan atau orang lain mau menerima dan melakukan perubahan yang diinginkan. Untuk itu diperlukan keterampilan manajerial yang mumpuni. Sahir, dkk (2020) menyatakan ada 3 keterampilan manajerial yang harus dimiliki pimpinan dalam menggerakkan bawahan yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi dan keterampilan teknis.

d. Peranan Pengontrolan Perubahan (Controlling of Change)

Peranan pengontrolan dalam manajemen perubahan sangat penting dan menentukan keberhasilan perubahan dan sebaliknya. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan perubahan sesuai dengan perencanaan perubahan yang telah disusun sebelumnya. Pengontrolan perubahan akan menjadi sarana yang ampuh dalam mengimplementasi perubahan yang diharapkan agar tidak menyimpang dari tujuan perencanaan yang diharapkan.

Bab 3

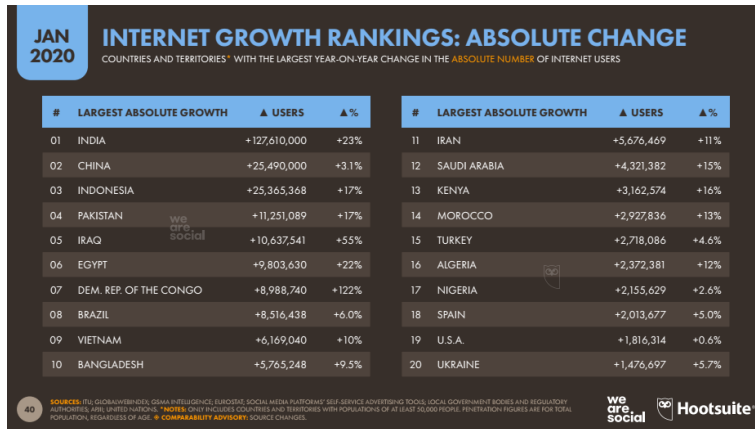
Transformasi Digital

3.1 Pendahuluan

Perkembangan zaman menjadi era globalisasi ini menuntut masyarakat untuk bisa beradaptasi dan terus mengikuti perkembangan yang ada terutama dalam bidang teknologi informasi. Transformasi digital menjadi salah satu hal penting yang harus dimiliki sebuah industri dalam menjalankan fungsi bisnisnya, termasuk pemasaran serta pendistribusian produk akhir yang dihasilkan. Transformasi digital membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas karena adanya digitalisasi proses bisnis, memperluas pemasaran produk sehingga mampu menarik pelanggan sebanyak banyaknya, dan memiliki daya saing tinggi terhadap perkembangan pasar (Widiara, 2018).

Transformasi digital ditandai dengan adanya perkembangan jaringan yang luas, pergeseran cara komunikasi serta perubahan gaya hidup masyarakat. Saat ini, dunia mengalami perubahan yang berdampak begitu besar, dampak tersebut merupakan efek dari adanya perkembangan dunia digital. Dari data Digital 2020, dalam laporan tersebut juga ditampilkan beberapa informasi tentang Indonesia. Dalam laporan itu Indonesia tampak cukup signifikan mewarnai persaingan dunia digital dunia. Keberadaan internet sebagai media dengan tingkat penetrasi cukup tinggi mengindikasikan bahwa masyarakat Indonesia semakin gemar mengakses berbagai konten melalui media digital.

Indonesia merupakan salah satu negara dengan populasi muda di antara negara-negara dunia. Berdasarkan peringkat yang ada, rata-rata penduduk Indonesia berusia 29,7 tahun. Angka ini di bawah rata-rata dunia yang berusia 30,9 tahun.



Gambar 3.1: Rangkaing Pertumbuhan Internet (DataReportal, 2020)

Dengan adanya transformasi digital, maka efisiensi biaya dan produktivitas, serta peningkatan mutu pendidikan akan bermuara pada sistem yang baik.

3.2 Transformasi Digital

Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan-perusahaan hampir semua industri telah bertransformasi melakukan sejumlah inisiatif untuk memanfaatkan teknologi dan banyak mendapat keuntungan dari pemanfaatan tersebut. Adanya transformasi digital yang berbasis sistem informasi, nilai bisnis diyakini akan semakin meningkat, oleh karena itu mutlak dibutuhkan pengembangan bisnis berbasis sistem informasi. Transformasi digital sering melibatkan transformasi operasi bisnis utama dan memengaruhi produk dan proses, serta struktur organisasi dan konsep manajemen (Matt, Hess dan Benlian, 2015).

Digital transformation atau transformasi digital adalah sebuah perubahan cara penanganan sebuah pekerjaan dengan menggunakan teknologi informasi untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas (Danuri, 2019). Beberapa bidang yang telah melakukan transformasi ini seperti pendidikan dengan e-learningnya (Sudarsana et al., 2018; Simanihuruk et al., 2019; Simarmata et al., 2019, 2020) bisnis dengan e-bisnis (Budiarta, Ginting dan Janner Simarmata, 2020; Hasibuan et al., 2020) perbankan dengan e-banking, pemerintah dengan e-government dan masih banyak lagi yang lain (Napitupulu et al., 2020), intinya

adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas pekerjaan dan berkas pendukungnya dengan menggunakan database (Simarmata et al., 2020). *Paperless* adalah tujuan utamanya, semua bukti transaksi yang berupa dokumen telah tergantikan dengan database sehingga lebih simple, fleksible dan dapat diakses setiap saat.



Gambar 3.2: Transformasi Perusahaan dengan mempekerjakan robot (Baianat, 2020)

Transformasi digital merupakan sebuah proses yang terus berlangsung, dan alasan mengapa perusahaan perlu melakukan transformasi adalah karena mereka terdisrupsi oleh teknologi digital baru. Dengan menerapkan transformasi digital dapat membantu suatu organisasi agar tidak kalah dalam persaingan atau mengalami kebangkrutan (Alifah, 2020).

Perubahan ini membawa dampak positif maupun negatif bagi setiap individu maupun perusahaan yang berkaitan dengan proses bisnis tersebut. Dalam bisnis dengan transformasi digital, memberikan kemudahan para pelanggan untuk memesan produk atau melakukan pemesanan tentang berbagai hal lainnya dengan mudah dan murah. Tidak lagi semua harus bertransaksi langsung namun secara *online* transaksi ini dapat dilakukan dengan berbagai media teknologi informasi, mulai dari pemesanan, pembayaran, konfirmasi sampai pada proses pengecekan pengiriman barang semua dilakukan secara digital. Efek berlanjut ke harga produk yang akan semakin murah, hal ini karena proses pemasran dan

administrasinya tidak membutuhkan biaya yang besar. Akhirnya mereka yang berbisnis secara tradisional akan menuai kerugian karena beralihnya pelanggan ke transaksi digital yang mudah, murah, cepat dan efisien.

Kelebihan bentuk digital dengan bentuk media lain secara lebih spesifik dijelaskan sebagai berikut: bahwa informasi digital ikut membentuk sebagian besar peningkatan budaya dan warisan intelektual bangsa serta memberikan manfaat yang penting bagi penggunaanya. Kemampuan untuk menghasilkan, menghapus dan mengkopi informasi dalam bentuk digital, menelusuri teks dan pangkalan data, serta mengirimkan informasi secara cepat melalui sistem jaringan telah menciptakan suatu pengembangan yang luar biasa dalam teknologi digital (Feeney, 1999).

Transformasi digital menurut pandangan Rogers meliputi 5 wilayah strategi yaitu customer, competition, data, innovation dan value. Penjelaskannya adalah sebagai berikut (Rogers, 2016) :

1. *Customers* atau pelanggan, pada teori tradisional customer dipandang sebagai kumpulan orang yang merupakan target market dan target persuasi untuk membeli sesuatu. Di era digital customer dipandang sebagai kumpulan orang yang secara dinamis terhubung dan berinteraksi dengan cara-cara tertentu yang mengubah hubungan mereka dengan produsen dan hubungan dengan sesama customer.
2. *Competition* atau kompetisi, menurut pandangan tradisional pesaing bisnis adalah kompetitor yang mirip dan berasal dari industri yang sama. Di era digital, kompetitor justru bisa muncul dari arah yang tidak terduga, yang sangat berbeda dan bisa saja dari industri di luar bidang yang digeluti, namun memberikan tawaran yang menarik kepada customer kita. Sehingga batas industri menjadi sangat cair.
3. *Data*, bidang ini terkait dengan persoalan bagaimana perusahaan memproduksi, mengelola dan memanfaatkan informasi. Dalam pendekatan tradisional, data dihasilkan melalui berbagai pengukuran yang terencana dan terukur, misalnya melalui inventori data dan riset terhadap konsumen. Data ini yang kemudian digunakan untuk melakukan evaluasi, membuat prediksi dan mengambil keputusan bisnis. Kontras dengan pendekatan di era digital, di mana perusahaan bisa mendapatkan dan mengolah data dari pembicaraan, interaksi atau

- proses di luar internal perusahaan. Misalnya melalui media sosial, perangkat mobile atau alat analisis lainnya.
4. *Innovation* atau inovasi yaitu proses di mana gagasan-gagasan baru dibangun, diuji dan diperkenalkan kepada pasar oleh perusahaan. Secara tradisional inovasi biasanya dilakukan menggunakan produk yang sudah jadi. Uji pasar tidak dilakukan karena sulit dan mahal. Sehingga keberhasilan sebuah inovasi biasanya ditentukan oleh analisis dan intuisi para manajer perusahaan. Di era digital, sebuah inovasi bisa dipelajari sejak praproduksi hingga pascaproduksi sehingga perusahaan bisa mengembangkan produk yang tepat sasaran dengan proses yang lebih efisien.
 5. *Value* atau nilai, ini merupakan domain final transformasi digital, yaitu bagaimana value yang dimiliki oleh perusahaan disampaikan kepada customer. Secara tradisional, value proposition perusahaan dilihat sebagai proses yang berlangsung konstan. Misalnya dimulai dengan pengembangan produk, penyegaran kampanye pemasaran atau perbaikan layanan. Namun pada prinsipnya, value perusahaan dipandang sebagai sesuatu yang konstan dan didefinisikan oleh perusahaan. Sedangkan pada era digital, perusahaan harus melakukan evolusi pengembangan bisnis dan memanfaatkan seluruh teknologi yang ada untuk memperluas dan mengembangkan daya saing perusahaan di mata customer. Ketimbang hanya menunggu dan beradaptasi menunggu hidup dan mati, perusahaan harus fokus dalam menciptakan peluang-peluang baru, melepaskan investasi-investasi yang merugikan dan menjadi pionir perubahan.

Bisa dikatakan, transformasi digital adalah keputusan yang bersifat strategis. Keputusan-keputusan yang bersifat strategis (Strategic decisions) dibuat dengan mempertimbangkan berbagai faktor dan selalu terkait dengan: Arah (direction) jangka panjang dari sebuah organisasi; Cakupan (scope) aktivitas organisasi; Upaya memperoleh keunggulan (advantage) organisasi dari pesaingnya; Identifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis (business environment); Membangun sumber daya dan kompetensi (capability); Nilai-nilai dan harapan (values & expectation) pemangku kepentingan (Johnson, Scholes, Whittington, 2005: 43).

Berikut adalah beberapa perubahan yang akan terjadi karena adanya transformasi digital (Phintraco, 2020):

1. Titik masuk serangan semakin luas

Semakin banyak aplikasi, data, dan proses kerja yang beralih ke digital membuka titik masuk baru. Ini semakin memberi banyak peluang bagi hacker. Jumlah titik masuk yang semakin banyak akan membuat tim keamanan IT kesulitan untuk mengetahui semua kerentanan dan ancaman yang terjadi.

2. Potensi kerugian akan lebih tinggi

Potensi terjadinya kerugian karena adanya peretasan juga akan lebih besar daripada sebelumnya. Kehadiran data yang sangat berharga untuk bisnis saat ini, dan banyaknya perangkat yang terhubung ke internet, membuat peretasan akan terjadi melalui perangkat-perangkat tersebut.

3. Jenis serangan akan semakin canggih

Tidak hanya “cara” dalam meretasnya yang meningkat, tetapi juga jenisnya. Sebelumnya, kami sudah membahas mengenai tren serangan siber yang berpotensi mengancam perusahaan di tahun 2020.

3.3 Transformasi Digital Catat Peningkatan Keuntungan

Microsoft merilis studi berjudul *Asia's Unlocking the Economic Impact of Digital Transformation in Asia Pacific*. Hasil riset Microsoft itu mengungkapkan bahwa perusahaan yang melakukan inisiatif transformasi digital mampu mencatatkan peningkatan margin keuntungan. Microsoft mengklaim studi mereka melibatkan 1.560 responden dari berbagai industri termasuk ritel di 15 pasar. Indonesia salah satunya. Temuan studi menunjukkan separuh dari responden yang berasal dari industri ritel akan berfokus pada transformasi layanan pelanggan dan sistem pendukung sebagai bagian dari perjalanan transformasi digital mereka untuk menawarkan layanan yang berorientasi pelanggan.

Berikut ini adalah bentuk dari digital transformation yang perlu disikapi dalam Manajemen Strategi Perusahaan untuk menyambut perubahan dunia (Proxsis, 2020).

1. Engage Your Customers

Dunia teknologi memberikan kemudahan kepada setiap orang, sehingga mampu membawa perubahan perilaku konsumen dari konvensional (datang ke toko) menjadi digital (online). Hanya dengan menggunakan smartphone yang terhubung dengan internet memudahkan konsumen dalam mencari segala kebutuhannya, tanpa adanya batas antara ruang dan waktu. Jika perusahaan tetap ingin bersaing di era digital, maka harus cermat dalam melihat perilaku konsumen dan potensi bisnis online yang terjadi.

2. Empower Your Employees

Seiring dengan perkembangan digital konsumen semakin selektif dalam menentukan pilihannya. Untuk itu Anda sebagai pemimpin perusahaan harus mempunyai karyawan yang mampu menangani konsumen dengan cara yang baik. Dengan cara menyediakan pelatihan dalam melayani konsumen di era digitalisasi. Selain itu, Anda harus mempunyai manajemen perusahaan yang memahami dan terjun langsung dalam pasar digital.

3. Optimize Your Operations

Media digital yang mudah diakses dan dioperasikan mampu memberi kepuasan bagi pelanggan Anda. Sudah banyak perusahaan yang menyediakan aplikasi atau pun website dalam rangka peningkatan kualitas layanan. Melalui media digital tersebut, konsumen juga dapat dengan mudah mencari berbagai informasi mengenai layanan Anda selama 24 jam non stop. *Operational Excellence* adalah platform dalam pelayanan konsumen, sehingga mereka akan loyal terhadap produk Anda.

4. Transform Your Products

Saat ini apa yang dicari konsumen adalah produk yang mampu memenuhi kebutuhannya. Konsumen akan memilih produk yang membuatnya nyaman dan sesuai dengan yang dibutuhkan. Faktor harga dapat dikesampingkan jika memang nilai (value) produk tersebut mampu menggantikan apa yang mereka cari. Jika perusahaan Anda tidak berusaha melakukan transformasi produk, maka sedikit demi sedikit konsumen dapat beralih pada produk pesaing. Sebagai

contoh dalam mengubah atau menginovasikan produk, ketika perusahaan Toyota bekerja sama dengan Microsoft untuk membangun platform Intelligent Services sehingga mampu mendesain cara mengemudi yang intuitif, prediktif, dan aman.

3.4 Lahirnya Perusahaan Digital

Praktik transformasi digital biasanya digunakan dalam konteks bisnis. Pengenalan teknologi digital telah memicu penciptaan model bisnis baru dan aliran pendapatan. Teknologi yang muncul seperti kecerdasan buatan (AI), cloud computing dan Internet of Things (IoT) mempercepat transformasi, sementara teknologi dasar seperti manajemen data dan analitik diperlukan untuk menganalisis sejumlah besar data yang dihasilkan dari transformasi digital.

Transformasi digital bukan hanya tentang teknologi. Itu terjadi di persimpangan orang, bisnis dan teknologi – dan dipandu oleh strategi bisnis yang lebih luas. Sukses hadir ketika organisasi dapat secara efektif menggunakan data yang dibuat oleh atau melalui teknologi dengan cara yang memungkinkan perubahan bisnis terjadi secara dinamis (SAS, 2020).

Transformasi digital dimungkinkan oleh penyatuan:

1. Orang

Mempekerjakan orang berbakat hanyalah awal. Struktur dan budaya organisasi sama pentingnya dalam keberhasilan proyek transformasi.

2. Bisnis

Strategi bisnis yang tepat dapat mendorong digitalisasi proses internal dan pengembangan model bisnis baru.

3. Teknologi

Teknologi baru seperti AI dan IoT, serta teknologi dasar seperti manajemen data dan analitik.

Ada empat sistem utama yang bisa menggambarkan pengertian mengenai perusahaan digital (Laudon dan Laudon, 2006). Keempat sistem tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sistem manajemen rantai persediaan berfungsi mengotomasi hubungan antara para pemasok dengan perusahaan untuk mengoptimalkan perencanaan, sourcing, pabrikasi, dan pengiriman produk atau jasa;
- b. Sistem manajemen hubungan pelanggan mencoba untuk mengembangkan suatu sudut pandang yang koheren dan terpadu atas semua bentuk relasi dengan pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan.
- c. Sistem enterprise menciptakan sistem informasi perusahaan secara terintegrasi untuk mengkoordinasi proses internal pokok menyangkut perusahaan; mengintegrasikan data dari pabrikasi dan distribusi, penjualan, keuangan, dan sumber daya manusia. Yang terakhir.
- d. Sistem manajemen pengetahuan berfungsi menciptakan, mengambil-alih, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan dan keahlian perusahaan.



Gambar 3.3: Kecerdasan Buatan versus Manusia (ETHOZ, 2016)

Bab 4

Problematika Perusahaan dalam Transisi

4.1 Pendahuluan

Saat ini kita dapat meng akses berbagai aktivitas secara *online*, mulai dari akses berita, musik bahkan berbelanja. Perubahan atau sering diistilahkan dengan transformasi yang didukung oleh perkembangan sarana dan perangkat telekomunikasi serta ketersediaan jaringan Internet yang telah banyak mengubah berbagai aspek kehidupan. Melihat perkembangan digitalisasi yang telah terjadi di berbagai bidang, tentunya dalam perusahaan sudah sangat diperlukan mengikuti transformasi digital. Dimulainya transformasi digital dapat juga diartikan bahwa dimulainya perdagangan bebas yang tentunya akan banyak peluang dan pastinya juga tantangan bisnis. Yang menjadi penyebabnya adalah kebebasan Informasi dan kecepatan data. Sehingga dalam perusahaan satu sisi peluang besar menanti tetapi tantangan dan problematika juga akan terpampang. Perubahan menjadi hal yang sangat penting dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan kemajuan bersama. Perubahan adalah suatu respon yang terencana atau tidak terencana terhadap keadaan yang sedang berkembang baik di dalam dan di luar organisasi perusahaan (Desra, 2020).

Sedangkan Manajemen perubahan upaya yang dilakukan dalam mengelola dampak dan akibat di akibatkan karena terjadinya perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan bermanfaat untuk kelangsungan perusahaan bisa dipastikan jika tidak ada perubahan maka umur perusahaan tidak akan bertahan lama karena salah satu tujuan perubahan adalah menghindari perusahaan statis melainkan harus dinamis dalam menghadapi era globalisasi yang semakin berkembang. Di sisi lain digitalisasi adalah bisnis yaitu konversi komunikasi,

interaksi dan fungsi bisnis menjadi digital. Digitalisasi melaksanakan transformasi sebagai proses bisnis, fungsi dan model bisnis yang diaplikasikan pada teknologi digital (Qlausa, 2018).

4.2 Peran Teknologi Informasi Dalam Perusahaan

Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang dapat digunakan untuk mengelola data, termasuk di dalamnya memproses, mendapatkannya, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk dapat menghasilkan Informasi data yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu yang dapat digunakan untuk keperluan bisnis dan merupakan informasi yang strategis sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil suatu keputusan dan kebijakan di perusahaan. Teknologi informasi juga tidak hanya terbatas pada sistem komputerisasi yang dapat digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi melainkan juga mencakup teknologi dan komunikasi untuk mendapatkan dan mengirim informasi bisnis (Raffiansyah Junisar, 2015).

Implementasi teknologi informasi dalam organisasi perusahaan digunakan untuk kebutuhan efisiensi waktu dan biaya sehingga dapat menghemat biaya operasional perusahaan juga dapat menyebabkan perubahan pada kebiasaan kerja.

Perusahaan juga terlepas dari peran penting teknologi informasi, ada beberapa peranan yang sangat mendasar teknologi informasi dalam perusahaan seperti diulas oleh (Raffiansyah Junisar, 2015):

1. Fungsi Operasional: teknologi informasi akan mengubah struktur organisasi menjadi lebih ramping karena beberapa fungsi dan peran telah diambil alih oleh teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi menjadi mata rantai yang mendukung satu ke sistem yang lain dalam menjalankan fungsinya dan menjadi *supporting agency* sedangkan teknologi informasi sebagai infra struktur dalam organisasi perusahaan.
2. Fungsi Pengawasan dan Monitoring: bahwa teknologi informasi menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan fungsi *controlling*

di level manajerial karena dengan memakai teknologi informasi pengawasan internal dan eksternal perusahaan akan semakin mudah.

3. Fungsi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan: Fungsi Teknologi dan informasi dalam level ini menjadi hal yang sangat penting dan strategis karena dengan adanya teknologi informasi akan banyak tambahan informasi bagi *decision maker* perusahaan yang dihadapkan pada berbagai persoalan dalam dalam pengambilan keputusan sehari-hari dalam rangka pengelolaan organisasi perusahaan
4. Fungsi Komunikasi: Teknologi informasi sebagai media strategis dalam perusahaan dapat dijadikan sebagai media berkomunikasi dan bekerja sama atau kolaborasi dan melaksanakan berbagai interaksi antar lini perusahaan.

Namun secara umum fungsi terdapat 6 (enam) fungsi teknologi informasi: (Raffiansyah Junisar, 2015)

1. *Capture* (menangkap) fungsi ini dapat diartikan bahwa sebagai menginput, misalkan keyboard, scanner, mic dan lain sebagainya
2. *Processing* (mengolah) memasukkan data atau informasi yang diterima untuk dapat dipakai oleh pihak lain. Pengolahan ini dapat berupa konversi, analisis, perhitungan atau kalkulasi
3. *Generating* (menghasilkan) mengorganisasikan informasi kedalam bentuk yang dapat dibaca dan digunakan oleh pihak lain misalkan pembuatan tabel, grafik, laporan, gambar dan lain sebagainya.
4. *Storage* (penyimpanan) data yang sudah diolah akan dipindahkan ke dalam media lain yaitu penyimpanan untuk dapat digunakan suatu waktu lain misalnya media penyimpanan harddisc, flashdisc, dan media penyimpanan lainnya.
5. *Transmission* (menyampaikan) menyampaikan data dan informasi ke pengguna lainnya yang dapat di sampaikan melalui pengiriman data atau transmissi ke pemakai informasi.
6. *Retrival* (mencari kembali) dengan cara menelusuri kembali atau membuka data yang sudah pernah disimpan untuk dilihat kembali.

Penggunaan Informasi teknologi terlebih lagi dalam organisasi perusahaan dianggap sangatlah penting, terlepas tentang bagaimana karakteristik perusahaan yang menggunakan tinggal dapat disesuaikan pemakaiannya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan perusahaan.

4.3 Digitalisasi Perusahaan

Tingkat mobilitas orang dalam mencari informasi tentang apapun semakin tinggi sehingga banyak kemudahan dan tanpa terkendala ruang dan waktu dan menjadikan penyajian informasi secara digital semakin mudah melalui smartphone, tablet dan laptop dan sudah menjadi kebutuhan yang sangat mendasar saat ini. Seiring dengan perkembangan era globalisasi dan perkembangan zaman dan teknologi, tuntutan digitalisasi pada kehidupan sehari-hari menjadi bagian aktivitas di dalam perusahaan dan menjadikan kebutuhan yang sangat mendesak untuk dilakukan. Digitalisasi adalah suatu proses suatu organisasi bergerak dari sistem analog ke proses yang lebih maju yaitu sistem digital. Di mana pada sistem ini penggunaan kertas sebagai bahan untuk administrasi akan mulai dikurangi bahkan akan ditinggalkan atau *paperless*, dan beralih sistem ke arah digitalisasi yang lebih modern pada setiap lini perusahaan. Berbagai aktivitas Perusahaan yang urgen segera di ubah menjadi digital, misalkan pengarsipan dokumen, layanan *costumer* dan pengarsipan data. Sehingga upaya ini akan memaksa untuk memunculkan berbagai inovasi pada keseluruhan sistem manajemen, alur produksi, dan digitalisasi perusahaan dalam desain dan pengembangan produk (Setaiwan, 2017).

Lebih lanjut digitalisasi perusahaan atau sering diistilahkan dengan transformasi digital perusahaan Westernan mengistilahkan bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan ruang lingkup bisnis tersebut (Westerman and Bonnet, 2015). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa transformasi digital adalah pemanfaatan teknologi digital dan komputerisasi lebih intensif yang dapat memengaruhi model serta desain bisnis yang bertujuan untuk pencapaian peningkatan kemampuan yang optimal dengan indikator meliputi peningkatan layanan operasi yang lebih efisien, transmisi data dan informasi yang lebih cepat dan lebih transparan dan meningkatnya komunikasi dan kerja sama antar fungsi perusahaan.

Gregory Vial membuat definisi konseptual tentang digitalisasi perusahaan di era transformasi digital (Vial, 2019) yaitu sebagai sebuah proses yang bertujuan memajukan organisasi perusahaan dengan memicu berbagai perubahan yang signifikan dalam organisasi perusahaan seperti karakter, kualitas dan berbagai kepentingan dengan mengkolaborasikan informasi, komputerisasi, komunikasi dan teknologi konektivitas atau keterhubungan. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa transformasi digital mengitari dan merubah sistem secara revolusioner semua lini kehidupan dan operasional suatu perusahaan. Transformasi digital bahkan memungkinkan terjadinya perubahan yang sangat fenomenal dan eksponensial. Suatu perusahaan yang sehat dan berada pada jalur yang tepat akan berkembang cepat dan berkesinambungan ditandai dengan meningkatnya *performance* gerak cepat dan lincah dalam menanggapi tantangan, inovatif dan efisiensi dalam operasional dan selalu berfokus pada kepuasan customer, sejajar kolaborasi antar lini dan mampu secara maksimal memanfaatkan potensi dari setiap peluang yang muncul.

Transformasi digital juga merupakan bagian dari suatu sistem yang sudah memiliki teknologi tinggi, yang juga merupakan perubahan yang berkaitan dengan implementasi pada seluruh aspek kehidupan yang terdapat dalam organisasi perusahaan. Yang pada akhirnya Digital Transformasi menjadi gambaran secara total atau secara keseluruhan efek digitalisasi dalam organisasi perusahaan (Robicomp, 2019).

Digitalisasi perusahaan bukanlah menjadi tujuan melainkan merupakan suatu proses panjang dalam rangka meningkatkan *performance* perusahaan. Transformasi digital merupakan rangkaian operasional yang berjalan secara berkesinambungan tanpa henti dan jika transformasi digital tidak dilakukan, maka membebani operasional perusahaan dan pada akhirnya akan menghambat bisnis. Dari aspek bisnis transformasi digital adalah sarana untuk menghemat berbagai pengeluaran biaya operasional perusahaan sedangkan di sisi lain diperlukan komitmen investasi yang melibatkan anggaran belanja modal. Organisasi Perusahaan dapat mengatur proporsional prioritas digitalisasi bisnis sembari memilih perangkat Informasi Teknologi (IT) yang tidak memberatkan anggaran belanja modal perusahaan.

4.4 Pentingnya Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan dapat diartikan sebagai wujud pengubahan sistem perusahaan menuju kondisi yang lebih baik yang meliputi perubahan individu, tim dan organisasi perusahaan. Manajemen perubahan (*change management*) Sering kali dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia karena objek penting dalam manajemen perubahan adalah sumber daya manusia. Manajemen perubahan dalam organisasi perusahaan biasanya dilakukan dengan perubahan kebijakan yang sangat sederhana hingga perubahan yang sangat kompleks yang dapat berpengaruh kepada keberlangsungan hidup perusahaan. Dan sebagai makhluk sosial manusia tentunya bersifat dinamis dan peka terhadap perubahan lingkungan yang terus bergerak untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan perusahaan. Pada dasarnya manajemen perubahan dapat diartikan secara luas berdasarkan aspek dan tujuannya. Namun hampir semua manajemen perubahan bertujuan untuk mengelola bisnis perusahaan ke arah yang lebih baik demi mendapatkan keuntungan (Maxmanroe.com, 2020). *Change Management* dalam arti lain adalah perubahan sistem dalam pengelolaan organisasi perusahaan karena adanya perubahan sistem global yang menjadi tantangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi. Saat ini volatilitas pasar global dan Inovasi teknologi yang terus menerus berkembang dan secara tidak langsung telah memengaruhi pasar dan juga menyebabkan lingkungan bisnis terus berkembang.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen perubahan Menurut Prof. Dr. J. Winardi, (Winardi, 2004) pengertian manajemen perubahan adalah upaya atau usaha yang ditempuh oleh manajer untuk mengatur dan mengelola perubahan secara efektif, di mana diperlukan pemahaman mengenai motivasi, kepemimpinan. Irawan (2018) menyampaikan pengertian manajemen perubahan adalah sebuah proses sistematis dalam penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Pengertian Manajemen Perubahan menurut Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea (Lientz and Rea, 2003), Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses. Pengertian manajemen perubahan menurut (Nauheimer, 2009), Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.

Pengertian Manajemen Perubahan menurut, Nauheimer (2014) Manajemen Perubahan dapat digambarkan 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. Masalah yang menjadi dasar terjadinya manajemen perubahan adalah Permasalahan penggunaan Internet, media sosial dan teknologi selular memaksa mengubah perilaku pasar sehingga organisasi perusahaan sangat perlu menaggapinya dan memahami kebutuhan dan keinginan pasar jika ingin ikut berkompetisi. Oleh karena itu Organisasi perusahaan di haruskan terus melakukan inovasi dan secara kontinyu melakukan pembaharuan proses dan operasionalnya untuk mampu berkolaborasi dengan pasar yang semakin luas dan mampu beradaptasi dengan keadaan pasar yang dinamis. Sedangkan Organisasi perusahaan yang menolak untuk melakukan perubahan atau tidak dinamis akan dipaksa untuk keluar dari sistem pasar atau mungkin terhapus oleh perusahaan atau organisasi-organisasi yang terus menerus melakukan perubahan dan inovasi. Dengan kata lain jika perusahaan atau organisasi ingin tetap eksis dalam dunia bisnis maka organisasi perusahaan tersebut harus tetap melakukan perubahan atau inovasi yang mampu meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan untuk menanggapi situasi dan kebutuhan pasar dengan melakukan metode perubahan setiap tahunnya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Manajemen perubahan yang terjadi dalam perusahaan memicu terciptanya inisiatif dan inovasi serta proyek baru yang akan meningkatkan kinerja, dapat meningkatkan laba, bahkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dengan cara menerapkan teknologi untuk mengerakkan karyawan. Merekayasa ulang sistem kerja sehingga kepatuhan terhadap aturan berjalan pasti atau melakukan transformasi di seluruh lini perusahaan seputar pengalaman costumer.

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus melakukan manajemen perubahan seperti di kemukakan dalam (barantum.com, 2020).

1. Dunia usaha yang selalu dinamis: Perusahaan harus lebih cepat menghadapi perubahan yang lebih kompleks dan fungsional dari sistem yang sudah ada. Dengan memberikan beberapa perubahan memungkinkan perusahaan untuk mencapai visi strategis dan mengembangkan bisnis yang terus berkembang. Menerapkan manajemen perubahan memungkinkan perusahaan untuk mendapat hasil pada setiap perubahan secara efektif sehingga dapat membangun

kompetisi yang akan menumbuhkan kekuatan organisasi untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang

2. Mengurangi risiko : perubahan dalam individu tidak dapat diabaikan karena akan menciptakan risiko dalam perusahaan akan ditandai dengan menurunnya produktivitas kerja dan yang akan merasakan dampaknya adalah pelanggan. Kegagalan dalam merencanakan dan mengatasi sisi perubahan individu akan menimbulkan biaya mahal. Manajemen perubahan adalah kedisiplinan yang dapat mengubah dan mengurangi risiko.

Ada 8 (delapan) komponen dari manajemen perubahan seperti ditulis di: (Maxmanroe.com, 2020)

1. Tujuan perubahan
2. Aspek strategis hal yang akan diubah
3. Strategis perubahan yang diterapkan
4. Sumber daya
5. Manajer perubahan
6. Agent of change
7. Organisasi
8. Target audience yang pasti

Peran dan fungsi manajemen perubahan sangat penting bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan terutama dalam mengimplementasikan sistem baru untuk pencapaian visi strategis perusahaan.

4.5 Perusahaan dalam Masa Transisi

Seberapa besar pun perubahan yang terjadi dalam perusahaan baik besar maupun skala kecil, penanganan yang serius sangat dibutuhkan untuk memasuki masa-masa transisi. Karena akan banyak kondisi yang akan berubah dalam masa transisi seperti perampingan, restrukturisasi bahkan dalam kondisi yang lebih buruk dapat mengalami kebangkrutan. Dalam kondisi seperti ini semua dampak yang terjadi harus dipertimbangkan dan di fikirkan dengan matang karena ada satu hal yang sangat penting yang menjadi perhatian khusus,

karena masa transisi ini akan memengaruhi manusia atau tenaga kerja yang ada dalam perusahaan karena karyawan di dalam yang akan berhadapan dengan situasi baru dan menjalankan perubahan tersebut.

Perubahan bukanlah merupakan transisi, Felisha (2015) menyampaikan bahwa terdapat perbedaan antara perubahan dengan transisi karena perubahan merupakan situasi yang bersifat situasional sedangkan transisi sangat bersifat psikologis. Keadaan perubahan dapat dicontohkan dengan perpindahan kantor lama ke kantor baru atau adanya perubahan susunan jabatan dalam perusahaan karena adanya karyawan atau pejabat yang pensiun atau resign. Disisi lain masa transisi adalah suatu proses yang harus dilalui untuk dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan situasi dan keadaan yang baru karena adanya perubahan dengan kata lain bagaimana harus bisa beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Tanpa adanya pemahaman yang jelas terhadap dampak dari transisi maka menghadapi suatu perubahan dalam perusahaan akan menjadi hal yang sangat sulit. Sistem pengelolaan yang kurang baik dalam masa transisi akan berdampak pada mental dan moral karyawan. Sistem dan perencanaan pengelolaan transisi harus di lakukan semaksimal mungkin sehingga karyawan dapat menerima dengan baik dan dapat merasakan langsung adanya kepedulian dari perusahaan. Transisi akan dianggap berhasil apabila mengedepankan apa yang menjadi hak karyawan sehingga kendala dan masalah yang timbul pada masa transisi dapat di minimalisir.

Dalam Felisha (2015) ada 3 (tiga) fase yang dapat terjadi dalam masa transisi

1. Fase meninggalkan Identitas lama: Fase ini adalah akhir dari kondisi lama yang masuk ke dalam kondisi baru. Di mana fase ini dapat membantu untuk dapat menghilangkan rasa kehilangan terhadap hal yang lama.
2. *Fase zona netral* : fase ini adalah fase di mana sistem lama sudah tidak dipakai lagi sedangkan sistem baru juga belum berjalan dengan sempurna atau belum berjalan secara efektif. Dikatakan sebagai zona netral karena fase ini adalah fase penyatuan kembali dan pembentukan pola kembali (re patterning)
3. *Fase Sense of purpose* pada fase ini sistem dan perubahan baru telah berjalan dengan baik dan perusahaan sudah memulai dengan hal baru dan menentukan tujuan baru untuk menjalani perubahan yang baru.

4.6 Kendala dan Masalah dalam Masa Transisi

Pada umumnya perubahan akan melahirkan ketakutan dan kepanikan, oleh sebab itu reaksi yang paling lazim dalam masa transisi adalah penolakan terhadap perubahan. Sebahagian dengan sengaja menolak perubahan karena meragukan atau tidak percaya terhadap arah dan tujuan perubahan dan sebahagian menganggap merasa tidak perlu adanya perubahan. Sedangkan di sisi lain bagi kaum Intelektual mau mengikuti perubahan tapi secara emosional dan masih terikat dengan sistem lama atau pengalaman masa lalu. Bagi manajer atau pemimpin di haruskan mempunyai kewaspadaan dalam menghadapi dua macam penolakan terhadap perubahan, satu sisi mereka yang tidak bersedia bergabung dalam sistem dan arus perubahan yang sudah ditetapkan harus dikelurakan dari organisasi perusahaan (Tichy and Ulrich, 2008).

Apabila penolakan perubahan masih sebatas individu, atau sekumpulan individu, dianggap masih mudah dalam menghadapinya. Namun apabila penolakan itu datangnya dari sebuah institusi, di mana di dalam nya terdapat gabungan berbagai individu maka persoalan yang akan dihadapi akan semakin sulit dan kondisi seperti ini biasanya akan menjadi tantangan besar bagi pemimpin di masa transisi. Permasalahan akan semakin rumit apabila ini menyangkut keberlanjutan karir kepemimpinan karena kegagalan dalam kepemimpinan masa transisi juga dapat diartikan sebagai kegagalan dalam kemampuan memimpin organisasi perusahaan.

Kepemimpinan dalam masa transisi dalam era transformasi digital hampir dialami semua sektor di Indonesia. Mulai dari sektor dengan bisnis skala kecil, menengah sampai ke bisnis perusahaan berkelas korporasi hingga pemerintahan, menjadikan teknologi sebagai pilihan perubahan dalam organisasi. Teknologi seolah dijadikan sebagai dasar yang paling fundamental dalam inovasi terlebih lagi dalam bisnis-bisnis berbasis digital. Namun layaknya sebuah transformasi, proses peng adopsian teknologi atau sering diistilahkan sebagai transformasi digital akan menghadapi berbagai kendala sekaligus menjadi tantangan. Berikut beberapa kendala sekaligus tantangan yang dihadapi dalam menjalankan kepemimpinan transisi di era transformasi digital seperti yang dikemukakan dalam (Ryza, 2016):

1. Budaya (culture)

Budaya adalah kendala sekaligus tantangan pertama yang harus dihadapi dalam kepemimpinan masa transisi dalam era transformasi digital dalam perusahaan. Budaya (culture) yang dimaksud dalam hal ini adalah kebiasaan lama yang sudah mengakar dan sudah menjadi tradisi lama dalam perusahaan. Ketika kebiasaan lama harus terpaksa berubah untuk menjalani transformasi digital dapat di pastikan bahwa akan ada kenyamanan yang akan terusik akibat adanya perubahan ke arah transformasi. Kendala ini dengan sendirinya akan hadir akibat adanya ketakutan mengubah kebiasaan dan cara-cara lama. Beberapa pola fikir dan pemikiran negatif berkembang seperti misalnya bagaimana seandainya transformasi gagal atau transformasi digital bukan memudahkan melainkan malah menyulitkan akan sering menjadi momok ketakutan dalam menjalani perubahan. Kondisi seperti ini biasanya muncul dalam organisasi atau perusahaan yang sudah nyaman dalam cara-cara konvensional dan sering juga dijumpai pada organisasi yang sebagian besar anggotanya lamban dalam mempelajari teknologi dan perkembangannya.

Salah satu cara yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah dalam permasalahan budaya atau kebiasaan adalah dengan cara komunikasi. Peran pemimpin atau manajer sebagai orang yang paling bertanggung jawab dalam proses transformasi digital di haruskan mampu mengkomunikasikan dengan seluruh tim dengan terbuka termasuk memberikan penawaran untuk memberikan pelatihan dan peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM)

2. Dukungan Pimpinan

Hal ini sebenarnya masih terkait erat dengan budaya (culture). Hanya saja dalam hal ini kendala yang dihadapi datangnya dari para pimpinan. Di beberapa perusahaan atau organisasi banyak yang sudah akrab dengan aktivitas browsing, chating, email atau bentuk lain dari perkembangan teknologi yang dipakai sehari-hari hal ini tidak akan terjadi apabila pimpinannya sendiri menolak untuk menjalankannya. Penolakan ini misalkan dianggap mengeluarkan biaya atau anggaran yang besar atau efeknya dirasa tidak sebesar jika pekerjaan itu dikerjakan dengan cara konvensional. Permasalahan ini adalah persoalan yang mau tidak mau solusinya ada ditangan pimpinan. Harus ada yang bisa meyakinkan pimpinan bahwa transformasi digital sangat penting setidaknya

orang-orang yang membawa gagasan transformasi digital bertugas untuk memberi keyakinan kepada pimpinan.

3. Sumber Daya Manusia (Human resources)

Perkembangan teknologi bergerak cepat seiring perkembangan kebutuhan transformasi digital segala lini. Jika dalam perusahaan atau organisasi mengalami kesusahan dalam mengoptimalkan orang-orang dalam perusahaan untuk menjalankan transformasi digital maka perusahaan harus punya ketegasan untuk dapat memperkerjakan orang-orang dari luar perusahaan dengan kemampuan dan keterampilan yang mendukung dengan sistem yang sudah ditentukan dalam menjalankan transformasi digital.

4. Masalah keamanan

Walaupun transformasi digital sudah menjadi salah satu prioritas sebahagian besar perusahaan dan organisasi dunia namun tingkat kesadaran akan pentingnya sistem keamanan masih relative rendah. Tingginya kekhawatiran banyak nya penyelewengan dan pelanggaran keamanan informasi yang disebabkan kesalahan manusia (human error) atau penyalahgunaan kemampuan karyawan dalam pengelolaan sistem transformasi digital. Dengan cara begitu solusi terbaik adalah dengan mengawasi sistem yang berjalan dengan sistem keamanan menjadi perhatian utama dan disusun strategi keamanan *preventive* yang tepat (Jamaluddin, 2016).

5. Kerjasama antar departemen

Kolaborasi atau kerja sama merupakan hal terpenting dalam transformasi digital. Transparansi dan keterbukaan teknologi informasi membawa kemudahan dalam bekerja sama. Tapi terkadang proses transformasi dan kerja sama tidak selalu berjalan mulus seperti yang diharapkan. Tentunya terkadang ada permasalahan yang ditimbulkan seperti misalnya perbedaan kewenangan, izin, dan permasalahan lainnya. Untuk permasalahan ini harus mencari jalan terbaik dengan cara menghadapinya, seiring waktu berjalan akan diketahui letak dan titik permasalahan dan agar dapat di selesaikan bersama-sama.

Untuk dapat memenangkan persaingan dalam dunia usaha dan bisnis, penerapan teknologi informasi dan komunikasi sudah menjadi harga mati sebagai alat bantu agar organisasi lebih maju dan berkembang. Perusahaan yang benar-benar ingin merangkul era transformasi digital, sebagai platform perusahaan harus bisa bersifat fleksibel, mudah beradaptasi dan mampu

menyesuaikan diri dengan keadaan, dan mampu mengikuti laju perkembangan teknologi informasi serta mau belajar dari pengalaman yang sudah ada serta berkonsultasi kepada generasi yang lebih muda. Transformasi digital dalam organisasi perusahaan adalah suatu keharusan karena teknologi informasi bukan hanya sebatas infra struktur saja melainkan sudah menjadi bagian dari strategi baru dan katalis untuk perubahan. Pihak manajemen juga dalam hal ini harus memberikan contoh kepada seluruh tim agar turut menjalankan transformasi digital yang sudah ditentukan sebagai platform perusahaan. Dengan begitu seluruh tim akan melihat urgensi dari implementasi proses transformasi digital. Beberapa karyawan yang tidak fasih dalam menjalankan teknologi informasi, karena sekalipun karyawan yang sudah fasih dalam menjalankan teknologi informasi ketika menggunakan teknologi pun tetap butuh waktu untuk mengenal aplikasi baru yang digunakan. Maka dari itu perusahaan sebaiknya memberikan fasilitas pelatihan kepada seluruh divisi dan departemen maupun karyawan terlebih lagi teknologi yang dipilih sebagai platform adalah teknologi baru.

Dengan penerapan teknologi informasi atau diisitilahkan dengan transformasi digital dalam suatu perusahaan atau organisasi akan mampu menghemat anggaran dalam semua aspek seperti tenaga kerja, proses, pemasaran, bahkan proses manajemen. Selain keuntungan yang didapat transformasi digital juga dapat mempercepat perkembangan perusahaan dengan meningkatkan margin yang di dapat oleh perusahaan.

Bab 5

Kesiapan SDM Organisasi dalam Perubahan

5.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah komponen yang sangat penting dalam organisasi perusahaan yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai visi dan tujuan organisasi perusahaan. Kualitas Manusia yang ada di dalam organisasi akan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia akan bekerja Maksimal apabila organisasi memberi dukungan untuk kemajuan karir, dengan melihat apa yang menjadi kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan sumber daya manusia merupakan dasar kompetensi akan menciptakan produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi dan akan bermuara pada kepuasan customer dan di sisi lain organisasi perusahaan akan akan diuntungkan. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang terlibat dalam suatu organisasi perusahaan yang ikut mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi.

Definisi dari SDM terbagi dua, yaitu Definisi secara mikro dan makro. Definisi SDM secara mikro adalah orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut individu, pegawai, karyawan, pekerja, dan tenaga kerja. Definisi SDM secara makro adalah seluruh orang sebagai penduduk atau warga negara dan/atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah atau belum bekerja.

Berdasarkan pendapat Veithzal Rivai SDM adalah orang yang siap dan mampu memberi sumbangan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan bersama, unsur lainnya

seperti modal, bahan, peralatan dan mesin serta teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran berupa barang atau jasa dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian SDM adalah orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai level, baik level pimpinan atau *top manager*, *middle manager* maupun staf atau karyawan termasuk di dalamnya investor atau pemodal. Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, inovasi, kreativitas, dan semangat kepada organisasi". Oleh karena itu kesulitan sumber daya manusia merupakan sumber masalah dalam organisasi. Konsekuensinya adalah tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan perencanaan dan pelaksana program kegiatan. Kapasitas ini ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi dan produktivitas kerja.

Sumber daya manusia menjadi sorotan bagi perusahaan untuk tetap bertahan di pasar bebas dan era globalisasi ini. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia berorientasi kepada kemampuan ilmu pengetahuan (knowledge) dan keahlian (skill) dalam menentukan keberhasilan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya secara maksimal. Dengan dukungan sarana dan prasarana serta biaya yang ada, tetapi tanpa ada dukungan sumber daya manusia yang handal maka kegiatan di perusahaan tidak akan selesai dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhan.

Secara umum SDM dalam organisasi terbagi kepada tiga kelompok yaitu sebagai berikut:

1. Investor, adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
2. Karyawan, adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (sesuai perjanjian).

Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan menjadi:

- a Karyawan Operasional, ialah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

- b Karyawan Manajerial, ialah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah.
- 3. Pemimpin, adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

5.2 Konsep dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan manajemen sumber daya manusia tergantung pada tercapainya kinerja dari fungsi manajerial dan operasionalnya. Oleh sebab itu, manajer sumber daya manusia harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan fungsi manajemen yaitu Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Pengarahan (Directing), dan Pengendalian (Controlling). Kemudian, manajer sumber daya manusia harus memiliki kemampuan melaksanakan fungsi operasional, seperti mempersiapkan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan karyawan dan buruh. Hal ini dapat terpenuhi melalui sebuah struktur departemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Manajer sumber daya manusia harus mengerti fungsi departemen lainnya dan memperhatikan seluruh fungsi sebagai kesatuan yang utuh sehingga dapat digabungkan dalam kerja sama yang baik dan terarah guna mencapai tujuan dari perusahaan yang telah ditentukan oleh top manajemen. Fungsi perusahaan adalah mengarahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal dalam menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Kemampuan sumber daya manusia merupakan *competitive advantage* di perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan added value yang maksimum dan dapat mengoptimalkan competitive advantage. Sumber daya manusia ekspertis, yaitu manajer strategis (strategic managers) dan sumber daya manusia yang handal untuk menghasilkan added value perusahaan. Sumber daya sebagaimana disebutkan sebelumnya adalah sumber daya manusia yang memberikan nilai tambah (added value) sebagai tolok ukur

keberhasilan bisnis. *Value added* adalah sumber daya manusia strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan.

Sumber daya manusia adalah faktor central dalam organisasi perusahaan ataupun produksi. Kebutuhan sumber daya manusia disesuaikan dengan bentuk serta visi perusahaan yang dibuat berdasarkan tujuan untuk kepentingan manusia, dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berfungsi mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi bagian dari ilmu manajemen (management science) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin, dan mengendalikan.

5.2.1 Konsep Manajemen SDM Strategis

1. Pengertian Manajemen SDM Strategis

Dessler (2000) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia strategis sebagai berikut:

“Strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”.

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, yaitu fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas adalah sumber daya manusia strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis, antara lain sebagai berikut (Dr. H.A. Rusdiana, 2014).

- a Kemampuan sumber daya manusia ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* maksimum yang dapat mengoptimumkan *competitive advantage*.

- b Adanya sumber daya manusia ekspertis: manajer strategis dan sumber daya manusia handal yang menyumbang dalam menghasilkan added value tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah sumber daya manusia strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan.
 - c Kecenderungan global. Perubahan, pergeseran manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang berlangsung cepat.
2. Organisasi yang Lebih Datar (Flat Organization) Kini Menjadi Norma Baru

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, ketika human capital menggantikan mesin sebagai basis keberhasilan perusahaan. Drucker (1998) mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer adalah:

- a Tenaga kerja kini cenderung tidak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu;
- b Titik berat pekerjaan bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan clerical ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah (komando) ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu;
- c Angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan dinamika perubahan yang tengah berlangsung;
- d Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (sekitar 70%) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu juga semakin meningkat;
- e Pola yang berubah menuntut “pengetahuan” baru dan “cara penanganan” (manajemen) yang baru;
- f Human capital yang mengacu pada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan menjadi sangat penting dibandingkan dengan waktu lampau.

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia, perlu

disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, faktor manusia tetap memegang peranan penting untuk keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Buchari Zainun (2001: 17), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia identik dengan manajemen.

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat (Flipo, 1989) (Dr. H.A. Rusdiana, 2014). Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi (French dalam Soekidjo, 1991).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia atau pegawai yang mencakup penerimaan, penggunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang ada.

5.2.2 Teori Sumber Daya Manusia

Pada prinsipnya, perubahan konsepsi tentang sumber daya manusia atau pandangan terhadap pekerja dalam kerangka hubungan kerja pada organisasi, yaitu pekerja dianggap sebagai barang dagangan. Sekitar pertengahan abad ke-19 berkembang anggapan bahwa manusia kerja atau pekerja dianggap sebagai barang dagangan. Pekerja diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi yang dapat diperjual belikan untuk dijadikan alat produksi.

Anggapan tersebut mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- a. Pekerja tidak mungkin menjual daya atau tenaganya, bahkan dalam pemanfaatan SDM ini,
- b. Pekerja harus tunduk pada beberapa hal yang ada di luar dirinya, seperti disiplin dan kekuasaan majikannya,

- c Pegawai lain, penggunaan, dan pengembangan pegawai diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi.

1. Pekerja Dianggap sebagai SDM

Adanya anggapan bahwa sering terjadinya pemborosan dalam pemanfaatan sumber daya manusia atau pekerja. Keadaan ini berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari organisasi dan penghasilan pekerja. Selain pemborosan, juga faktor yang berkaitan dengan kelalaian pekerja, misalnya terjadi kecelakaan serta biaya pengembangan kemampuan atau kompensasi SDM. Semuanya merupakan biaya yang harus diperhitungkan dalam menghitung biaya produksi. Biaya tersebut sering disebut sebagai biaya sosial yang harus ditanggung bersama oleh pihak-pihak yang bersangkutan, seperti masyarakat, pemilik usaha, dan pekerja. Biaya sosial ini kadang dapat melebihi biaya produksi.

2. Pekerja Dianggap sebagai Mesin

Pada akhir abad-19 dan permulaan abad ke-20, dengan munculnya konsep manajemen ilmiah, proses manajemen lebih mengutamakan produktivitas pekerja, manajemen mengutamakan pada pengukuran kerja dan kualitas kerja, analisis pekerjaan sampai pada hal yang sangat detail dalam pekerjaan, pimpinan menempatkan pekerja sebagai mesin karena pekerjaan yang bersifat rutin, karena SDM dianggap seperti mesin, penggunaan pekerja diusahakan sama seperti mesin dengan mengutamakan produktivitasnya tanpa memandang segi kemanusiaan, seperti pikiran, perasaan, dan tata nilai manusia lainnya.

3. Pekerja Dianggap sebagai Manusia

Sebagai reaksi terhadap pandangan yang menganggap dan memperlakukan manusia kerja sebagai mesin atau alat yang tidak manusiawi, muncul pandangan yang cenderung terlalu manusiawi. Teori Y dari Mc. Gregor mempunyai relevansi tinggi dengan pandangan yang berwatak manusiawi. Dalam hal tertentu pandangan ini dapat berhasil, yaitu apabila kualifikasi pekerjaanya sudah cukup tinggi, namun akan gagal apabila manusia dipandang dan diperlakukan secara manusiawi tanpa kendali. Selanjutnya muncul gerakan hubungan manusia (human relations movement) yang dipelopori oleh Elton Mayo, Dickton, dan sebagainya. Kelompok ini memandang bahwa dalam manajemen tidak hanya berdasarkan kemanusiaan, tetapi secara ilmiah dapat dilakukan observasi terhadap pekerja. Selain itu pekerja mempunyai sistem saraf dan alat

perasa lainnya sebagaimana manusia lainnya, dan ingin menempati kedudukan sosial yang layak dalam masyarakat. Pada tahapan ini, pandangan terhadap pekerja pada dasarnya ingin memanusiakan manusia dan disarankan supaya pekerja diperlakukan yang wajar dan manusiawi, dengan lebih memperhatikan perasaan manusia.

4. Pekerja Dianggap sebagai Partner

Sebagai kelanjutan konsepsi tentang pekerja yang harus dimanusiakan, kemudian berkembang konsep *partnership*. Konsepsi ini pada prinsipnya ingin menjembatani perbedaan atau pertentangan antara pemilik usaha dengan pekerjanya. Di sini ditekankan bahwa pemilik usaha tidak mungkin menjalankan usahanya tanpa bantuan orang lain atau pekerja, demikian pula sebaliknya, pekerja tidak bisa melakukan kegiatan atau pekerjaan apabila tidak ada pemilik usaha. Oleh karena itu, perlu adanya kerja sama yang merupakan suatu sistem yang bermanfaat untuk terjadinya *partnership*. Konsep *partnership* ini dikembangkan oleh Ouchi dengan Teori Z yang saat ini banyak diterapkan pada manajemen Jepang. Secara mendasar konsep ini ingin menerapkan bahwa pekerja tidak tunduk sepenuhnya pada kekuasaan manajemen yang absolut, tetapi memandang pekerja sebagai bagian yang tidak terpisahkan (*integral*) dari manajemen. Pekerja mempunyai hak yang sama untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, seperti halnya kelompok ahli dan kelompok manajemen lain terlibat dalam pengambilan keputusan dan menentukan kebijaksanaan penting organisasi. Konsep *partnership* ini sering dinamakan *co-determinasi* (*co-determinasi*).

5.2.3 Peran SDM dalam Organisasi dan Produksi

Sumber Daya Manusia Merupakan Aset Organisasi Perusahaan

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi perusahaan yang sangat vital karena keberadaannya di organisasi perusahaan atau organisasi tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapa pun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan, tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna. Persoalan yang muncul adalah cara mendapatkan sumber daya manusia profesional sesuai kualifikasi yang dibutuhkan dan cara mereposisi peran sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan aktivitas perusahaan global.

Dinamika kehidupan manusia senantiasa berkembang seiring dengan perubahan lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Lingkungan internal manusia berkaitan dengan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan, keluasan wawasan, habit, perasaan, harapan, kebutuhan, filosofi, dan keyakinan diri. Lingkungan eksternal menyangkut berbagai unsur yang ada di luar diri manusia, baik fisik maupun sosial, seperti alam sekitar, teknologi, sarana/prasarana, ekonomi, aktivitas perusahaan, pemerintah, politik, hukum, sosial kemasyarakatan, budaya, dan hubungan internasional.

Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Agar sistem berjalan, tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas. Implementasi strategi membutuhkan berbagai kebijakan (policy) yang mengatur mekanisme kerja dalam struktur organisasi perusahaan, sehingga bisa menciptakan budaya kerja yang profesional dalam upayanya mencapai visi organisasi perusahaan tersebut. Visi yang benar akan menjadi daya tarik bagi berbagai pihak untuk membentuk komitmen. Selanjutnya, untuk menunjang ketercapaian visi dibutuhkan adanya misi yang dirumuskan dengan jelas. Misi menampilkan eksistensi organisasi perusahaan terhadap karyawan, dan dirumuskan dalam bentuk kegiatan nyata timbal balik yang akan dilakukan organisasi di sebuah perusahaan untuk mencapai visi tersebut.

Terkait dengan posisi sumber daya manusia dalam perusahaan, lingkungan internal yang akan dijumpai menyangkut kondisi ergonomis dalam hubungannya dengan lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik organisasi dalam perusahaan menyangkut sarana dan prasarana kerja, serta kondisi alam sekitar.

5.2.4 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut.

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja, ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi ini mulai dari analisis pekerjaan, penseleksian karyawan, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan. Kegiatan penseleksian karyawan atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat mengetahui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

2. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi kebergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi.

Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja dapat mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Promosi dapat digunakan dengan cara pengembangan tenaga kerja karena promosi merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit yang lain tanpa mengubah jenjang yang ada. Adanya mutasi diharapkan karyawan mempunyai multiskill.

Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi akan dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

a Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, dapat diketahui

karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik ataupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

b Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi dapat berupa finansial ataupun nonfinansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan dan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

c Pemeliharaan Tenaga Kerja

Di dalam seleksi tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan konsentrasi penuh bagi pekerja untuk menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek non ekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja. Dalam pemeliharaan sumber daya manusia, ada beberapa yang perlu dikaji, antara lain kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

d Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan ataupun karyawan. Istilah pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, atau sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

3. Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Perubahan lingkungan bisnis demikian kuat pengaruhnya terhadap organisasi. Setiap perubahan yang terjadi akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi, seperti nilai tambah hasil, struktur kompleks, *span of control*,

manajemen, kelompok kerja, susunan pekerjaan, proses aktivitas, dan bentuk komunikasi atau pendelegasian wewenang.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang baik untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada.

MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif. Oleh karena itu, dibutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya.

a Perubahan Lingkungan Bisnis

Schuller (1990) melihat berbagai perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal. Perubahan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di luar organisasi yang memengaruhi perubahan peran SDM. Sementara perubahan internal lebih banyak melihat pada berbagai faktor dalam organisasi yang memengaruhi perubahan peran SDM.

1) Perubahan Eksternal

Perubahan eksternal di lingkungan bisnis meliputi tantangan global berupa ekspansi global dan persaingan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, glass-ceilling effect, minoritas, mayoritas, dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat Pendidikan dan nilai budaya kerja).

Tren ekonomi dan organisasional meliputi perubahan skill dan pekerjaan, perubahan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi, dan robotis.

2) Perubahan Internal

Perubahan internal di lingkungan bisnis meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai budaya, hak dan etika, serta program pengembangan), struktur organisasional (manajemen SDM strategis), budaya organisasi (filosofi SDM), ukuran organisasional (pengendalian perilaku).

b Tantangan Kualitas

Tantangan kualitas berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas, tingginya tuntutan untuk semakin kreatif, berani mengambil risiko, dapat beradaptasi, mampu bekerja dalam kelompok serta bertambahnya tekanan untuk meningkatkan kualitas kerja dan partisipasi kerja tim.

1) Tantangan Teknologi

Tantangan teknologi berupa perubahan struktural dan perubahan peran dari SDM, bertambahnya tekanan untuk membuktikan peran dari SDM dalam meningkatkan kualitas SDM dan memberikan pelayanan terbaik kepada departemen lain, semakin bervariasinya pengalaman dan latar belakang karyawan yang aktif berkarya dalam suatu organisasi.

2) Tantangan Sosial

Tantangan sosial berupaya menangani kompetensi karyawan dan konflik kerja. Semakin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja karena adanya benchmarking, organisasi harus berlomba dalam meningkatkan kinerja agar mampu bersaing di arena bisnis global dan berubahnya tekanan dari penghargaan berdasarkan lama pekerjaan dan prestasi kerja.

Perubahan eksternal ataupun internal memiliki implikasi lebih lanjut terhadap organisasi untuk melihat keunggulan kompetitif yang dimiliki, terutama potensi SDM demi memenangkan persaingan global sehingga organisasi perlu mengkaji ulang strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saing.

c Perubahan Peran SDM

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah visi dan misi bidang SDM yang akan dibawa. Dalam pengertian bahwa SDM merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi. Perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai sehingga perlu dilakukan pengembangan kualitas SDM.

Pengembangan kualitas SDM dilakukan melalui kegiatan investasi SDM. Dengan adanya investasi SDM maka pola strategi SDM akan berubah dan

menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran SDM.

Cascio (1995) menggarisbawahi beberapa peran SDM pada paradigma lama, yaitu sebagai berikut.

- 1) Attraction, meliputi identifikasi persyaratan pekerjaan, menentukan jumlah orang dan kombinasi keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan serta menyediakan kesempatan yang sama bagi setiap kandidat terpilih.
- 2) Selection, memilih orang yang terbaik bagi pekerjaan yang bersangkutan.
- 3) Retention, memberikan reward bagi orang yang bekerja efektif serta mempertahankan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja.
- 4) Development, meningkatkan dan menyiapkan kompetensi karyawan melalui peningkatan *knowledge*, *skill*, *abilities*, dan pendekatan spesialis fungsi perusahaan.
- 5) Assesment, pengamatan dan penilaian perilaku serta sikap yang relevan dengan pekerjaan dan kinerja SDM.
- 6) Adjusment, pemeliharaan pemenuhan kebutuhan yang terkait dengan kebijakan SDM perusahaan.

Pemahaman peran SDM secara tradisional akan berakibat pada dipakainya struktur organisasi sentralisasi ketika keterlibatan dari manajer lini sangat terbatas kemudian tipe perencanaan dari atas ke bawah (top-down) yang memiliki kelemahan tidak ada komunikasi dua arah dan keterlibatan tenaga kerja dalam proses perencanaan bisnis sangat terbatas. Berawal dari keterbatasan paradigma lama dan adanya tuntutan dalam evolusi SDM di atas maka terjadi revolusi pemikiran baru pada era 1980-1990 yang disebut *the age of gaining and sustaining competitive advantage*.

Dalam paradigma lama, peran departemen SDM hanya pelengkap. Dalam paradigma baru, peran SDM sudah memiliki peran strategis. Artinya, peran SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional, bukan hanya pada pengawasan, pengarahannya, dan pengendalian, tetapi juga pada pengembangan, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen proaktif (coordination). Paradigma pengembangan SDM baru

ternyata sudah lebih mengoptimalkan pada proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah ke atas (bottom-up).

Lebih khusus, perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran SDM. Manajer harus mampu melihat perubahan peran SDM seperti yang harus dimainkan. Tuntutan ini terjadi karena dalam paradigma baru akan tercermin budaya kerja baru, strategi dan peran SDM baru dalam suatu tipologi organisasi baru, sebagaimana tabel 5.1 di bawah ini yang secara spesifik melukiskan pergeseran peran tersebut.

Tabel 5.1: Tipologi Organisasi Baru

Jenis Organisasi	Peran penting SDM
Organisasi di lingkungan lama	Berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan dan pemasaran serta bukan merupakan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka pendek
Organisasi di lingkungan baru	Tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka panjang

Berdasarkan tabel 5.1 terlihat bahwa dengan adanya perubahan lingkungan organisasi maka konsentrasi seorang manajer SDM dituntut berubah. Hal ini mengakibatkan tipe peran yang harus diambil.

5.3 Repositioning Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

5.3.1 Repositioning Peran SDM

Repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik, maka organisasi perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan. Proses repositioning terdiri dari dua aspek menurut Rivai dkk (2014:79) yaitu sebagai berikut (Dr. Ir. Benjamin Bukit, MM, 2017).

- (a) Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.
- (b) Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

Upaya repositioning ditujukan untuk mengubah pemahaman peran SDM: *command to coordination* dan manajer dapat memakai dua pendekatan, yakni sebagai berikut.

1. *A climate well being: employees that practices in selection, training and reward meets their needs, can create satisfied employees where positive fully spoil over to customer.*
2. *A climate for sense: employees of superior support like as: research & development and cooperative support that influence service quality is a care wide and faithfully its debugging.*

Berdasarkan pendekatan tersebut manajer SDM diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses repositioning menyangkut perubahan peran SDM yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri karyawan. Sehingga mau tidak mau SDM harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran SDM strategis.

Menyimak uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin survive dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan repositioning peran SDM dengan cara melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) SDM baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi SDM.

5.3.2 Repositioning Perilaku SDM

Hubungan strategi kompetitif yang menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi kompetitif dibutuhkan adanya perilaku tertentu dan mereka mengajukan suatu hipotesis tentang model manajemen SDM yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif.

Ada tiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing;
2. Strategi kualitas lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing;
3. Strategi pengurangan biaya menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah.

Beberapa dimensi peran perilaku karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan atau implikasi tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut.

1. Strategi inovasi, perilaku karyawan yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerja sama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan risiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasinya, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumber daya yang lebih banyak untuk bereksperimen, dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.
2. Strategi kualitas, perlu didukung dengan profil perilaku karyawan seperti perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, mau melakukan kerja sama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil risiko, dan cukup komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya, karena strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat output yang sama atau standar.
3. Strategi pengurangan biaya, diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih

mengutamakan pada kegiatan individu dan otomatisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi, kurang berani menanggung risiko, dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja yang part time, subkontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja, dan fleksibilitas penugasan.

5.3.3 Repositioning Kompetensi SDM

Peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM, baik dalam kemampuan teknis, konseptual maupun hubungan manusiawi. Upaya repositioning kompetensi SDM dilakukan dengan mengubah pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* dapat didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis (*business competency is only business people*). Artinya lebih banyak yang terlibat adalah eksekutif bisnis dan eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis

Sebagai implikasinya kompetensi karyawan atau eksekutif SDM cenderung kurang diakui. Setelah terjadi paradigma manajemen SDM maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included human resources management people or Executives)*. Dengan adanya kecenderungan tersebut maka peran SDM akan semakin dihargai, terutama dalam hal kompetensi SDM untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi SDM memang diperlukan karena hal tersebut akan memengaruhi keefektifan kegiatan bisnis. Secara terperinci berbagai tipe pengelolaan tersebut dapat disajikan dalam tabel 5.2. Tipe Pengelolaan SDM.

Tabel 5.2: Tipe Pengelolaan SDM

Bidang	Elemen Penting
Kompetensi Tenaga Kerja	Kompetensi transformasional, berbasis input dan output
Diversitas Angkatan Kerja	Ras, jenis kelamin, umur dan bahasa
Dukungan Keunggulan	<i>Customer values</i> dan kompetensi manajerial
Globalisasi Tenaga Kerja	<i>Expatriate</i> , standardisasi SDM internasional

Untuk jelasnya tipe pengelolaan kompetensi sebagaimana tabel 5.2. Tipe Pengelolaan SDM dapat dijelaskan seperti berikut ini.

Pengelolaan Kompetensi Tenaga Kerja

Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi SDM seperti kompetensi transformasional, kompetensi berbasis *input*, dan kompetensi berbasis *output*. Kompetensi berbasis input: lebih menekankan pada *manager-strategy-fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi dalam bentuk integrasi SDM. Kompetensi transformasional: lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerjasama, dan saling percaya.

Kompetensi berbasis output: lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dan hubungan positif dengan para stakeholder.

Pengelolaan Diversitas Angkatan Kerja

Merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan SDM satu sama lain di antaranya menyangkut ras, jenis kelamin, umur, dan bahasa. Tetapi ada juga yang melihat bahwa diversitas ini meliputi pemahaman diversitas sebagai pengetahuan sosial serta diadakannya paket pelatihan bagi manajer dengan topik terkait.

Pengelolaan Dukungan Keunggulan

Merupakan upaya yang membuat staf SDM dan manajer lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang lebih flat, bersih, dan fleksibel. Untuk merealisasikan hal tersebut mutlak diperlukan pengembangan SDM atau dapat juga dikatakan bahwa pengelolaan keunggulan kompetitif meliputi kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai transaksi yang baik, unik, dan tidak dapat ditiru pesaing di mata pelanggan (*customer values*). Tambahan kompetensi yaitu kompetensi manajerial yakni manajer SDM memiliki peran dalam pembentukan visi strategik, penyusunan model organisasional dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Pengelolaan Globalisasi Tenaga Kerja

Merupakan upaya untuk menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan terhadap globalisasi dalam praktek bisnis. Globalisasi akan membuat tantangan khusus terutama bagi para profesional dalam dekade 90-an. Beberapa aspek

pengetahuan globalisasi yang perlu diketahui, misalnya meliputi pemahaman tentang expatriate, kebijakan SDM negara berkembang, penugasan internasional, standarisasi internasional dan diversitas SDM.

5.3.4 Implikasi Repositioning Peran SDM

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari repositioning adalah sebagai berikut:

1. *Business person* meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM, dan fungsi lainnya.
2. *Shaper of change* seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
3. *Consultant to organization or partner to line* seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal, dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
4. *Strategy formulator and implementor* seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan, dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategis.
5. *Talent manager* seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan intelijen komputer.
6. *Asset manager dan cost controller* seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

Beberapa peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis SDM karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis organisasi. Adapun kategorisasi peran strategis SDM sebagai berikut.

1. Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi. Artinya manajer SDM mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.

2. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer SDM tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat, dan benar.
3. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
4. Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.

Untuk menunjang proses repositioning peran SDM, dapat menggunakan beberapa upaya *customerizing* peran SDM sebagai pertimbangan yaitu sebagai berikut.

1. Kondisi wajar segala aktivitas SDM melalui pendefinisian tanggung jawab departemen SDM untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya adalah *time and money management, motivating, quality work of life, and competency*.
2. Agenda aksi SDM melalui pelaporan periodik dari manajer SDM kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya. Kuncinya adalah *people is most important factor*.
3. Implementasi agenda aksi SDM melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staf SDM. Kuncinya adalah *the right man on right jobs*.
4. Evaluasi dan validasi aktivitas SDM melalui pembelajaran para eksekutif SDM untuk berperilaku seperti orang bisnis. Kuncinya adalah *large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control*.

Berdasarkan 4 (empat) faktor *customerization* di atas maka organisasi akan dapat melakukan repositioning divisi SDM yang akan meliputi peran baru, hubungan baru, cara berpikir dan cara kerja baru manajer lini dan manajer SDM. Kemudian proses repositioning selanjutnya dihasilkan divisi SDM baru yang terdiri dari para staf SDM yang peduli terhadap isu bisnis, berfokus pada pelanggan, bekerja dalam kelompok dan memiliki tipe perencanaan *bottom-up*.

Peran baru manajer SDM diharapkan memiliki dampak positif terhadap keefektifan pengembangan organisasional, karena pada dasarnya eksekutif SDM dapat menjadi agen perubahan organisasi yang handal.

5.3.5 Pencapaian Peran Strategi SDM

Peran strategis SDM sebagai outcome proses repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategi bisnis. Hal ini berarti pencapaian peran strategi SDM sudah selayaknya dimulai dari analisis kompetensi SDM dan perilaku SDM. Pencapaian peran strategis SDM dapat dilakukan dengan beberapa tahapan yang meliputi connecting role, enabling role, monitoring role, inovating role, dan adapting role, sebagaimana tertera pada table 5.3 di bawah ini.

Tabel 5.3: Tahapan Pencapaian Peran Strategis SDM

Bidang	Deskripsi
Connecting role	Linking the HR to business role. Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there. Increase involvement in the key issues strategy direction.
Enabling role	Customerization: viewing everybody whether internal or external to the organization as a customer and their putting first.
Monitoring role	Using of computer technology and human resources information sistem.
Inovating role	Using contribution assestment to measure efficiently and effectiveness of HRD.
Adapting role	Using of flexible role model to dilute the bureaucration.

Organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM karena bagaimanapun departemen SDM merupakan mitra departemen lain dalam pengembangan SDM. Paradigma pengembangan SDM baru ternyata sudah lebih mengoptimalkan pada proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah ke atas (bottom-up), lebih khusus perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran SDM. Manajer harus mampu melihat perubahan peran SDM seperti apa yang harus dimainkan.

Beberapa peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis SDM karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis organisasi. Adapun kategorisasi peran strategis SDM sebagai berikut.

1. Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi. Artinya manajer SDM mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat, melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
2. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer SDM tidak hanya terampil dalam pekerjaan administrasi, tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat, dan benar.
3. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
4. Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.

Bab 6

Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Perubahan

6.1 Pendahuluan

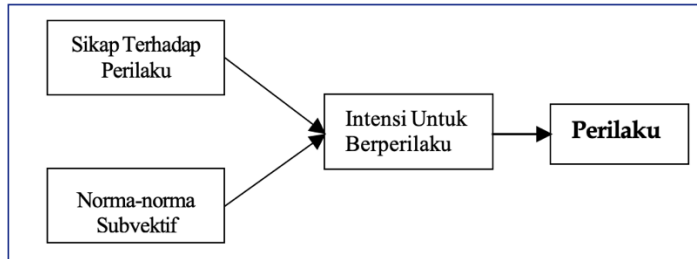
Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena dorongan dari faktor eksternal dan karena adanya kebutuhan internal organisasi. Setiap organisasi di manapun juga akan menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung menjadi kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan, selain faktor lain yang bisa membuat tindakan perubahan. Seperti, perkembangan teknologi pada era transformasi Digital yang begitu pesat akan memberi dampak dan membawa perubahan pada kehidupan masyarakat. Era perubahan yang begitu cepat akan menjadikan pola-pola perilaku masyarakat pada umumnya akan mengalami pergeseran baik dalam budaya, etika dan norma. Perubahan-perubahan ini akan terjadi di dalam hubungan sosial (social relationships) maupun perubahan terhadap keseimbangan (equilibrium) hubungan-hubungan sosial ditengah-tengah masyarakat.

Perubahan yang terjadi dapat berupa nilai-nilai, sikap maupun pola perilaku individu maupun perilaku kelompok-kelompok yang ada di dalam masyarakat ataupun suatu organisasi. Pada era perubahan di mana revolusi teknologi secara tidak langsung telah mengubah gaya hidup, seperti cara bekerja, bagaimana pola berkomunikasi dan berbagi informasi, serta cara membangun relasi. Perubahan akan terjadi pada sektor global, baik pada pemerintahan, perusahaan, sektor industri, ekonomi, pasar modal, bisnis, dan pola kehidupan masyarakat. Pada era digital tidak dapat dipungkiri akan dapat menimbulkan banyak hal yang positif bagi perilaku dalam organisasi maupun penguatan budaya pada

organisasi. Kemudahan dalam mengakses informasi serta data yang dapat diperoleh dan menjadi penuntun melihat berbagai kehidupan dan budaya pada masa lalu serta upaya perubahan budaya yang sesuai dengan tuntutan untuk masa depan. Pemanfaatan pada era transformasi digital sangat mungkin untuk mendukung kepedulian dan edukasi budaya pada masyarakat maupun pada organisasi. Budaya pada organisasi akan mengikuti perubahan sesuai dengan perubahan akibat perkembangan teknologi karena Budaya secara umum diartikan sebagai kumpulan nilai, gagasan, sikap dan simbol lain yang kompleks dan bermakna yang melayani manusia untuk berkomunikasi, membuat tafsiran dan mengevaluasi perilaku sebagai anggota masyarakat maupun dalam organisasi.

6.2 Perilaku Organisasi

Perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang, misalnya: berbicara kepada pemimpin, mendengarkan bicara orang lain, membaca buku, dan lain-lain (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1996). Sedangkan Winardi (2009) menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan (goal oriented). Perilaku biasanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan, Brehm dan Kassir (1990) yang disebut Teori Tindakan Beralasan (Theory of Reasoned Action) menyatakan manusia pada umumnya melakukan sesuatu dengan cara-cara yang rasional, mempertimbangkan semua informasi yang ada dan memperhitungkan implikasi dari tindakannya. Lebih lanjut, dikemukakan bahwa perilaku dipengaruhi oleh sikap seseorang, yaitu: a). Perilaku tidak banyak ditentukan oleh sikap umum tetapi oleh sikap spesifik terhadap sesuatu, b). Perilaku tidak hanya dipengaruhi oleh sikap, tetapi juga oleh norma-norma subjektif yaitu, keyakinan mengenai apa yang diinginkan oleh orang lain agar kita berbuat, c). Sikap terhadap sesuatu perilaku bersama-sama dengan norma-norma subjektif membentuk suatu intensi untuk berperilaku tertentu. Hubungan dari ketiga terlihat pada gambar 6.1 berikut.



Gambar 6.1: Teori Tindakan Berasalan (Brehm dan Kassir, 1990)

Sikap terhadap perilaku dipengaruhi oleh keyakinan seseorang bahwa suatu perilaku akan membawa kepada suatu hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Perilaku bukan sekedar pada respons pada stimulus tetapi produk dari berbagai tujuan dan kebutuhan yang memengaruhi manusia.

Winardi (2009) menyatakan perilaku (behavior) merupakan sebuah fungsi dari variabel individu (Individual), variabel keorganisasian (organizational) dan variabel psikologikal (psychological). Lebih lanjut, disampaikan hasil riset tentang perilaku yang menyimpulkan, yaitu: (1). Perilaku merupakan sesuatu yang disebabkan karena sesuatu hak, (2) Perilaku ditujukan ke arah sasaran tertentu, (3) Perilaku yang dapat diobservasi dan diukur, (4) Perilaku yang tidak langsung dapat diobservasi (contoh berpikir, melaksanakan persepsi) juga penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan, (5) Perilaku dimotivasi.

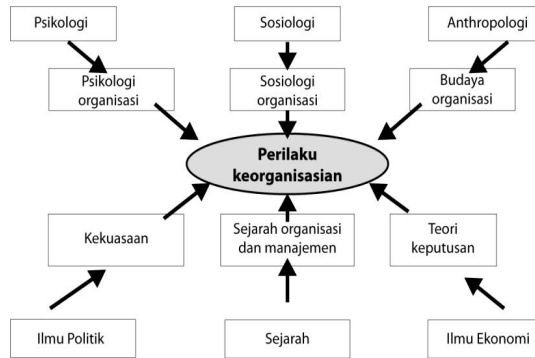
Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling tergantung (interdependence) satu sama lain dan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, Perilaku organisasi merupakan satu bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya yang bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi ini sangat memengaruhi penampilan organisasi, karena perilaku organisasi ini biasanya berhubungan dengan perusahaan. Pentingnya perilaku organisasi dipelajari karena berhubungan dengan pekerjaan, tugas-tugas tertentu, penerimaan kerja, perpindahan kerja, dan manajemen. Dalam konsep-konsep tentang perilaku organisasi akan dipelajari tentang pengambilan keputusan, model dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan, efektivitas tipe kepemimpinan yang bisa berubah (contingent) yang diakibatkan situasi yang diakibatkan era perubahan.

Pengertian Perilaku Organisasi (organizational behavior) menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Robbins (2001) menyatakan perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.
2. Gordon (2002) memberi gambaran perilaku organisasi, yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi.
3. George dan Jones (2002) mendefinisikan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang memengaruhi tindakan (act) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya.
4. Kreitner dan Kinicki (2008) mendefinisikan *organizational behavior is an interdisciplinary field dedicated to better understanding and managing people at work*. Perilaku organisasi adalah bidang interdisipliner yang didedikasikan untuk lebih memahami dan mengelola orang di tempat kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dinyatakan perilaku organisasi merupakan ilmu yang mempelajari tingkah laku orang dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok, dan struktur dalam perilaku organisasi serta bagaimana perilaku orang-orang tersebut memengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Perilaku organisasi akan dapat mendeskripsikan, menjelaskan dan memprediksi, serta mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi. Dalam perilaku organisasi akan dapat meramalkan perilaku seseorang di dalam organisasi pada waktu dan situasi tertentu sehingga memungkinkan penyelesaian masalah yang paling cocok berdasarkan ramalan tersebut. Akan tetapi, pada waktu dan situasi yang lain ramalan tersebut bisa tidak berlaku lagi dan usulan penyelesaian pun harus berbeda sehingga akan melakukan perubahan dalam organisasi.

Chrrington, (1989) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan ilmu yang berkontribusi terhadap disiplin ilmu lainnya, seperti disajikan pada gambar 6.2 berikut ini.



Gambar 6.2: Disiplin Ilmu yang Memberi Kontribusi pada Perilaku Organisasi (Cherrington, 1989).

Berdasarkan gambar 6.2, dapat dijelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang studi terapan yang mengkaji hubungan antar manusia dalam organisasi, yang berkontribusi terhadap bidang psikologi, sosiologi, antropologi, politik, ekonomi, dan sejarah.

Tema pokok dari perilaku organisasi adalah manusia. Ini berarti, unit analisis dalam perilaku organisasi adalah analisis perilaku individual, kelompok, dan organisasi. Dengan demikian, perilaku organisasi akan mengkaji tentang hubungan antar manusia, baik manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, serta hubungan antara manusia dan organisasi yang semua itu diharapkan menjadikan organisasi semakin efektif dan kinerja organisasi semakin meningkat. Namun, karena manusia itu sendiri sebagai objek studi dan bersifat multi perspektif, tidak semua aspek yang berkaitan dengan manusia akan menjadi tema pokok dalam bidang studi ini. Hanya aspek-aspek manusia yang relevan dan terkait dengan organisasi yang menjadi pusat perhatian bidang studi perilaku organisasi. Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang dinamis dan akan selalu mengalami perkembangan sejalan dengan era perubahan lingkungan yang terjadi, sehingga para pimpinan atau manajer dapat menjadikan Sumber Daya Manusia sebagai asset yang kompetitif, karena meningkatnya tuntutan tanggung jawab, tuntutan untuk mengakomodasi perbedaan, faktor globalisasi dan semakin dinamisnya teknologi informasi.

Dalam suatu perusahaan maupun organisasi pemahaman tentang pentingnya perilaku organisasi bagi para manajer atau pimpinan organisasi sangat penting karena selaku pengelola perusahaan atau organisasi harus dapat melakukan perubahan akibat perubahan kemajuan teknologi yang begitu cepat akan

menuntut perubahan-perubahan pada organisasi. Robbins (2001) menyatakan penting menggunakan konsep perilaku organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi akibat perubahan, seperti pengurangan tenaga kerja, adanya restrukturisasi pada perusahaan dan penghematan, kompetisi global yang memerlukan tenaga kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan bisa mengatasi dan mengikuti perubahan dengan cepat. Era perubahan transformasi digital yang terjadi akan banyak memberikan tantangan dan kesempatan bagi perilaku organisasi pada masa depan.

Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya, sehingga perlu memahami sifat-sifat manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Thoah (2014) menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam perilaku organisasi antara lain: (a) Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama., (b) Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda, (c) Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak, (d) Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu kebutuhannya, (e) Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang, dan (f) Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

6.3 Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi akan terjadi interaksi antara sesama individu yang ada dalam organisasi tersebut sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Interaksi tersebut akan membentuk suatu pola budaya yang unik dalam setiap organisasi sehingga walaupun organisasi yang sama memiliki budaya yang berlainan dan unik sesuai dengan kekhasannya. Budaya ini akan memengaruhi suasana kerja dalam organisasi. Nasution (2005) menyatakan budaya mengandung berbagai aspek pokok, yaitu: (1) Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok, (2) Budaya memberikan tuntutan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian, (3) Budaya berisi kebiasaan atau tradisi, (4) Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu, (5) Budaya mengarahkan perilaku, kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggota-nya berperilaku sesuai dengan

norma, dan (6) Budaya masing-masing organisasi bersifat unik. Berdasarkan konsep tersebut, maka pengertian budaya merupakan keseluruhan yang kompleks yang berkaitan dengan pola perilaku dan keyakinan yang meliputi nilai-nilai, pengetahuan, norma, moral, harapan, hukum dan kemampuan-kemampuan lainnya serta kebiasaan yang dianut dan dilakukan berulang-ulang oleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian. Budaya memiliki sifat yang berkesinambungan dan hadir di semua aspek kehidupan yang mengakibatkan budaya meliputi semua penetapan perilaku yang dapat diterima selama satu periode kehidupan tertentu. Dalam organisasi, interaksi yang terjadi pada rentang waktu yang panjang, maka interaksi tersebut akan membentuk suatu pola budaya yang unik antara satu organisasi dengan yang lainnya. Dengan demikian, setiap organisasi memiliki budaya yang berlainan, sehingga organisasi selalu unik dan ingin tampil khas. Robbins (1995) menyatakan budaya yang kuat dicirikan oleh nilai-nilai dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya maka makin kuat budaya tersebut.

Siagian (1993) menyebutkan budaya organisasi merupakan suatu variabel yang sangat berpengaruh pada perilaku anggota organisasi tertentu. Selanjutnya, Purba (2010) menyatakan pentingnya budaya organisasi disebabkan asumsi bahwa dalam organisasi terdiri dari sekumpulan orang-orang yang bekerjasama memerlukan budaya organisasi berupa nilai-nilai, norma-norma atau peraturan yang dapat dijadikan patokan berperilaku dalam organisasi yang telah disepakati bersama di dalam organisasi. Kotter dan Heskett (1998) menyatakan variabel penting yang memengaruhi kemajuan dan produktivitas organisasi atau perusahaan, bukan pada faktor manajemen, fungsi-fungsi penyelesaian tugas atau struktur organisasi, tetapi adalah pada aspek budaya yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Pengertian Budaya Organisasi menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Brown (1998) menyatakan *Organization culture refers to the pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members*. Budaya organisasi mengacu pada pola

- kepercayaan, nilai-nilai dan cara-cara yang dipelajari untuk mengatasi pengalaman yang telah berkembang selama perjalanan sejarah organisasi, dan yang cenderung termanifestasi dalam pengaturan materi dan dalam perilaku para anggotanya
2. Newstrom dan Davis (2002) menyatakan *Organization culture is the set of assumptions, belief, values, and norms that are shared by an organization's members*. Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi
 3. Schein (2004) menyatakan budaya organisasi: *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*. Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid sehingga diajarkan kepada anggota baru untuk memahami, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah-masalah tersebut.
 4. Robbins dan Coulter (2014) menyatakan budaya organisasi: *The share values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act and that distinguish the organization from other organizations*. Budaya organisasi adalah berbagi nilai, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang memengaruhi cara anggota organisasi bertindak dan yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dinyatakan budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang terdiri dari keyakinan, nilai-nilai, norma-norma/peraturan yang dibangun dan dipelajari oleh suatu kelompok, dan setelah terbukti asumsi tersebut dijadikan panutan dalam berperilaku dalam organisasi sehingga mampu memecahkan permasalahan dalam melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta memberikan hasil yang membuktikan

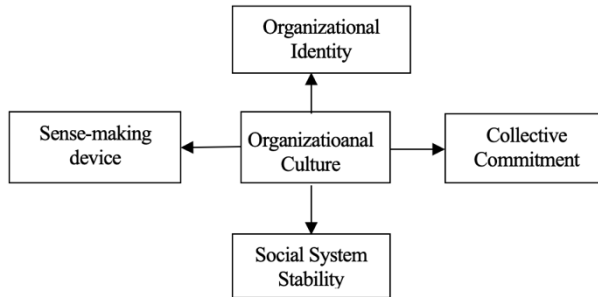
kesahihan asumsi tersebut, sehingga dapat diajarkan pada anggota kelompok yang baru sebagai cara yang benar dalam memberikan pandangan berpikir dan berperasaan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan berbagai permasalahan.

Soesilo (2000) menyatakan fungsi budaya organisasi adalah: (1). Memberikan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya; (2). Memberikan jati diri bagi anggota organisasi; (3). Memudahkan bangkitnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada sekedar kepentingan pribadi; (4). Meningkatkan stabilitas sistem sosial sebagai predikat sosial yang menopang kesatuan organisasi sehingga dapat melestarikan nilai-nilai positif; dan (5). Sebagai penuntun dalam pembentukan sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sedangkan, Kreitner dan Kinicki (2008) menambahkan bahwa fungsi budaya organisasi ada empat fungsi, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi (Give members an organizational identity), yaitu memberikan penghargaan dan mendorong inovasi karyawan melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.
2. Memudahkan komitmen kolektif (Facilitate collective commitment), yaitu karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga menjadi loyal dan tidak terpisahkan dari organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial (Promote social system stability), yaitu mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik serta perubahan diatur dengan efektif, dan
4. Perangkat yang mudah dipahami (Shape behavior by helping members make sense of their surroundings), yaitu membantu anggota untuk memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya.

Keempat fungsi budaya organisasi tersebut divisualisasikan seperti pada gambar 6.3 berikut.



Gambar 6.3: Empat Fungsi Budaya Organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2008)

Berdasarkan fungsi-fungsi tersebut, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai pembatas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, dan juga memberikan *sense of identity* pada anggota organisasinya. Melalui budaya organisasi akan terbentuk komitmen yang dapat membentuk stabilitas sistem sosial dalam organisasi sehingga diperoleh kata sepakat antara pegawai atau karyawan dalam segala hal. Hal ini dapat terlihat dengan jelas dari sikap dan perilaku untuk melakukan setiap pekerjaan seperti kegairahan, disiplin, dan kinerja yang tinggi.

Manfaat budaya organisasi bagi para anggota dalam suatu organisasi adalah memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi, sehingga tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati. Setiap anggota akan mempunyai kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggungjawab, sehingga masing-masing anggota dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu dan saling melengkapi dalam kegiatan organisasi. Di samping itu, mendorong setiap anggota organisasi untuk mencapai kinerja atau produktivitas yang lebih baik serta memiliki atau mengetahui secara pasti kariernya di organisasi sehingga mendorong para anggotanya untuk tetap konsisten dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Gordon dan Cummins yang disampaikan Robbins (1995) mengidentifikasi ada 10 (sepuluh) karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer atau pimpinan memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawannya.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem Imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi didasarkan atas prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya).
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola Komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi atas hirarki kewenangan yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku, misalnya dukungan dari manajemen merupakan ukuran mengenai perilaku kepemimpinan. Dari struktur fungsional menciptakan budaya yang mempunyai lebih banyak pola komunikasi formal daripada struktur sederhana atau yang matriks.

Robbins dan Judge (2008) melaporkan hasil penelitian yang menunjukkan ada tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yang memberi jawaban terhadap pertanyaan: sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail yang memberi jawaban terhadap pertanyaan: sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail;
3. Orientasi hasil yang memberi jawaban terhadap pertanyaan: sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang yang memberi jawaban terhadap pertanyaan: sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim yang memberi jawaban terhadap pertanyaan sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu;
6. agresivitas yang memberi jawaban terhadap pertanyaan sejauh mana orang bersifat agresif ketimbang santai, dan
6. Stabilitas yang memberi jawaban terhadap pertanyaan sejauh mana kegiatan kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Hodge dan Anthony (1988) menyatakan tahapan-tahapan dalam budaya organisasi kedalam empat tahapan yaitu:

1. ***dependency/ authority confrontation*** (ketergantungan/ konfrontasi otoritas), pada tahap ini peran pemimpin sangat besar dan strategis untuk itu kelompok bisanya menentukan kriteria kepemimpinan yang dapat diterima, apakah berdasarkan usia, pengalaman, jenis kelamin dan sebagainya.
2. ***confrontation of intimacy, role differentiation, peer relationship issues*** (konfrontasi keakraban, perbedaan peran, isu-isu hubungan antar sejawat), pada tahap ini ditandai dengan isu-isu seputar pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran dan hubungan antara teman sejawat. Keberhasilan yang dicapai pada tahap pertama mendatangkan perasaan berhasil dan hubungan baik di antara anggota.
3. ***creativity/ stability*** (kreatifitas/ stabilitas), pada tahap ini, kelompok mulai dihadapkan pada pertentangan antara inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap kemapanan. Masing-masing kelompok akan berperan menimbulkan konflik.

4. *survival/ growth issues* (isu pertumbuhan dapat bertahan), pada tahap ini, kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan survive dan pertumbuhan. Dalam tahap ini organisasi mulai cenderung pada status quo dan menolak perubahan. Dengan demikian, pembentukan budaya organisasi melalui tahapan memperkenalkan visi/ misi, strategi dan kebijaksanaan yang kemudian terwujud dalam perilaku organisasi sehingga menghasilkan budaya organisasi yang dianut dan dijadikan pedoman oleh setiap anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya.

Ancok (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perangkat yang penting di dalam peningkatan kinerja organisasi. Majunya organisasi didorong oleh budaya organisasi yang kuat yang ada di perusahaan, atribut dan hal-hal simbolik yang melekat pada anggota perusahaan, serta kebiasaan yang berjalan di perusahaan yang memengaruhi kinerja perusahaan.

6.4 Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari dan harus dihadapi setiap organisasi. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, kebutuhan internal untuk kelangsungan hidup dan kebermanfaatan suatu lembaga/organisasi dan peningkatan kerja organisasi. Pentingnya perubahan dalam organisasi akan berimplikasi pada perubahan perilaku karyawan untuk dapat bekerja dan berinovasi demi kemajuan organisasi. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun harus diyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan. Kemajuan teknologi sudah semakin tidak dapat terbendung, yang mengharuskan organisasi harus dapat mengikuti perubahan tersebut.

Wibowo (2006) menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik.
2. Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalah-masalah/ prospek Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja, produktivitas, motivasi kerja dan sebagainya), perilaku dan keputusan manajemen.

Kusdi (2009) menyatakan perubahan dapat dibedakan atas dua macam yaitu perubahan tidak terencana (*unplanned change*) dan perubahan terencana (*planned change*). Perubahan tidak berencana, yaitu perubahan karena perkembangan (*developmental change*) dan perubahan secara tiba-tiba (*accidental change*), sedangkan perubahan terencana adalah perubahan yang disengaja/ bahkan direkayasa oleh pihak manajemen. Perubahan terencana bersifat proaktif dan sengaja dilakukan (*procative and purposeful change*). Perubahan akan terus berlangsung sepanjang waktu dalam organisasi dan sistem sosial organisasi yang disebabkan oleh pengembangan organisasi karena faktor kebutuhan. Tujuan dari perubahan organisasi adalah mengubah sistem, perilaku dan budaya organisasi dengan maksud untuk meningkatkan efektivitas organisasi dari perubahan tersebut adalah perubahan sikap dan perilaku orangnya yang terlibat dalam organisasi.

Kanter, Stein dan Jick (1992) menjelaskan ada tiga level perubahan dalam organisasi dengan menyebutnya Model Perubahan Tiga Besar (*Big Three Model*), yaitu:

1. level perubahan makroevolusioner (*macroevolutionary forces of change*), yaitu perubahan organisasi yang disebabkan perilaku organisasi, tindakan atau aksi dari organisasi lain sehingga terjadi perubahan.
2. level perubahan mikroevolusioner (*microevaluationary for change*), yaitu perubahan yang diakibatkan faktor internal dalam siklus

- kehidupan organisasi yang disebabkan pertambahan ukuran, pertumbuhan (growth), dan penurunan (decline) organisasi.
3. level perubahan politis (political forces changes), yaitu perubahan pada level individu, biasanya pergulatan politik dan kekuasaan dalam organisasi.

Kemajuan pada era transformasi digital akan membawa perubahan yang sering dianggap sebagai salah satu penyumbang dampak negatif luntarnya nilai-nilai budaya. Namun, dengan pemanfaatan yang tepat, transformasi teknologi dapat diandalkan sebagai alternatif penguatan edukasi budaya. Perusahaan tidak perlu lagi menerapkan budaya yang terlalu kaku dan terlalu birokrasi, tapi dengan menerapkan budaya yang lebih fleksibel. Kemajuan teknologi tidak dapat dipungkiri akan menawarkan banyak hal yang positif bagi penguatan budaya. Kemudahan akses informasi serta data yang dapat disajikan bisa menjadi penuntun melihat berbagai kehidupan dan budaya pada masa lalu serta sebagai upaya untuk mempersiapkan masa depan. Pemanfaatan teknologi sangat mungkin untuk mendukung kepedulian dan edukasi budaya pada masyarakat.

Di tengah kondisi saat ini, teknologi menjadi salah satu hal paling relevan dan dapat diterima dengan luas dalam penyebaran sekaligus upaya mempertahankan budaya. Kemajuan teknologi tidak hanya menawarkan peluang dan manfaat besar bagi publik dan kepentingan bisnis. Namun juga memberikan tantangan terhadap segala bidang kehidupan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi dalam kehidupan. Penggunaan bermacam teknologi memang sangat memudahkan kehidupan, namun diharapkan setiap penggunaannya mengharuskannya untuk mengontrol serta mengendalikannya. Perkembangan teknologi yang begitu cepat hingga merasuk di seluruh lini kehidupan sosial masyarakat, ternyata bukan saja mengubah tatanan kehidupan sosial, perilaku kehidupan dan budaya organisasi.

Robbins (1995) menyebutkan budaya organisasi mungkin cocok untuk waktu dan keadaan tertentu, namun bila waktu dan kondisi berubah akibat kemajuan teknologi, persaingan yang semakin kompetitif, perubahan peraturan pemerintah, perubahan ekonomi yang cepat dan teknologi baru merupakan contoh kekuatan meninggalkan budaya yang menghambat keefektifan organisasi. Dalam rangka memudahkan proses perubahan, maka strategi yang dapat dilakukan dengan penyesuaian budaya organisasi. Perubahan ini akan berpengaruh terhadap keseluruhan aktivitas organisasi, karena budaya organisasi

sangat penting dalam pengembangan organisasi dan pengambilan kebijakan dalam organisasi.

Dalam perusahaan, juga ditemukan model budaya yang tentunya sesuai dengan kebiasaan yang terjadi dalam lingkup kerja. Secara garis besar, budaya organisasi merupakan suatu pola yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang memengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, Denison, (1990) menyatakan dalam perubahan budaya organisasi terdapat empat aspek, yaitu:

1. Aspek keterlibatan, yaitu tingkat keterlibatan yang tinggi dari karyawan akan meningkatkan rasa tanggung jawab yang secara tidak langsung meningkatkan komitmen terhadap perusahaan. Rasa kebersamaan dan kekeluargaan tercipta dengan sendirinya, keterlibatan karyawan yang berkaitan dengan perubahan akan dapat dilakukan, bila mendapatkan dukungan yang kuat dari manajemen puncak, perubahan akan berhasil bila berasal dari top-down, dan manajemen puncak dapat merumuskan aturan yang jelas terhadap proses perubahan budaya, seperti perubahan simbol-simbol yang menunjukkan jati diri perusahaan, perubahan tag line yang lebih menekankan kepada komitmen organisasi terhadap kemajuan teknologi, dan lain sebagainya.
2. Aspek konsistensi, yaitu menekankan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan, seperti masalah komunikasi, kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, toleransi dan penghargaan terhadap prestasi. Bila ini dilakukan akan memberi dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga perlu dikembangkan secara konsisten dengan melakukan penyesuaian standar.
3. Aspek adaptabilitas, yaitu untuk mempermudah proses penyesuaian di dalam perusahaan terhadap berbagai perubahan lingkungan yang terjadi demi kelangsungan hidup perusahaan dan sebagai tantangan pengembangan perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia berbasis teknologi, melakukan talent mapping dan memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada

dapat dengan mudah menyesuaikan pemanfaatan teknologi demi kemajuan dan keinginan perusahaan.

4. Aspek misi, yaitu menekankan pentingnya kejelasan misi dan tujuan organisasi bagi para anggotanya.

Ke empat prinsip tersebut harus dilakukan dan dipersiapkan perusahaan pada era perubahan dengan melakukan penyesuaian visi dan misi, agar upaya untuk melakukan perubahan terlihat jelas dan dipahami sehingga mendapatkan dukungan dari semua pihak untuk melakukan perubahan perilaku dan budaya organisasi dapat berjalan dengan lebih baik dan terarah.

Kotter (1996) menyebutkan berdasarkan ruang lingkup dan sasaran, perubahan pada organisasi dibedakan 7 (tujuh) jenis, yaitu:

1. Restrukturisasi (restructuration).
2. Rekayasa ulang (reengineering).
3. Penyusunan strategi kembali (turn around).
4. Akuisisi (acquisition).
5. Perampingan (downsizing).
6. Program-program kualitas (quality programs), dan
7. Pembaruan budaya organisasi (organizational culture's renewal).

Bab 7

Kreativitas dan Inovasi dalam Perubahan

7.1 Pendahuluan

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pimpinan akan diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi peluang dan potensi. Untuk dapat memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi potensi maka dibutuhkan kreativitas dan inovasi dari pemimpin itu sendiri. Namun dalam organisasi kreativitas dan inovasi tidak hanya terbatas menjadi kepentingan pimpinan saja, namun seluruh warga dalam organisasi dituntut memiliki kreativitas dan inovasi.

Organisasi diperhadapkan pada perubahan yang cepat karena lingkungan mikro dan makro dari organisasi yang dinamis. Hanya pemimpin yang memiliki kepribadian, perilaku, kemampuan menggunakan kekuasaan, kreativitas dan inovasi yang tinggi yang mampu menghadapi dan melakukan perubahan itu sendiri. Perubahan itu sendiri tidak hanya bergulir di industri dan dunia usaha, atau organisasi bisnis, namun perubahan ada dalam segala aspek kehidupan dan semua organisasi baik profit maupun non-profit. Maka jika tidak berubah menjadi lebih baik maka kita akan menghadapi kematian atau keuasangan. Untuk itulah dibutuhkan individu, pribadi, karyawan, pimpinan yang memiliki pikiran preatif dan inovatif tinggi dalam menghadapi serta melakukan perubahan.

Salah satu karakteristik dari perubahan adalah perubahan itu terjadi kapanpun, maka perubahan tercipta kapanpun juga, bukan hanya sesekali. Jika ada

perubahan yang kecil sekalipun, maka dapat berdampak terhadap perubahan lainnya. Karakteristik lain dari perubahan adalah perubahan selalu menegangkan dan menimbulkan kecemasan (Kasali, 2006). Namun demikian dengan kreativitas dan inovasi yang dimiliki seseorang, maka harus dikelola bagaimana mengelola perubahan tersebut dapat memberikan kontribusi positif dalam kehidupannya dan organisasi dengan menerapkan manajemen perubahan.

7.2 Kreativitas

7.2.1 Dasar Pemikiran Kreatif

Pribadi yang kreatif merupakan sifat yang ada dalam diri seseorang sejak dia lahir, namun juga sifat yang dapat diaktualisasikan melalui kebiasaan yang dilatih atau diciptakan. Menurut Maslow (Schultz, 1991), kreativitas dapat disamakan dengan daya cipta dan daya khayal naif yang dimiliki anak-anak, suatu cara yang tidak memiliki prasangka, dan langsung melihat hal yang bersifat asersif. Dengan kata lain bahwa kreativitas sifat dari seseorang yang mengembangkan atau mengaktualisasikan dirinya. 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 menjadi bagian dari perubahan adalah berpikir kreatif. Tanpa kreativitas maka perubahan sulit untuk dijalankan dan dihadapi. Akan ada banyak kendala ketika akan melakukan sebuah perubahan. Berfikir kreatif harus memiliki pola dasar pikiran kreatif. Hal ini dapat membantu memecahkan permasalahan untuk menemukan solusinya. Berpikir kreatif memiliki banyak manfaat dan kegunaan bagi individu dan juga organisasi.

Adapun kegunaan pola pikir kreatif tersebut adalah sebagai berikut (Hendro, 2011):

1. Lahirnya inspirasi, ide, peluang dan gagasan baru.
2. Lahirnya pemikiran yang cemerlang dari sebuah kesulitan atau masalah.
3. Ditemukannya solusi inovatif.
4. Ditemukan sesuatu yang baru yang belum pernah terjadi sebelumnya.
5. Ditemukannya teknologi baru.
6. Menemukan kekuatan dan keunggulan baru dari sebuah keterbatasan.

Dari manfaat dan kegunaan tersebut dapat dilihat bahwa untuk melakukan perubahan maka pemikiran yang kreatif akan sangat membantu keberhasilan dalam melakukan sebuah perubahan. Dengan pikiran kreatif maka ide gagasan atau inspirasi dalam membuat perubahan, atau ketika ada penolakan terhadap perubahan maka dengan pemikiran kreatif ditemukan cara mengatasi kesulitan untuk berubah dengan memberikan solusi yang inovatif. Pemikiran kreatif juga akan membantu orang lain untuk tidak takut menghadapi perubahan dengan hal-hal yang baru, termasuk penggunaan teknologi baru, sehingga perubahan yang akan terjadi atau yang akan dihadapi tidak lagi sesuatu yang menakutkan dan menimbulkan kepanikan.

Jadi semakin jelas bahwa kreativitas adalah salah satu faktor penting untuk menjalankan atau menghadapi perubahan. Kreativitas bukanlah semata-mata memecahkan masalah tetapi menciptakan sesuatu yang lebih baik, orisinal, dan pemecahannya secara kreatif. Kreativitas merupakan cara mengoptimalkan dan menggunakan pengetahuan seseorang untuk mengatasi masalah yang belum memiliki kepastian jawaban. Kreativitas juga salah satu cara menghasilkan kesuksesan dengan penciptaan ide, gagasan serta memunculkan inspirasi terbaru, karena kreativitas tidak dapat ditiru atau dipaksakan pada orang lain tetapi dapat dilatih dan dipelajari. Dengan pemikiran kreatif yang ada maka seseorang akan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dari yang dikerjakan orang lain, sebab jika tidak memiliki kreativitas maka penemuan tidak ada. Semua hal ini sangat dibutuhkan dalam perubahan organisasi.

7.2.2 Membangkitkan Kreativitas

Albert Einstein mengatakan bahwa pengetahuan adalah 1% modal untuk sukses dan 99% adalah semangat yang tidak pernah menyerah atau dikenal dengan

istilah pespikasi. Sedangkan visualisasi diri adalah melihat segala sesuatu yang diharapkan untuk bisa menjadi kenyataan yang perlu diwujudkan. Dengan kedua pemahaman ini yakni pengetahuan dan visualisasi diri diharapkan dapat membangkitkan kemampuan kreatif seseorang. Selain itu kreativitas dapat dibangkitkan atau dipelajari dengan cara berikut (Hendro, 2011):

1. Berimajinasilah terus-menerus. 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. Demikianlah seseorang akan berimajinasi tentang sebuah perubahan, arti penting perubahan, manfaat perubahan, kendala atau tantangan yang dihadapi dalam perubahan, dan beragam solusi yang akan ditemukan untuk melakukan perubahan yang diimajinasikan dan segera dapat diwujudkan.
2. Belajar berpikir 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. Maka yang perlu dipikirkan adalah bagaimana mengantisipasi perubahan, bagaimana bereaksi terhadap perubahan dan bagaimana berpikir optimis menghadapi perubahan dalam krisis.
3. Selalu membuat 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. Demikian juga dalam perubahan perlu membuat sebuah konsep dari sebuah perubahan sebelum melakukan eksekusi dari perubahan tersebut.

4. Berpikir dengan berbeda dari orang lain. Dengan melihat serta memvisualisasikan suatu hal dari berbagai aspek. Berpikirlah dengan detail, sehingga ditemukan sesuatu hal yang berbeda.
5. 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 waktu yang akan datang akibat perubahan, dan temukanlah hal yang baru atau sesuatu perubahan yang belum pernah ada untuk dilakukan lagi.
6. Menggabungkan pengetahuan, pengalaman, informasi baru. 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.

Dengan demikian untuk menghasilkan perubahan maka kreativitas perlu dibangkitkan, sebab tidak sama melihat benda yang kasat mata dengan melihat sebuah perubahan. Bagi sebagian besar manusia, perubahan adalah sesuatu yang tidak mudah dilihat dan diprediksi. Kemungkinan perubahan itu sedang terjadi suatu tempat yang tidak dapat diprediksi, atau tidak masuk hitungan, atau mungkin yang berubah masih salah satu bagian terkecil yang dianggap tidak penting dan perlahan, akan tetapi jika tiba saatnya ia akan memperoleh waktu yang tepat untuk berubah dengan gerakan cepat (Kasali, 2006). Maka daripada itu perlu melihat dengan cara berbeda, bergerak dengan optimis dan menyelesaikan perubahan dengan menggunakan pengetahuan, pengalaman dan informasi.

7.2.3 Prinsip Kreativitas

Kreativitas berhubungan dengan tindakan mengendapkan berbagai permasalahan dalam pikiran untuk dibawa dalam imajinasi dan visualisasi mendalam secara jelas berbagai cara untuk menemukan ide, gagasan atau konsep dari yang berbeda secara umum dalam menyelesaikan permasalahan tersebut (Winardi, 2003). Kreativitas dilakukan karena adanya pengetahuan/knowledge, pengalaman/experience, dan informasi/information

tentang situasi atau tantangan yang dihadapi, sehingga tantangan itu menjadi peluang dan kekuatan.

Dengan demikian dalam pemikiran yang kreatif dibutuhkan prinsip-prinsip sebagai berikut (Hendro, 2011):

1. 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, karena kita tahu bahwa hal itu lebih bernilai atau dibutuhkan. Prinsip dalam teori ketidaksempurnaan adalah: 1) Memposisikan diri berlawanan atau berbeda dengan yang lain, 2) Berpikir berbeda dari yang tidak ada namun memberikan hasil yang spektakuler, 3) Berpikir lebih detail daripada yang lain, 4) Berpikir bahwa yang dicapai sempurna dan tidak mungkin dicapai orang lain, 5) Berpikir bahwa apapun kesulitannya pasti ada jalan keluar, 6) Kesulitan dan inspirasi saling melekatkan diri, 7) Miliki pola pikir imajinasi yang kuat. Dengan prinsip ini maka seseorang akan terbantu dalam melakukan dan menghadapi perubahan yang ada.

2. 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. Dengan prinsip ini maka perlu ada perubahan dalam diri seseorang dalam melihat situasi dan juga perlu adanya perubahan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik lagi.

3. 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. Demikian

dalam perubahan yang ada perlu berpikir diluar kebiasaan (*thinking out of box*), sehingga ketika perubahan itu terjadi seseorang sudah siap menghadapinya atau ketika terjadi tantangan dalam perubahan seseorang siap untuk mengatasinya.

4. Prinsip berpikir secara mendetail.

Prinsip ini akan mengubah pola kebiasaan lama dengan kebiasaan baru. Didalam 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 disekitarnya. Perlu mengunjungi berbagai macam tempat atau keramaian dengan tidak hanya melihat atau memikirkan keramaiannya, kebisingannya, akan tetapi memikirkan apa yang terjadi di sana, apa yang ditawarkan, apa hal yang baru yang ada disana, sehingga dapat melahirkan ide-ide kreatif. Dengan demikian ketika melakukan perubahan seseorang dapat membuang hal-hal yang kurang baik atau merubah kebiasaan lama dengan melakukan perubahan mendasar dengan ide yang kreatif.

5. 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 dirubah.

6. 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.

7. 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.

8. 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. Dengan demikian seseorang tidak menjadi masalah dari mana ia datang, akan tetapi yang terpenting adalah kemana arah yang akan ditujunya.

Maka dengan prinsip kreativitas ini diharapkan seseorang ketika melakukan atau menghadapi perubahan tidak lagi melihat apa yang dilihatnya sekarang saat terjadi sebuah perubahan, akan tetapi yang perlu dilihat adalah apa dibalik perbuatan tersebut. Jika seseorang hanya melakukan sesuatu karena kebiasaan maka itu semua akan usang, maka perlu berubah melakukan sesuatu dengan cara yang tidak biasa sehingga seseorang dapat menjadi inspirasi sebagai agen dari perubahan itu sendiri.

7.2.4 Proses Kreativitas

Proses pemikiran kreatif akan disertai dengan pemikiran dalam mencari solusi tertentu telah dianalisis secara mendalam dan ditemukan berbagai macam cara untuk memecahkan masalah tersebut. Hermon Von Helmholtz, mengemukakan 3 langkah proses kreativitas (Winardi, 2003), yaitu:

1. **Saturasi**, upaya mengumpulkan kebenaran, data, dan persepsi yang kemudian oleh akal pikiran dijadikan dasar utama memproduksi ide-ide baru. Proses ini dapat berlangsung dengan sadar atau di bawah sadar, dan proses ini bisa berlangsung seumur hidup.
2. **Inkubasi**, langkah pada proses berikutnya yang dilaksanakan tanpa adanya sesuatu upaya yang dilakukan secara sadar. Pikiran seseorang di bawah sadarnya menyeleksi beragam potongan informasi, lalu dilakukan pengolahan informasi yang menghasilkan berbagai macam kombinasi yang tidak dapat dihitung banyaknya, dan mayoritas biasanya tidak diterima ketika belum muncul dalam sadarnya. Tahapan pada proses ini sangat penting, terlebih ketika pemecahan suatu masalah tidak segera dicapai.

3. **Iluminasi**, berkaitan dengan suatu gejala yang dinyatakan sebagai ilham yang tiba-tiba muncul dalam pikiran seseorang, yang sering terlihat setelah periode kedua berlangsung lama. Seolah-olah pemecahan masalah muncul dalam benak dan pikirannya, yang terkadang berisi hal-hal yang sangat detail akan pemecahan masalah yang dipikirkan.

Dari proses lahirnya kreativitas ini dapat dilihat bahwa kreativitas itu ada yang tercipta sendirinya dan ada yang dapat dipelajari atau dilatih. Untuk perubahan yang akan dilakukan maka sebelum dilakukan perlu permenungan atau telaah mendalam akan hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan tersebut.

7.2.5 Ciri-ciri Kreativitas

Untuk mengidentifikasi kreativitas seseorang dan organisasi maka dapat dilakukan melalui ciri-ciri kreativitas yang ditampilkan atau dihasilkan. Berikut ini ciri-ciri kreativitas yang dikemukakan oleh Gary A. Steiner (Steiner, 1965) dalam (Winardi, 2003):

1. Ciri Individu yang kreatif:
 - a. Memiliki kelancaran konseptual.
 - b. Dengan cepat melahirkan ide.
 - c. Bersifat orisinal, dapat melahirkan sejumlah gagasan yang tidak biasa.
 - d. Memikirkan ide dengan mempertimbangkan kebaikan dan kelemahannya.
 - e. Menunda evaluasi dan menjauhi komitmen awal.
 - f. Menganalisis dan menjelaskan sesuatu dengan cukup lama.
 - g. Tidak berjiwa diktator/otoriter
 - h. Luwes dan fleksibel.
 - i. Memeotivasi diri sendiri.
 - j. Suka mencari hal baru kapan saja.
 - k. Kebebasan dalam penilaian dan tidak menyukai penyeragaman.
 - l. Berbeda dengan pendapat orang lain secara umum.

- m. Memiliki cara pandang yang tergolong aneh dengan persepsi sendiri.
- 2. Ciri Organisasi yang kreatif:
 - a. Memiliki orang-orang yang mempunyai ide.
 - b. Memiliki saluran komunikasi terbuka, terbuka dengan dunia luar.
 - c. Mempekerjakan berbagai macam tipe kepribadian, memperbolehkan adanya sikap eksentrik.
 - d. Memiliki cara pendekatan objektif berdasarkan fakta dan hasil.
 - e. Kurang memperhatikan komitmen financial dan material terhadap produk serta kebijakan yang ada.
 - f. Memiliki rencana jangka panjang, memberikan peluang kepada semua orang.
 - g. Bersifat sentralisasi.
 - h. Menyediakan waktu dan sumber-sumber daya yang menerima risiko.
 - i. Tidak kaku.
 - j. Anggota organisasi memiliki kebebasan menelaah masalah dan membicarakan ide.
 - k. Bersifat otonom dan bebas, memiliki sasaran orisinal dan berbeda.
 - l. Tidak berupaya untuk mengikuti pemimpin.
 - m. Membiarkan para creator dalam pengembangan mengembangkan gagasannya, terjadi pemisahan fungsi yang produktif dan fungsi kreatif.

Dengan mengetahui ciri-ciri ini seseorang mampu mengidentifikasi rencana dan penerapan sebuah perubahan serta tantangan yang akan dihadapinya jika individu yang ada dalam organisasi kreatif atau tidak, atau jika perubahan dilakukan pada organisasi yang kreatif. Maka dengan demikian yang melakukan perubahan akan lebih mudah melakukan perubahan yang dibutuhkan organisasi, apakah akan mendapat dukungan kondusif dari individu dan organisasi atau tidak.

7.2.6 Tipe Kreativitas

Kreativitas dapat dipelajari atau dilatih. Hal ini dapat dilihat dari perilaku kreatif seseorang dalam aktivitasnya. Misalnya pengambilan risiko atau tertantang terhadap hal-hal baru. Untuk itu perlu dilihat dan dipahami tipe kreativitas apa yang ada dalam diri seseorang yang dapat ditumbuhkembangkan.

Adapun tipe kreativitas dibedakan atas (Winardi, 2003):

1. **Inovasi.** Kreativitas inovatif berakibat lahirnya hal baru. Misalnya berupa ide, teori, hipotesis, atau metode manajemen organisasi baru. Kegiatan imajinasi dan mimpi sering terdapat dalam pemikiran seseorang yang sulit untuk dipahami dengan kebiasaan umum.
2. **Sintesis.** Kreativitas sintesis mencakup kemampuan menerima dan menggunakan gagasan dari berbagai macam sumber daya. Seseorang yang menerapkan sintesis dapat menggabungkan data atau konsep yang seolah-olah tidak berkaitan satu dengan yang lain, hingga menjadi sebuah ide yang bernilai dan bermanfaat.
3. **Ekstensi.** Kreativitas ekstensi merupakan tipe yang berkaitan erat dengan inovasi dan sintesis. Eksistensi terjadi apabila seseorang menggunakan sebuah inovasi yang baru muncul, lalu menambah nilai ganda dan manfaatnya dengan cara menghilangkan batasan yang ada. Eksistensi menyediakan hal detail yang dibutuhkan pemanfaatannya secara praktis.
4. **Duplikasi.** Walaupun bukan kreatif dalam arti inovatif, duplikasi (pengulangan) juga merupakan kreativitas yang dipandang berdasarkan persepsi setiap instansi/organisasi karena dapat membawa sesuatu hal baru ke dalam instansi/organisasi tersebut yang berasal dari instansi/organisasi lain.

Dengan memilih dan mengakomodasi tipe kreativitas yang dimiliki seseorang dalam organisasi, akan membantu organisasi dalam melakukan perubahan. Tipe kreativitas yang dimiliki setiap individu pasti berbeda, maka dengan mengkolaborasi individu dengan berbagai tipe yang ada maka perubahan dapat dilakukan dengan penerimaan yang baik dari semua warga organisasi, sehingga kompleksitas dalam organisasi dapat diatasi dan organisasi dalam bekerja lebih cepat.

7.2.7 Penghambat dan Pendorong Kreativitas

Ada banyak faktor yang dapat menghambat kreativitas dari seseorang. Penghambat yang berpotensi menghalangi kreativitas, seperti: tekanan waktu, tidak ada dukungan dari manajemen, sikap pesimis dari rekan sejawat, kebijakan yang tidak fleksibel, sikap negatif dari dalam diri sendiri dan dari orang lain, stress dan kejenuhan bekerja, terlalu berpikir dengan logika, dan faktor penghambat lainnya.

Menurut (Roger von Oech, 1998) dalam (Winardi, 2003) terdapat 10 faktor yang dapat menghambat kreativitas diuraikan dibawah ini:

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 diimplementasi. 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 berfikir 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 berfikir 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.

Faktor penghambat kreativitas di atas juga menjadi penghambat dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi. Untuk itu manajemen perlu meminimalisir atau mencari cara untuk mengatasi faktor yang menghambat kreativitas individu dalam organisasi. Untuk mengatasi hambatan dalam 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. Merangsang rasa ingin tahu individu yang tinggi, memberikan pekerjaan yang menantang bagi individu, mengadakan pelatihan kreativitas melalui pengadaan buku, seminar, lokakarya, 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).

7.3 Inovasi

7.3.1 Mengenal Inovasi

Inovasi adalah pengenalan akan hal baru. Dengan kata lain 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. Secara umum inovasi berarti ide, gagasan, atau cara-cara baru yang belum pernah ada, belum pernah diketahui, dan belum pernah diterapkan sebelumnya. S.D. Darmo mengatakan bahwa inovasi secara praktis dengan 3 huruf, yakni: ATM = Amati, Tiru, Modifikasi (Kasali, 2018). Orang yang berhasil melakukan inovasi disebut dengan innovator. Inovasi sendiri akan memberikan manfaat lahirnya hal-hal baru yang dapat memberikan kemudahan serta memberikan kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya.

Keunggulan perusahaan pada saat ini tidak akan pernah bertahan lama, karena keunggulan itu sendiri bersifat sementara, sebab perusahaan lain akan dapat meniru konsep keunggulan perusahaan terdahulu. Ketika semua perusahaan sudah menerapkan konsep keunggulan yang pertama tadi, maka apalagi yang bisa menjadi sumber keunggulan dan daya saing perusahaan tersebut. Maka dalam kondisi seperti ini inovasilah menjadi sumber keunggulan dan daya saing perusahaan. Dalam beberapa industri, inovasi tidak hanya menciptakan keunggulan akan tetapi mampu mengubah cara pandang bisnis yang telah mapan dan mampu membawa perusahaan tidak lagi berkompetisi dengan ketat, namun memandang bisnis sebagai pasar tanpa pesaing dan membiarkan persaingan tidak lagi penting, karena perusahaan tampil beda dengan perusahaan lainnya. Disinilah peranan inovasi sebagai upaya membuat ide baru yang bermanfaat (Kasali, 2018).

7.3.2 Teori Inovasi

Teori inovasi adalah teori yang berlandaskan sesuatu yang tidak mungkin untuk diwujudkan menjadi mungkin. Secara umum berbicara motivasi akan mengacu

pada konsep “Innovation Theory” yang mengemukakan bahwa sesuatu yang tidak mungkin, tidak terpecahkan, dan tidak terselesaikan akan menjadi mungkin bagi mereka, dengan usaha yang tidak kenal menyerah. Teori ini jugalah yang menjadi landasan menemukan suatu ide baru dan peluang, mulai berpikir dari sesuatu yang tidak mungkin untuk dibuat menjadi mungkin dan spektakuler (Hendro, 2011).

Selain teori inovasi sebelumnya, dikenal teori ketidaksempurnaan sebagai awal munculnya inovasi. Harapan yang tidak terpenuhi akan menjadikan hati sedih dan luka, tetapi keinginan yang terpenuhi adalah sebuah pohon kehidupan agar seseorang tetap hidup. Jika kita melihat sebuah produk baru, perubahan, kejadian yang terjadi, namun dilihat sebagai sesuatu yang tidak sempurna, maka disanalah muncul inovasi dengan sendirinya. Teori ketidaksempurnaan juga konsep untuk berpikir kreatif, karena inovasi merupakan bagian dari proses kreatif. Banyak inovasi yang terkenal dan bertahan lama serta dijadikan masyarakat sebagai tradisi atau kebiasaan, dan ketika ini tidak dipikirkan untuk dikembangkan lagi maka hal tersebut bukan lagi bagian dari inovasi (Hendro, 2011).

Demikian halnya dalam perubahan, semua orang pasti familiar dengan sebuah inovasi baru yang telah dilakukan. Namun tidak selamanya itu bertahan karena sesuai dengan teori ketidaksempurnaan, harus ada sesuatu yang baru yang diubah atau harus berubah dari situasi yang lama. Ketika melakukan perubahan inilah dibutuhkan inovasi. Semua orang sepakat untuk bertahan sukses harus mampu melakukan perubahan dengan inovasi. Pada saat ini mengharuskan setiap organisasi atau perusahaan harus melakukan inovasi tidak mengubah bentuk, ukuran, dan desain saja. Namun inovasi menyeluruh dengan mengubah metode, cara kerja, bahkan produk yang tidak lagi relevan. Para pemain lama yang sudah berada di zona aman dengan tradisi lama harus berubah untuk menjadi lebih baik dan mampu bersaing dan bertahan (Kasali, 2017).

7.3.3 Faktor Pendukung Inovasi

Inovasi pasti memiliki tujuan tertentu yang lahir dari hasil analisis, metode dan kerja keras sebagai bagian dari praktik inovasi. Untuk itu agar inovasi berhasil ada keharusan hal yang harus dilakukan dan pasti ada larangan sebagai hal yang lebih baik tidak dikerjakan dan ada pula persyaratan agar inovasi dapat dilakukan dengan baik (Drucker, 1996).

Adapun faktor yang mendukung keberhasilan inovasi adalah (James Brian Quinn (Hendro, 2011), adalah:

1. Harus berorientasi pada pasar. Banyak inovasi sekedar pemecahan masalah kreatif tetapi tidak bersifat dan memiliki keunggulan bersaing di pasar. Hubungan inovasi dengan pasar yang memiliki pesaing, persaingan, perubahan persaingan, penentu arah perubahan, dan perilaku konsumen.
2. Mampu meningkatkan nilai tambah perusahaan. Inovasi memberikan nilai tambah sehingga bisa menjadi pendobrak pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.
3. Memiliki unsur efisiensi dan efektivitas. Tanpa dua hal ini, maka inovasi yang ditemukan tidak berarti atau tidak memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan.
4. Harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Inovasi harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan agar tidak menyimpang dari arah pertumbuhan usaha.
5. Harus dapat ditingkatkan lagi. Inovasi harus dapat diinovasikan kembali, sehingga terjadi inovasi berkelanjutan yang menumbuhkan perusahaan menjadi lebih baik dan lebih berkembang.

Agar inovasi dapat berkembang maka ada beberapa sumber yang dapat mendorong inovasi, yakni (Hendro, 2011):

1. Perbedaan antara permintaan dan penawaran. Perbedaan budaya sebuah wilayah/negara dapat memengaruhi penawaran/permintaan produk. Seorang inovator akan menjadikan ini sebagai peluang dan kekuatan untuk mendapatkan keuntungan.
2. Penciptaan permintaan karena kecenderungan. Adanya kecenderungan pola hidup masyarakat akan sesuatu yang instan, maka inovator melihat peluang dengan menghasilkan produk-produk instan.
3. 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.

4. Masalah yang belum terpecahkan. Masalah yang belum dapat diselesaikan dengan cara kreatif dapat diselesaikan dengan cara inovatif.
5. Inovasi yang dimaksudkan akan 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.

Dari kelima sumber inovasi tersebut dapat dilihat masing-masing karakteristik yang dimilikinya dalam melahirkan inovasi. Namun hal yang perlu diingat adalah bahwa inovasi besar dapat muncul dari analisis terhadap gejala perubahan (seperti sukses diluar dugaan yang timbul dari perubahan yang terjadi dalam produk dan harga, yang tadinya tidak dianggap berarti), dan dapat juga lahir dari penerapan secara besar-besaran pengetahuan baru yang dihasilkan dari sebuah terobosan ilmiah (Drucker, 1996).

7.3.4 Ciri Inovasi

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa inovasi paling tidak memiliki dua kata kunci ide dan bermanfaat. Maka untuk mengidentifikasi sebuah inovasi dapat dilihat dari ciri-ciri inovasi itu sendiri.

Setiap inovasi memiliki sejumlah ciri berikut ini (Kasali, 2018):

1. 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.
2. Bersifat khas atau spesifik. Ciri semacam ini bisanya tidak atau belum ada pada ide, gagasan, cara, atau produk sebelumnya. Misalnya ketika munculnya powerbank untuk memperpanjang baterai telepon seluler dan bisa dibawa kemana saja, akhirnya dengan inovasi digantikan baterai yang lebih tahan lama waktu penggunaanya.

3. 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.
4. Terencana. Inovasi sengaja dirancang sedemikian rupa untuk tujuan tertentu. Mobil yang dirancang ramah lingkungan untuk menekan polusi udara.

Dari semua ciri tersebut menunjukkan sebuah perubahan menjadi lebih baik dan dengan inovasi diharapkan merubah kehidupan menjadi lebih baik. Ciri ini tidak hanya menentukan keunggulan dan daya saing perusahaan, tapi juga daya saing individu yang menemukan inovasi, juga menjadi daya saing bangsa dan negara.

Dari seluruh uraian akan kreativitas dan inovasi dapat dikatakan bahwa jika kreativitas menjadi kebiasaan yang dikembangkan secara terus-menerus akan menghasilkan inovasi. Kreativitas dan inovasi merupakan dua hal yang berhubungan dengan sebuah ide, gagasan, cara, produk, kebiasaan, sistem baru yang berbeda dari yang sudah ada terdahulu, dalam memecahkan sebuah masalah yang melahirkan peluang dan kekuatan. Kreativitas dan inovasi juga sama-sama berasal dari dalam diri seseorang dan saling melengkapi, karena seseorang yang inovatif tidak akan ada jika tidak kreatif, sementara kreativitas seseorang tidak berkembang tanpa adanya inovasi.

Demikian halnya dalam organisasi, setiap individu sudah memiliki naluri atau bawaan pribadi atau pikiran kreatif yang perlu dieksplorasi sehingga menghasilkan inovasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini didukung penelitian-penelitian yang ada, salah satunya penelitian yang menyatakan bahwa inovasi dan kreativitas menjadi faktor penting bagi individu, manajemen, dan dunia dewasa ini (Rahayuningsih, 2013).

Bab 8

Perspektif dan Evaluasi Kinerja dalam Perubahan

8.1 Pendahuluan

Sejak tahun 1999, proses desentralisasi yang terjadi di Indonesia telah memotivasi setiap daerah untuk mampu secara mandiri. Pada era disentralisasi, pemerintah daerah mempunyai keluasaan mendekatkan masyarakat untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Tetapi kenyataannya, desentralisasi yang diharapkan belum berpengaruh terhadap perubahan dalam pembuatan kebijakan yang partisipatif. Suatu lembaga dalam meningkatkan kinerja, memerlukan pemahaman dan evaluasi kinerja untuk mengetahui capaian target serta kendala yang dihadapi di masa akan datang (Hidayat, Marchaban and Sumarni, 2018).

Perspektif atau pandangan terhadap ketercapaian sumber daya kinerja tidak hanya di ukur dari ranah keuangan, tetapi harus merata pada pembangunan sektor kualitas dan kuantitas sumber daya manusia itu sendiri. Di Indonesia masih mengandalkan Badan Pemeriksa Keuangan selaku lembaga yang terlibat dalam pengembangan instrumen sistem pengukuran kinerja bahkan lembaga pemerintahan daerah juga hanya berfokus pada capaian kinerja keuangan dan upaya memperoleh opini audit (Sofyani and Akbar, 2015), baik terhadap profitabilitas, likuiditas dan leverage (Prajanto and Pratiwi, 2017). Selain itu sikap E-Government juga sangat menentukan dalam meningkatkan manajemen kinerja (Napitupulu et al., 2020). Maka dari kedua hal tersebut, sebenarnya sistem pengukuran kinerja untuk mencapai prestasi organisasi harus berfokus pada faktor kinerja individu.

Perspektif dan penilaian kinerja dalam pengelolaan sebuah organisasi atau pengelolaan negara (Sobirin, 2014) adalah mampu mewujudkan nilai transparansi, akuntabilitas dan keterbukaan, sehingga akan berdampak pada pelaksanaan *Good Government Governance*. Sedangkan menurut (Nashuddin, 2016) konsep *New Governance* dalam memecahkan berbagai masalah memungkinkan terciptanya faktor penentu perubahan kinerja yaitu lingkungan, isi, strategi dan dinamika. Oleh karena itu dalam mewujudkan *good governance* sangat penting untuk mendukung program yang direncanakan (Mursitama, 2012).

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja adalah kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat capaian dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja (Dewi, 2012). Produktivitas suatu organisasi akan terlihat dalam bentuk efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaannya. Dengan demikian, work performance (penampilan kerja) pimpinan organisasi dalam pengelolaan organisasi mempunyai peranan penting dalam mewujudkan kuantitas dan kualitas kinerja pekerja itu sendiri (Saleh and Nur Aini, 2014). Proses kinerja seseorang dapat mengalami penurunan disebabkan karena sistem penilaian dari pimpinan tidak sesuai dengan tugas yang diemban oleh masing-masing individu. Maka, pengendalian internal oleh struktur organisasi dalam bentuk prestasi sangat menentukan capaian dan sasaran kinerja.

8.2 Perspektif Perubahan Individu

Individu merupakan elemen pertama yang perlu diubah dalam setiap esensi kehidupan bermasyarakat. Seperti halnya kelompok masyarakat yang baik, berasal dari individu yang mempunyai karakter yang baik. Perubahan individu merupakan konsep dan proses dasar yang dimulai dari pola pikir, hati dan kejiwaan yang berinteraksi secara eksternal (penampilan fisik, aktivitas, dan pola interaksi sesama individu) dan internal (jiwa dan pikiran) (Kusumaputri, 2018).

Penekanan pada individu merupakan indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan proses perubahan organisasi. Konsekuensi yang dihadapi adalah perhatian pada individu yang komitmen terhadap perubahan, akan memberikan keuntungan pada organisasi. Artinya, jika perubahan belum

sampai menyentuh ranah individu, maka bisa dikatakan belum berhasil membuat individu berubah. Komitmen menjadi faktor terpenting sebagai efektivitas implementasi dan inovasi di dunia kerja (Retnowati, Mardapi and Kartowagiran, 2018). Sehingga dapat dikatakan dukungan setiap individu dalam suatu organisasi sebagai prasyarat untuk keberhasilan perubahan.

8.2.1 Etika Kerja untuk Perubahan

Etika merupakan suatu sikap normatif yang menggambarkan tentang pekerjaan yang dikerjakan atau tidak boleh dikerjakan. Sehingga kinerja mencerminkan dengan perilaku atau hasil, sebagai rasa tanggung jawab terhadap organisasi (Schermerhorn et al., 2019).

Menurut (Kusumaputri, 2018) perilaku etika tergantung pada beberapa faktor, di antaranya adalah:

1. Interpretasi hukum

Interpretasi hukum didasarkan pada kondisi yang berlaku di tengah-tengah masyarakat, dan tidak membedakan jenis kelamin, ras atau pun suku bangsa.

2. Faktor organisasi

Faktor yang memengaruhi perilaku partisan, artinya gaya kepemimpinan yang mampu mensosialisasikan tentang etika, dalam bentuk membuat peraturan kode etik, pernyataan kebijakan, publikasi dan sebagainya.

3. Faktor individu

Masing-masing individu mempunyai karakter yang berbeda-beda. Di antara faktor yang berdampak pada perilaku individu adalah perkembangan moral, nilai-nilai pribadi, pengaruh keluarga, pengaruh lingkungan dan pengalaman hidup.

Dalam aspek kehidupan dan bisnis, etika perubahan tidak bisa dielakkan. Perubahan diperlukan untuk performance organisasi yang lebih baik. Namun, kebutuhan untuk perubahan tidak hanya memperbaiki kepentingan pelanggan, akan tetapi memperbaiki sistem pengelolaan organisasi. Perubahan dalam pengelolaan organisasi meningkat sesuai kemajuan teknologi dan inovasi-inovasi yang terus berkembang (Hartini, 2012). Pada waktu yang bersamaan,

sebuah organisasi akan memperbolehkan peningkatan harapan atau keinginan pekerja apa yang mereka lakukan untuk organisasi.

8.2.2 Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja

Kinerja secara konseptual merupakan suatu yang sangat kompleks, multi dimensi dan *multi faceted* yang melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya.

Secara umum faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor individu

Individu memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Kinerja organisasi tentunya dipengaruhi oleh kompetensi, pengetahuan, sikap kerja, komitmen dan motivasi setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi seringkali ditemukan individu yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mempunyai kinerja yang buruk. Hal ini terjadi akibat dari gaya kepemimpinan yang tidak mampu berinteraksi dan gagal memotivasi, memberi inspirasi dan dukungan terhadap individu yang bermasalah. Sehingga individu tersebut tidak bisa bekerja secara maksimal.

3. Faktor tim kerja

Kehadiran teman kerja sebagai tim kerja sangat penting untuk menyelesaikan pekerjaan dan tidak bisa dihindarkan. Dalam banyak kasus, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan secara mandiri. Kinerja individu dalam sebuah organisasi secara keseluruhan tidak ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi dukungan tim kerja menjadi faktor penentu dalam kinerja organisasi.

4. Faktor organisasi

Organisasi terdiri dari beberapa unsur yang saling terkait. Jika salah satu sub-sistem gagal, maka performa organisasi akan gagal secara keseluruhan. Namun diharapkan sebuah organisasi harus selalu memantau secara berlanjut sistem organisasi agar mampu berkinerja dengan baik.

5. Faktor situasi

Keempat faktor di atas sering disebut sebagai faktor internal. Menurut *open system theory*, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal saja tetapi juga dipengaruhi faktor eksternal/situasi. Jika sebuah organisasi mampu mengatasi tekanan dari faktor situasi memungkinkan organisasi tersebut akan berkinerja baik. Faktor situasi yang dimaksud adalah tekanan situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi dan kompetitor lainnya.

Kelima faktor tersebut harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika menilai kinerja organisasi. Perlu diketahui bahwa, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh individu tetapi dipengaruhi juga oleh sistem organisasi. Maka, peran lingkungan organisasi sangat berperan dalam menentukan keberhasilan kinerja organisasi.

8.3 Pentingnya Kinerja Bagi Organisasi

Memasuki tahun 1990an, isu yang terkait bukan lagi pada penilaian kinerja tetapi juga terkait pada manajemen kinerja. Dulu, seorang pimpinan jika belum menjalankan program kerja, memberikan pelatihan demi peningkatan kinerja, memberikan kompensasi demi terlaksananya program kerja tidak disebut sebagai pimpinan. Berbagai kerangka konsep dan teori serta alat pengukuran kinerja mulai menjadi bahan kajian yang dikembangkan untuk bidang kajian tersendiri (Sobirin, 2014). Tidak berlebihan jika hasil kinerja merupakan manifestasi organisasi sebagai faktor terpenting dalam kehidupan organisasi sekaligus bagi kehidupan masyarakat.

8.3.1 Indikator Kinerja

Keberhasilan seorang pimpinan dalam mengelola organisasi adalah mampu untuk menghasilkan kinerja lain yang dapat memenuhi kepentingan pihak berbeda. Dalam kasusnya seorang pimpinan dituntut untuk dapat memberi pelayanan yang memuaskan kepada *stakeholders*, bukan hanya memuaskan pemilik dari sebuah organisasi. Melainkan harus bisa menghasilkan kinerja yang berbeda. Seorang pimpinan tidak bisa bekerja secara mandiri, tetapi perlu melibatkan tim kerja. Sehingga pihak yang berbeda juga membutuhkan ukuran kinerja yang berbeda.

Menurut (Robbins and Judge, 2008), indikator pengukuran kinerja adalah:

1. Kualitas

Penentuan kualitas kinerja diukur berdasarkan persepsi individu terhadap kualitas kesempurnaan pekerjaan yang dihasilkan pada keterampilan dan kemampuan individu.

2. Kuantitas

Kuantitas dengan istilah jumlah yang dihasilkan seperti banyaknya aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh setiap individu.

3. Ketepatan waktu

Tingkatan aktivitas kinerja yang diselesaikan tepat waktu, dapat diperhatikan dari sudut dan ruang lingkup koordinasi dengan output yang dihasilkan serta dimaksimalkan dengan waktu untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas

Efektivitas dalam pemanfaatan sumber daya organisasi seperti uang, tenaga, bahan baku, dan teknologi sebagai bentuk meningkatkan hasil sumber daya individu.

5. Kemandirian

Tingkat seorang individu yang mampu menjalankan fungsi dan komitmen kerja terhadap organisasi.

Terlepas dari banyaknya indikator kinerja yang digunakan oleh sebuah organisasi. Namun, setiap indikator kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan membutuhkan indikator-indikator kunci yang sering disebut sebagai Key Performance Indicators. Key Performance Indicators merupakan indikator penilaian kemampuan organisasi dalam menetapkan tujuan melakukan penilaian (Vukomanović, Radujković and Nahod, 2010). Urgensi ditetapkan indikator-indikator kinerja pada suatu organisasi agar berjalan efektif dan efisien (Halik, 2014). Oleh karena itu setiap organisasi boleh menjadi *Key Performance Indicators* yang berbeda tergantung pada tujuan organisasi tersebut.

8.3.2 Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja juga menjadi faktor penting dalam mengukur kinerja sebuah organisasi. Menurut (Kaplan and Norton, 1992) bahwa organisasi bisa dinilai kinerjanya berdasarkan empat dimensi yang harus dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi. Dimensi yang dikemukakan tersebut populer dengan sebutan *Balanced Scorecard*. Masing-masing dimensi memiliki perspektif yang berbeda (lihat Gambar 8.1). Sebagai contoh dimensi finansial bereorientasi pada kepentingan stakeholders. Artinya harus mampu memenuhi kebutuhan investor. Sedangkan dimensi konsumen orientasinya adalah kepuasan konsumen yang kepentingannya berbeda dengan stakeholders. Walaupun masing-masing dimensi memiliki kriteria yang berbeda, tetapi saling berkaitan pada visi dan strategi jangka panjang organisasi. Sehingga pada setiap dimensi harus dijabarkan menjadi objectives (sasaran), measures (ukuran pencapaian), targets (sasaran), serta initiatives (upaya-upaya yang diambil oleh organisasi).



Gambar 8.1: Dimensi kinerja yang saling berkaitan dengan visi dan target organisasi (Kaplan and Norton, 1992)

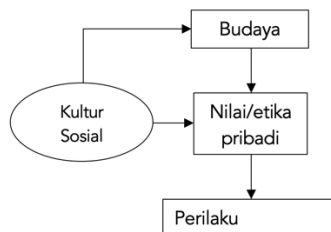
Keempat dimensi tersebut berorientasi pada dimensi eksternal dan dimensi internal. Dimensi eksternal direpresentasikan oleh dimensi finansial dan kepuasan konsumen, sedangkan dimensi internal diwakili oleh proses internal dan inovasi (pembelajaran dan pertumbuhan). Maka, kinerja organisasi dapat terlihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Nahrishah and Imelda, 2019).

8.4 Penilaian Kinerja

Strategi organisasi bertujuan untuk mampu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Sistem pengendalian internal dan good governance adalah aspek yang perlu diperhatikan untuk menunjang kinerja organisasi (Supriadi, Herawati and Adiputra, 2014). Untuk mengetahui efektivitas penerapan strategi diperlukan adanya sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja merupakan komponen penting yang bersifat dinamis dan mampu memberikan informasi akurat terhadap hasil kinerja. Penilaian kinerja pada dasarnya cenderung memperhatikan ukuran umum (common measures) yang bersifat finansial, jika dibandingkan dengan ukuran-ukuran yang unik (unique measures) yang bersifat nonfinansial (Bone and Sholihin, 2012). Penilaian kinerja dapat membantu sebuah organisasi dalam merefleksikan hasil yang telah ditentukan. Selain itu, juga mampu membantu organisasi dalam pembelajaran untuk memahami masyarakat demi tercapainya optimalisasi kepuasan masyarakat yang berdampak pada efektivitas tujuan organisasi (Handoko, 2014).

8.4.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan erat dengan bagaimana mempersepsikan karakteristik budaya organisasi. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Namun, budaya organisasi membentuk perilaku organisasi, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu digerakkan oleh budaya organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penilaian kinerja sangat menentukan keberlangsungan hidup suatu organisasi. Hasil yang diharapkan mencerminkan nilai-nilai yang sesuai dengan landasan moral dan etika. Menurut (Robbins, Odendaal and Rood, 2001), budaya organisasi sangat berpengaruh pada kinerja dan kepuasan kerja seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8.2 berikut.

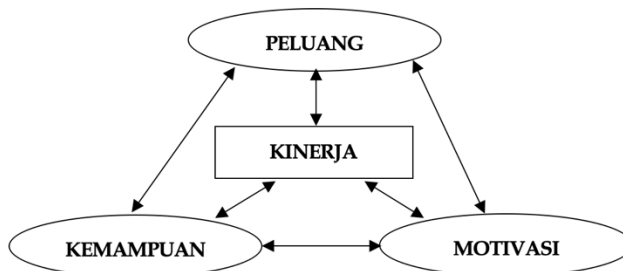


Gambar 8.2: Pengaruh budaya terhadap perilaku dan kepuasan kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan gambar 10.2 di atas, perilaku organisasi dipengaruhi oleh nilai/etika pribadi, sikap, asumsi-asumsi, harapan, budaya, sosial, adat dan bahasa. Menurut (Hampden-Turner, 1994) budaya organisasi secara umum dimulai dari penataan ekonomi dan teknologi, pranata politik dan hukum latar belakang moral dan agama. Sehingga mengarah pada perilaku individu yang tepat dan mengarah pada setiap upaya dalam penyelesaian masalah (Soegoto, 2011; Suadnyana and Supartha, 2018).

8.4.2 Strategi Penilaian Kinerja Organisasi

Untuk menerapkan strategi organisasi dalam tindakan sehari-hari dibutuhkan *intellectual assets*, bahwa setiap individu terlibat aktif dalam membuat strategi organisasi. Sehingga menjadikan strategi sebagai proses berkelanjutan dalam upaya menggerakkan perubahan. Menurut (Rivai and Basri, 2005), bahwa dimensi kerja yang saling berhubungan dan saling terkait dengan satu sama lain yaitu kemampuan, motivasi dan peluang (Rinaldi, Diana and Dewi, 2017). Berdasarkan penjelasan tersebut setiap individu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, di mana kemampuan individu dipengaruhi oleh faktor motivasi dan peluang (lihat Gambar 8.3). Seseorang akan berprestasi secara optimal jika individu tersebut memperoleh manfaat (benefit) dan rangsangan (inducement) dalam bentuk pemberian motivasi yang masuk akal (reasonable). Maka (Wexley and Yukl, 1977) menyebutkan bahwa individu yang bekerja secara optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.



Gambar 8.3: Dimensi kinerja yang terkait dengan penilaian kinerja.

Peran individu merupakan hasil dari peran mekanis organisasi. Setiap individu memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi (Sutedjo, 2013). Sehingga akan mampu untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Tolak ukur lain dapat dilihat dari kinerja individu dalam melayani, yang bersifat kualitatif dan kuantitatif dalam satuan waktu tertentu. Selain itu,

budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup suatu organisasi yang merupakan cerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi (Ernawan, 2011).

8.4.3 Sistem Pendukung Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai adalah proses penilaian untuk menghasilkan pegawai yang mempunyai kualitas dan dedikasi. Sebuah organisasi atau instansi, pegawai banyak berperan di dalam aktivitas sebuah organisasi. Sehingga untuk meningkatkan mutu kerja pegawai dan kreativitas pegawai, membutuhkan sistem penilaian kerja dengan memberikan kenaikan jabatan kepada pegawai yang berprestasi. Beberapa faktor yang menjadi dasar penilaian kerja yaitu pemahaman tentang pekerjaan, kreativitas, perencanaan, pelaksanaan instruksi, pelaksanaan deskripsi tugas, kualitas kerja, kerjasama dan sikap terhadap pegawai lain, keandalan, kehadiran, sikap pekerjaan, keuletan dan kejujuran (Ananta, Winiarti and Soepomo, 2013). Begitu juga menurut (Surya, 2018) sistem penilaian kerja meliputi kualitas kinerja, pengembangan diri, tingkat kepuasan kerja dalam capaian tujuan organisasi. Untuk membantu sistem penilaian dibutuhkan sistem keputusan penilaian kinerja yang berbasis komputer (Agustin and Kurniawan, 2015).

Ada beberapa metode yang sering digunakan oleh peneliti Indonesia sebagai pendukung penilaian kinerja yang berbasis komputer adalah:

1. Metode Weighted Product

Metode Weighted Product salah satu metode pengambilan keputusan yang dapat dilakukan secara cepat dan tepat, sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Metode ini mampu mendukung dalam pengambilan keputusan terstruktur dan terukur. Salah satu hasil penelitian (Agustin and Kurniawan, 2015), mengatakan penggunaan metode ini sangat efisien dan lebih cepat dalam mendapatkan informasi tentang penilaian kinerja.

2. Metode TOPSIS

TOPSIS adalah singkatan dari Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution. TOPSIS merupakan sebuah metode alternatif untuk pengambilan keputusan multi kriteria. Hasil akhir dihitung berdasarkan nilai preferensi (V_i) tertinggi dari masing-masing alternatif, kemudian nilai tertinggi

dijadikan sebagai patokan utama sebagai individu yang memiliki nilai kinerja tertinggi (Surya, 2018).

3. Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) yaitu model pengambilan keputusan secara komprehensif dan terstruktur. Penggunaan sistem ini dengan bahasa pemrograman visual basic 6.0 dan SQL-yog sebagai database, untuk mengetahui setiap bobot masing-masing indikator. Penelitian pernah dilakukan di RSUD Serang menggunakan metode AHP, bahwa hasil penilaian terhadap pegawai lebih efisien sehingga pihak RSUD lebih cepat dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat obyektif (Saefuddin and Wahyuningsih, 2014). Hasil akhir menjadi prioritas untuk menentukan alternatif terbaik (Limbong *et al.*, 2020).

4. Metode Balanced Scorecard

Metode Balanced Scorecard biasanya digunakan untuk menilai kinerja karyawan di perusahaan bisnis. Selain diterapkan untuk penilaian kinerja karyawan juga bisa digunakan penilaian kinerja dosen di perguruan tinggi. Metode Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen, pengukuran, pengendalian secara cepat, dan tepat yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan. Konsep yang digunakan oleh Robert Kaplan adalah mempertajam pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang. Melalui mekanisme sebab akibat (cause and effect) (Hamzah, Suyoto and Mudjihartono, 2010).

Beberapa metode yang penulis sampaikan adalah sebagai contoh alat pendukung penilaian kinerja berbasis komputer. Seiring berkembangnya teknologi, alat pendukung penilaian dari manual sudah beralih ke sistem teknologi dan informasi. Sehingga memudahkan setiap peneliti atau instansi dalam mengambil keputusan. Akibat berkembangnya era digitalisasi, segala aktivitas yang dilakukan menjadi tepat dan akurat serta efektif dan fleksibel. Oleh karena itu, alat pendukung yang digunakan menilai kinerja disesuaikan dengan capaian kerja organisasi.

Daftar Pustaka

- Agustin, Y. H. and Kurniawan, H. (2015) ‘Sistem Pendukung Keputusan Dalam Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Weighted Product (Studi Kasus : Dosen STMIK Balikpapan)’, Seminar Nasional Informatika 2015, 1(Snrik), pp. 1–7.
- Alifah, E. W. N. (2020) “PENERAPAN TRANSFORMASI DIGITAL PADA PROSES BISNIS FUNGSI SHARED SERVICE CENTER HUMAN CAPITAL (SSC HC) PT PERTAMINA (PERSERO).” Universitas Pertamina.
- Ananta, P. W., Winiarti, S. and Soepomo (2013) ‘Sistem Pendukung Keputusan dalam Penilaian Kinerja Pegawai untuk Kenaikan Jabatan Pegawai Mnggunakan Metode GAP Kompetensi’, Jurnal Sarjana Teknik Informatika, 1(2), pp. 574–583.
- Ancok, Djamaluddin. (2002) Outbond Management Training. Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: UII Press.
- Applegate, A.J., Applegate, M.D., & McGeehan, C.M. (2009). The assessment of thoughtful literacy in NAEP: Why the states aren’t measuring up. *The Reading Teacher*, 62(5), 372–381. Retrieved from Applegate, A.J., Applegate, M.D., McGeehan, C.M., Pinto, C.M., & Kong, A. (2009). The assessment of thoughtful literacy in NAEP: Why the states aren’t measuring up. *The Reading Teacher*, 62(5), 372–381. doi:10.1598/RT.62.5.1
- Apri Nuryanto (2015) Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah. DIREKTORAT PEMBINAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKANDIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN MENENGAH, KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN.

- Baianat (2020) How robotics transform manufacturing. Tersedia pada: <https://www.baianat.com/articles/how-robotics-transform-manufacturing> (Diakses: 24 Mei 2020).
- barantum.com (2020) Mengenal Manajemen perubahan: definisi dan pentingnya Manajemen perubahan, 2020. Available at: <https://www.barantum.com/blog/tentang-manajemen-perubahan/>.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 133- 41.
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A. Russel. (2003). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Bloomberg, J. (2018, Apr 29). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#ffecf2b2f2c7>
- Bone, H. and Sholihin, M. (2012) ‘Pengaruh Perspektif Dan Jenis Ukuran Dalam Balanced Scorecard Terhadap Evaluasi Kinerja’, *EKUITAS: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 16(4), pp. 457–472. doi: 10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.2335.
- Brehm, S. S. dan S. M. Kassir. (1990). *Social Psychology*. Boston: Homington Mifflin Company.
- Brown, Andrew D. (1998). *Organizational Culture*. England: Financial Times-Prentice Hall.
- Budiarta, K., Ginting, S. O. dan Janner Simarmata, J. (2020) *Ekonomi dan Bisnis Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Burnes, B. (2001). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Prentice Hall.
- Cai , J., Liu , X., Xiao , Z., & Liu , J. (2009). Improving supply chain performance management: a systematic approach to analysing iterative KPI accomplishment. *Decision Support Systems*, 46(2):512-21.
- ChamberlinNewsome. (2020). Public Art. Retrieved from <http://www.chamberlinnewsome.com/humannature>

- Change Management Learning Center. (2010). Change Management Process and Model – Prosci Methodology. Retrieved from <http://www.change-management.com/change-management-process.htm>.
- Cherrington, D.. J. (1989). Organizational Behavior:The Management of Individual and Organizational Performance. Boston: Allyn and Bacon.
- Coffman, Karen and Karen (2007). Change Management : Getting User Buy-In. Slide Presentation. Management of Change 2007 Innovation (Online) Available : <http://www.actgove.org/MOC2007>. Diakses 19 April 2020.
- Coffman, Karen., & Katie, Lutes. (2008, Oktober). Change Management : Getting User Buy-In’, Slide Presentation; Management Of Change 2007 Innovation [Online]. Retrieved from <http://www.actgov.org/MOC2007>
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson , B., & Squire, B. (2008). Strategic Supply Management Principles, Theories and Practice. FT Prentice-Hall.
- Danuri, M. (2019) “PERKEMBANGAN DAN TRANSFORMASI TEKNOLOGI DIGITAL,” INFOKAM, 15(2).
- DataReportal (2020) Digital 2020: Indonesia — DataReportal – Global Digital Insights. Tersedia pada: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-indonesia> (Diakses: 22 Mei 2020).
- Denison, Daniel R. (1990). Corporate Cultur and Organizational Effectiveness. New York: John Wesley & Sons.
- Desra (2020) ‘Kenali Peluang & Tantangan Bisnis Di Era Digital Saat Ini’, Journal Entrepreneur, p.
- Dewi, S. P. (2012) ‘Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogtakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group)’, Jurnal Nominal, I(1). doi: 10.1080/13574809.2016.1234336.
- Direktor of Research and Development Prosci Research . (2010). Change Management.
- Dr. H.A. Rusdiana, M. . (2014) Manajemen Operasi. Bandung: CV. Pustaka Setia Bandung. Available at: [file:///D:/BULAN/1 DATA D/Paper/0178-BA-FISIP-2009.pdf](file:///D:/BULAN/1%20DATA%20D/Paper/0178-BA-FISIP-2009.pdf).

- Dr. Ir. Benjamin Bukit, MM, dkk (2017) Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi, Zahir. Zahir. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Drs. Achmad Sobirin, MBA., P. . (2006) ‘Konsep Dasar Perubahan dan Perubahan Organisasi’, pp. 1–67.
- Drucker, P. F. (1996) Inovasi dan Kewiraswastaan. Edited by R. Naib. Jakarta: Erlangga.
- Drucker, Peter F. (1992). Manajemen : Tugas, Tanggung Jawab, dan Praktek. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Ernawan, E. R. (2011) Organizational Culture: Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- ETHOZ (2016) artificial-intelligence-versus-human - ETHOZ. Tersedia pada: <https://www.ethozgroup.com/blog/robots-are-coming-for-our-jobs/artificial-intelligence-versus-human/> (Diakses: 24 Mei 2020).
- Feeney, M. (1999) “Towards a national strategy for archiving digital materials,” Alexandria. SAGE Publications Sage UK: London, England, 11(2), hal. 107–122.
- Felisha, R. (2015) ‘Mempelajari Manajemen Transisi’, Business Lounge Journal, p. Available at: <https://www.blj.co.id/2015/04/07/mempelajari-manajemen-transisi/>.
- Filicetti, J. (2007). Project Management Dictionary.
- G. Unruh, & D. Kiron. (2017). Digital transformation on purpose. MIT Sloan Manage. Rev. (2017).
- Gartner. (2020). Digitization, Gartner IT Glossary. Retrieved from <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>
- George, Jennifer M dan Gareth R. Jones. (2002), Organizational Behavior. 3th edition. NJ: Prentice Hall.
- George, JM and Gareth R Jones. (2002). Organizational Behavior. New Jersey : Prentice Hall.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. (1996). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, terjemahan Nunuk Adiarni Jakarta: Binarupa Aksara.

- Gordon, Judith R. (2002). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. 7th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hadari Nawawi (2003), *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press.).
- Halik, A. (2014) ‘Kajian Pengembangan Kebijakan Pelayanan Terpadu satu Pintu (PTSP) Melalui Persfektif Indikator Kinerja Utama (IKU)’, *Jurnal Bina Praja*, 6(1), pp. 1–18.
- Hamalik. Oemar. (2010). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Hampden-Turner, C. (1994) *Corporate Culture: How to Generate Organisational Strength and Lasting Commercial Advantage*. London: Piatkus.
- Hamzah, Suyoto and Mudjihartono, P. (2010) ‘Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: Universitas Respati Yogyakarta)’, in *Seminar Nasional Informatika*.
- Handoko, Hani T. (2009). *Manajemen*. Cetakan Keduapuluh. Yogyakarta : Penerbit BPEE.
- Handoko, Y. (2014) ‘Implementasi Social and Environmental Disclosure dalam Perspektif Teoritis’, *Jurnal JIBEKA*, 8(1), pp. 72–77.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi dan Yovita Hardiwati. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hartini, S. (2012) ‘Peran Inovasi : Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis’, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(1), pp. 82–88.
- Hasibuan, A. et al. (2020) *E-Business: Implementasi, Strategi dan Inovasinya*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hasibuan, Malayu SP. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hendro (2011) *Dasar-dasar Kewirausahaan*. Jakarta: Erlangga.

- Hidayat, R., Marchaban and Sumarni (2018) 'Evaluasi Kinerja Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balai Pengawas Obat dan Makanan di Jambi', *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 8(1), p. 10. doi: 10.22146/jmpf.34437.
- Hodge & Anthony (1988). *Organizational Theory*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- <https://www.change-management-coach.com/benefits-of-change-management.html>. (2020).
- Hussey, DE. (2000). *How to Manage Organizational Change*. London : Kogan Page Limited.
- IMF. (2019). *World Economic Outlook*. Retrieved from <https://www.imf.org/external/datamapper/LUR@WEO/OEMDC/ADVEC/W>
- Irawan, A. W. (2018) 'MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA: STUDI KASUS PT RODA BAHARI', *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*. doi: 10.34203/jimfe.v2i1.721.
- Jamaluddin, F. (2016) 'Enam tantangan perusahaan transisi ke arah digital', *merdeka.com*, p. Available at: <https://www.merdeka.com/teknologi/enam-tantangan-perusahaan-transisi-ke-arah-digital.html>.
- Kamus Besar bahasa Indonesia. (2012). Departemen Pendidikan Nasional. Edisi Keempat. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kanter, R.M., B.A. Stein, dan T.D. Jick. (1992) *The Challenge of Organization Change*. New York: Free Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, pp. 71–79.
- Karmarck, E. (2016). *Government Innovation Around the World* (February 26, 2004). KSG Working Paper No. RWP04-010. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=517666>.
- Kasali, R. (2006) *Change*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2017) *Tomorrow is Today*. Jakarta: Mizan.
- Kasali, R. (2018) *Self Distrupction*. Jakarta: Mizan.

- Kasali, Rhenald. (2006). *Change*. Jakarta : Gramedia
- Kotler, JP and Schlesinger. (1979). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review. 57(2). 106-124.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2011). "Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?". Retrieved from Forbes online
- Kotter, Jhon P. (1996). *Leanding Change: Menjadi Pionir Perubahan*. Terjemahan Joseph Bambang MS. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, John P, and James L Heskett. (1998). *Corporate Culture And Performance*. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja, terjemahan Benjamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : Salemba Empat.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2008). *Organizational Behavior*. Eighth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kusumaputri, E. S. (2018) *Komitmen pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)*. 1st edn. Yogyakarta: Deepublish.
- Laudon, K. dan Laudon, J. (2006) "Management information systems: Managing the digital firm." New York: MacMillan.
- Lesley, P. (2007). *Managing Change; Learning Made Simple*. London, New York: Elsevier.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K. (2016.). Retrieved from <http://change-management-consultant.com/kurtlewin.html>.
- Lewin, Kurt. (1951). *Field Theory in Social Science*. Selected Theoretical Paper. New York : Harper.
- Lientz, B. P. and Rea, K. P. (2003) 'Manage the International Team and the Work', in *International Project Management*. doi: 10.1016/b978-0-12-449985-0.50009-0.

- Lientz, Bennet P , & Rea, Kathryn P. (2004). Breakthrough IT Change Management - How to Get Enduring Change Results. s.l. Elseiver Butterworth Heinemann.
- Limbong, T. et al. (2020) Sistem Pendukung Keputusan: Metode & Implementasi. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Lynn , L. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2):144-160.
- Malayu S. P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-7, 2005)
- Marous, J. (2019). Retrieved from <https://www.digitalbankingreport.com/trends/digital-banking-customer-engagement/>
- Martono, Nanang. (2012). Sosiologi Perubahan Sosial : Perspektif Klasik, Modern, dan Poskolonial. Jakarta : Rajawali Press.
- Matt, C., Hess, T. dan Benlian, A. (2015) "Digital transformation strategies," *Business & Information Systems Engineering*. Springer, 57(5), hal. 339–343.
- Maxmanroe.com (2020) Manajemen Perubahan: Pengertian, Tujuan, Tingkatan, serta Komponennya, <https://www.maxmanroe.com/vid/>. Available at: file:///D:/link buku/Manajemen Perubahan_ Pengertian, Tujuan, Komponen, dan Tingkatannya.html.
- Mulyadi. (2010). Kepemimpinan Kepala Madrasah. Malang : Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan. Kementerian Agama.
- Mursitama, T. N. (2012) 'Peran Serta Masyarakat dan Dunia Usaha Dalam Mewujudkan Sistem Transparansi Nasional Pelayanan Publik', *Jurnal Rechtsvinding*, 1(April), pp. 75–92.
- Nahrisah, E. and Imelda, S. (2019) 'Dimensi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Kinerja Organisasi', *Jurnal ilmiah Kohesi*, 3(3), pp. 41–50.
- Napitupulu, D. et al. (2020) E-Government: Implementasi, Strategi dan Inovasi. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Napitupulu, D. et al. (2020) E-Government: Implementasi, Strategi dan Inovasi. Edited by T. Limbong. Yayasan Kita Menulis. Available at: kitamenulis.id.
- Nashuddin (2016) Manajemen dan Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik. Edited by S. Sutikno. Mataram: Sanabil.
- Nasution, M Nur. (2010). Manajemen Perubahan. Edisi Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nasution, M. N. (2005). Manajemen Mutu Terpadu. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nauheimer, H. (2007, Februari 1). Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development. . Retrieved from www.change-management-toolbook.com
- Nauheimer, H. (2009) 'John Kotter's 8 Steps of Leading Change', Change Management Blog.
- Nauheimer, H. (2014) 'At the Core, the Revolution Is about Leadership.', People & Strategy.
- Nauheimer, Holger. (2007). Change Management for One World : A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development. <http://www.cahnge-management-toolbook.com>. Diakses 19 April 2020.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (2002). Organizational Behavior: Human Behavior At Work. New York: Mc Graw-Hill.
- Pascale, R. , & Athos, A. . (1981). The Art of Japanese Management. London: Penguin Books.
- Peters, T.J. , & Waterman, R.H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best run companies. London: Harper and Row.
- Phintraco (2020) Tingginya Intensitas Serangan Siber di Tengah Maraknya Transformasi Digital - Phintraco Ekasarana. Tersedia pada: <http://www.phintraco.com/tingginya-intensitas-serangan-siber-di-tengah-maraknya-transformasi-digital/> (Diakses: 22 Mei 2020).
- Pollitt , C. , & Bouckaert, G. (2004). Public Management Reform. Oxford: Oxford University Press.
- Potts, Rebecca and Jeanenne LaMarsh (2004). Managing Change for Success. London : Duncan Baird Publisher.

- Prajanto, A. and Pratiwi, R. D. (2017) 'Analisis Nilai Perusahaan Manufaktur Di Indonesia Dari Perspektif Kinerja Keuangan', *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(1), p. 13. doi: 10.30659/jai.6.1.13-28.
- Proxsis (2020) Proxsis Surabaya Pentingnya Strategi Perusahaan dalam Era Transformasi Digital. Tersedia pada: <https://surabaya.proxsisgroup.com/strategi-perusahaan-menghadapi-digital-transformation/> (Diakses: 22 Mei 2020).
- Purba, Sukarman. (2010). *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo
- Qlausa (2018) Digitalisasi di era revolusi industri 4.0, qlausa. Available at: <https://www.qlausa.com/digitalisasi-bisnis-di-era-revolusi-4-0/>.
- Raffiansyah Junisar (2015) 'Fungsi dan Peranan Teknologi Informasi (Aplikasi/Software) Bagi Perusahaan oleh Raffiansyah Junisar Cahyana - Kompasiana.com', Kompasiana. Available at: https://www.kompasiana.com/raffiansyahjc/fungsi-dan-peranan-teknologi-informasi-aplikasi-software-bagi-perusahaan_5656f3cb159373db144f054d.
- Rahayuningsih, I. (2013) *Pengembangan Kreatifitas dan Inovasi di Organisasi*. Universitas Muhammadiyah Gresik. Available at: <http://digilib.umg.ac.id/files/disk1/24/jipptumg--idharahayu-1186-1-22okb-i.pdf>.
- Retnowati, T. H., Mardapi, D. and Kartowagiran, B. (2018) 'Kinerja Dosen Di Bidang Penelitian dan Publikasi Ilmiah', *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), pp. 215–225. doi: 10.3969/j.issn.1672-4623.2018.01.
- Rinaldi, U., Diana, T. and Dewi, A. T. (2017) 'Manajemen Kinerja, Keadilan Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Sunprima Nusantara Pembiayaan (Columbia Finance) Pontianak', *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(1), p. 821. doi: 10.29406/jmm.v13i1.542.
- Rivai, V. and Basri, A. F. M. (2005) *Performance Appraisal: Sistem Yang tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Pers.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2008) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, S. P., Odendaal, A. and Rood, G. (2001) *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. South African: Pearson Education South Africa.
- Robbins, Stephen P. (1995). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi 3. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2014). *Management*. Twelfth Edition. England: Pearson Education Limited.
- Robicomp (2019) *Penjelasan Mengenai Transformasi Digital*, 1 mei 2019. Available at: <https://www.robicomp.com/penjelasan-mengenai-transformasi-digital.html>.
- Roger von Oech (1998) *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative*. Warner Books, Inc.
- Rogers, D. L. (2016) *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Rouse, M. (2017, Mei 12). *Identity and access management (IAM)*. [Online]. Retrieved from <https://searchsecurity.techtarget.com/definition/identity-accessmanagement-IAM-system>
- Ryza, P. (2016) 'Tantangan yang Dihadapi dalam Transformasi Digital', *Dailysocial.id*. Available at: <https://dailysocial.id/post/tantangan-yang-dihadapi-dalam-transformasi-digital>.
- Saefuddin and Wahyuningsih, S. (2014) 'Sistem Penunjang Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)', *Jurnal Sistem Informatika*, 1(1), pp. 33–37. doi: 10.36723/juri.v9i2.107.
- Sahir, Syafrida Hani, dkk. (2020). *Keterampilan Manajerial Efektif*. Cetakan Pertama. Medan : Yayasan Kita Menulis.

- Saleh, K. and Nur Aini, A. (2014) 'Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Tentang Peran Kepala MTsN Model Samarinda dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Guru)', *FENOMENA*, 6(1), pp. 19–37.
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- SAS (2020) *Transformasi Digital - Apa itu dan mengapa itu penting* | SAS. Tersedia pada: https://www.sas.com/id_id/insights/data-management/digital-transformation.html (Diakses: 24 Mei 2020).
- Sayuti Hasibuan, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: pendekatan non sekuler*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press.).
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publisher.
- Schermerhorn, J. R. et al. (2019) *Management. Seventh As*. Newyork: John Wiley & Sons.
- Schultz, D. (1991) *Psikologi Pertumbuhan (Model-model Pribadi Sehat)*. Yogyakarta: Kanisius.
- Setaiwan, W. (2017) 'Era Digital dan Tantangannya', Seminar Nasional Pendidikan 2017.
- Siagian, Sondang P. (1993) *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung.
- Simanihuruk, L. et al. (2019) *E-Learning: Implementasi, Strategi dan Inovasinya*. Yayasan Kita Menulis.
- Simarmata, J. et al. (2019) *Inovasi Pendidikan Lewat Transpormasi Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Simarmata, J. et al. (2020) *Pendidikan Di Era Revolusi 4.0: Tuntutan, Kompetensi & Tantangan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sobirin, A. (2014) 'Manajemen Kinerja', in *Manajemen Kinerja*. Universitas Terbuka, pp. 1–67.
- Soegoto, E. S. (2011) 'Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi', *Majalah Ilmiah Unikom*, 6(2), pp. 131–142.

- Soekanto, Soejono. (1990). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Soesilo, Nining I. (2000). *Manajemen Stratejik Di Sektor Publik*. Jakarta: FE UI Press.
- Sofyani, H. and Akbar, R. (2015) 'Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Ismorfisma Institusional.', *JAAI*, 19(2), pp. 153–173.
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe, (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Son, Inc.).
- Sri Meutia, ST., M. (2014) *Perancangan Organisasi*, FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS MALIKUSSALEH JURUSAN TEKNIK INDUSTRI. UNIMAL Lhokseumawe-Aceh. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Steiner, G. A. (1965) *Creative Organization Graduate School (Study in Business)*. Chichago: University of Chicago Press;
- Stoner, James AF. (2000). *Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Suadnyana, I. K. and Supartha, I. W. G. (2018) 'Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(4), p. 1950. doi: 10.24843/ejmunud.2018.v07.i04.p09.
- Sudarsana, I. K. et al. (2018) "Teknologi Dan Aplikasinya Dalam Dunia Pendidikan," *Jayapangus Press Books*, hal. i–55.
- Supriadi, I. B. P. E., Herawati, N. T. and Adiputra, I. M. P. (2014) 'Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Organizational Citizenship Behaviuor dan Good Governance Terhadap Kinerja Organisasi Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Kabupaten Buleleng)', *e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1).
- Surya, C. (2018) 'Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode TOPSIS (Studi Kasus : Amik Mitra Gama)', *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi)*, 2(1), pp. 322–329. doi: 10.29207/resti.v2i1.119.
- Sutedjo, A. S. (2013) 'Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Inti Kebun Sejahtera', *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2), pp. 120–129. doi: 10.1002/nme.607.

- Syani, Abdul. (2007). *Sosiologi Skematika, Teori dan Terapan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Terry, George dan Leslie W Rue. (2010). *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan Kesebelas. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (2014). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Edisi 2. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Tichy, B. N. M. and Ulrich, D. O. (2008) 'Review of " The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader', *Leadership*. doi: tlp.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Alfabeta.).
- UNDP. (2006). *Institutional Reform and Change Management: Managing Change In Public Sector Organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004).
- Vial, G. (2019) 'Understanding digital transformation: A review and a research agenda', *Journal of Strategic Information Systems*. doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- Vukomanović, M., Radujković, M. and Nahod, M. M. (2010) 'Leading, Lagging and Perceptive Performance Measures in the Construction Industry', *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 2(1), pp. 103–111. Available at: <http://hrcak.srce.hr/65030>.
- Westerman, G. and Bonnet, D. (2015) 'Revamping your business through digital transformation', *MIT Sloan Management Review*.
- Wexley, K. N. and Yukl, G. A. (1977) *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Wibowo. (2011). *Manajemen Perubahan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Widiara, I. K. (2018) "Blended Learning Sebagai Alternatif Pembelajaran di Era Digital," *Purwadita: Jurnal Agama dan Budaya*, 2(2), hal. 50–56.

-
- Winardi (2004) 'Manajemen Perilaku Organisasi', Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Winardi, J. (2003) Entrepreneur & Entrepreneurship. Jakarta: Prenada Media.
- Winardi, J. (2005). Manajemen Perubahan (The Management of Change). Jakarta: Cetakan Ke-1, Prenada Media.
- Winardi, J. (2008). Manajemen Perubahan (The Management of Change). Jakarta : Kencana
- Winardi, J. (2009). Manajemen Perilaku Organisasi. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirjana, Bernardine R. (2007). Mencapai Manajemen Berkualitas. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Xu, J. (2014). Managing Digital Enterprise: Ten Essential Topics Australia:. Australia: Atlantis Press.

Daftar Indeks

B

bisnis, 5
Budaya, 95
budaya organisasi, 99, 101, 104
Budaya organisasi, 133

C

Change Management, 57
ciri-ciri inovasi, 124
cloud, 6

D

digital, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 18, 42, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 61, 62, 63,
64, 90, 95, 104
Digital Transformation, 3
digitalisasi, 4, 42
Digitalisasi perusahaan, 56
Digitization Era, 3

E

ekonomi digital, 1
era globalisasi, 42, 55
Era perubahan, 90
Etika, 128

I

inovasi, 62, 109
Inovasi, 121
intellectual assets, 134

Internet of Things (IoT), 49

K

karakteristik perubahan, 27
keberhasilan inovasi, 123
kompetensi, 83
kreatif, 115
kreativitas, 111, 116
Kreativitas, 118
kualifikasi, 74

M

manajemen, 4
Manajemen perubahan, 2, 4, 5, 8, 9, 10, 11,
12, 14, 21, 29, 30, 34, 39, 40, 52, 57, 58
Manajemen Perubahan, 57
manajer, 13
Manajer, 68
Model, 15
Model McKinsey, 18

O

organisasi, 77

P

perilaku organisasi, 94
Perubahan, 16, 108
Perusahaan, 1
preventive, 63

S

Sumber Daya Manusia, 62, 63, 66, 68, 71,
73, 75, 77, 81, 94, 103

T

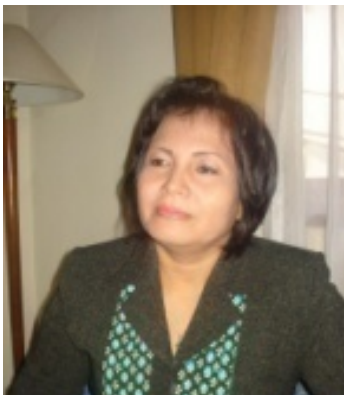
teknologi, 104
Teknologi Informasi, 53
tipologi, 27
transformasi digital, 44, 62
transformasional, 3, 84
transformation, 48

Biodata Penulis



Dr. Febrianty, S.E., M.Si.,

Dosen Politeknik Palcomtech pada Program Studi Akuntansi. Penulis kelahiran Palembang tanggal 13 Februari 1980. Penulis tamatan tahun 2001 dari S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan UNSRI. Selanjutnya tamatan tahun 2004 dari S2 Pascasarjana Ilmu Ekonomi UNSRI dan tamatan tahun 2016 dari Program Doktor Ilmu Ekonomi UNSRI. Dunia mengajar telah digeluti oleh penulis selama hampir selama 18 tahun. Penulis telah menghasilkan banyak karya buku dan publikasi dengan fokus perhatian pada Bidang Kewirausahaan dan Penerapan Teknologi Informasi di bisnis dan UKM. Penulis juga tertarik pada pembahasan seputar bidang manajemen.



Prof. Dr. Erika Revida, MS lahir di Simalungun, 21 Agustus 1962. Menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung bidang ilmu Administrasi Publik pada tahun 2005. Pada tahun 1991 menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung, dan menempuh pendidikan Sarjana (S1) bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 1996 dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)

Universitas Sumatera Utara. Menjadi dosen tetap program studi Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Sejak 1 Januari 1987, dan sejak tanggal 1 April 2007 menjadi Guru Besar Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Medan. Penulis

banyak menulis artikel pada jurnal nasional dan internasional terutama bidang pemberdayaan birokrasi, pemberdayaan masyarakat, modal sosial, manajemen perubahan, e-government, manajemen sumber daya manusia, pelayanan publik, dan pelayanan pariwisata dan sebagainya. Email : erikarevida@yahoo.com



Dr. Janner Simarmata, S.T., M.Kom.

Sarjana Teknik Informatika dari STMIK Bandung, Magister Ilmu Komputer dari Universitas Gadjah Mada (UGM) dan Doktor Pendidikan Teknologi Kejuruan (PTK) diperoleh dari Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) bidang kajian Blended Learning.

Menulis buku sejak tahun 2006. Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan. Informasi lengkap dapat dilihat di web pribadi www.jannersimarmata.com | surel:

[jannersimarmata\[at\]unimed.ac.id](mailto:jannersimarmata[at]unimed.ac.id).



Abdul Rahman Suleman, SE., S Pd., MM.

Lahir di Kota Padangsidempuan pada tanggal 30 Maret 1977 menamatkan sekolah sampai Tingkat Menengah Atas di Kota Padangsidempuan. Kemudian melanjutkan Strata I di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) tahun 1995 melanjutkan Strata II di Program Magister Manajemen Di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) tahun 2008. Berkiprah sebagai tenaga pengajar sejak Tahun 2003 di Fakultas Ekonomi Universitas

Graha Nusantara Padangsidempuan sampai dengan sekarang.

**Abdurrozzaq Hasibuan**

Dilahirkan di Medan 26 Juni 1968. Lulus dari Politeknik Universitas Syiah Kuala Lhokseumawe, Diploma III (D-III), Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Produksi, pada tahun 1992; Gelar Sarjana Teknik (Insinyur) Industri diperoleh dari Institut Teknologi Medan (ITM) – Medan pada tahun 1997; dan Gelar Magister Teknik Program Studi Teknik Industri dari

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) – Surabaya pada tahun 2001. Pada tanggal 11

September sampai dengan tanggal 30 September 1989, Mengikuti Pendidikan Dasar Keprajuritan (MENWA) di Banda Aceh; Pada tahun 2002 Dosen tetap Yayasan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Medan. tahun 2001 sampai dengan tahun 2010 sebagai mengajar di Universitas Medan Area (UMA) – Medan Program Studi Teknik Industri. Tahun 2010 mengajar di Institut Sains dan Teknologi T.D Pardede (ISTP) Medan, Jurusan Teknik Manajemen Industri.

Jabatan yang pernah dipegang Centre for Health Services (Pusat Kajian Layanan Kesehatan) dan K3 sebagai Bendahara tahun 2006 sampai dengan 2010, Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sebagai Sekretaris Eksekutif tahun 2008 – 2009, Peneliti di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara Bidang Sumber Daya Alam dan Maritim, Tenaga Ahli 2009 – 2011, BAPPEDA Kota Medan (Menyusun Master Plan Sosbud Kota Medan), Tenaga Ahli tahun 2009 – 2010, Tim Seleksi Anggota Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) Periode Tahun 2009 – 2014, pada tahun 2009, Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sebagai Sekretaris Eksekutif tahun 2009 – 2014. Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), tahun 2008 – 2010, Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAA-K) UISU tahun 2010 – 2016, Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) tahun 2019 – sampai sekarang. Menulis Buku sejak tahun 2010.



Dr. Sukarman Purba, S.T., M.Pd. dilahirkan di Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari S1 Jurusan pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, S2 IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan S3 Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini Sebagai Tenaga Pengajar di S1 Pendidikan Teknik Elektro, S2 Administrasi Pendidikan dan S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan. Aktif menulis dan melakukan

penelitian dalam bidang manajemen, dan aktif sebagai pengurus Asosiasi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia Pusat dan Daerah Sumut & organisasi HMSI Sumatera Utara dan PMS Kota Medan.



Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M. dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset di bidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi di Jurnal Ilmiah Kampus dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara. Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.



Syifa Saputra, S.Pd., M.Pd. Putra kelahiran Aceh, dari pasangan Drs. Muslim dan Nurdiah, S.Pd. Sarjana diperoleh dari Program Studi Pendidikan Biologi FKIP Universitas Al-Muslim. Magister Pendidikan Biologi diperoleh dari FKIP Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.

Mengingat latar belakang pendidikan penulis tidak sesuai dengan isi yang ditulis di buku ini. Dalam membangun wawasan pengetahuan tidak mesti fokus pada satu bidang ilmu saja.

Hal ini sesuai dengan konsep Merdeka Belajar yang digagas oleh pemerintah. Ucapan terima kasih saya haturkan kepada tim yang sudah memberikan kesempatan untuk bergabung di dalam penulisan buku ini.

MANAJEMEN PERUBAHAN PERUSAHAAN

Di Era Transformasi Digital

Perubahan pada hakikatnya merupakan upaya pergeseran dari kondisi status quo ke kondisi yang baru. Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu, kedepan, sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuan dan ketrampilannya secara terus-menerus. Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang bergerak terus-menerus. Manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar dan memberikan peran dan tanggung jawab kepada semua stakeholder sesuai proporsinya.

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan memahami hakikat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya.

Buku ini terdiri dari 8 (delapan) bab, yaitu :

Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Perubahan Era Transformasi Digital

Bab 2 Peranan Manajemen Perubahan

Bab 3 Transformasi Digital

Bab 4 Problematika Perusahaan dalam Transisi

Bab 5 Kesiapan SDM Organisasi dalam Perubahan

Bab 6 Perilaku dan Budaya Organisasi dalam Perubahan

Bab 7 Kreativitas dan Inovasi dalam Perubahan

Bab 8 Perspektif dan Evaluasi Kinerja dalam Perubahan



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-7645-99-3

