

Klaasvakumok J. Kamuri  
Rolland E. Fanggidae



# Manajemen Perubahan



**Klaasvakumok J. Kamuri  
Rolland E. Fanggida**

# **Manajemen Perubahan**

**Editor : Susan Martha Margaretha Radja**



## **MANAJEMEN PERUBAHAN**

Penulis : Klaasvakumok J. Kamuri  
Rolland E. Fanggidae

Editor : Susan Martha Margaretha Radja

**ISBN : 978-623-329-472-0**

*Copyright* © November 2021

Ukuran: 15.5 cm x 23 cm; Hal: viii + 208

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Desainer sampul : An Nuha Zarkasyi  
Penata isi : Hasan Almumtaza

Cetakan I, November 2021

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**CV. Literasi Nusantara Abadi**

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: [penerbitlitnus@gmail.com](mailto:penerbitlitnus@gmail.com)

Web: [www.penerbitlitnus.co.id](http://www.penerbitlitnus.co.id)

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas perkenanan, hikmat dan kemampuan yang diberikan, penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini. Rasa terimakasih juga penulis sampaikan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusa Cendana, yakni Ibu Christien C. Foenay, ST.,SE.,M.Si, yang telah mempercayakan dan memberii support kepada tim penulis untuk meyelesaikan penulisan buku ini.

Melalui berbagai literatur yang mengulas tentang perubahan baik itu konsep, teori dan pandangan para ahli, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa perubahan fenomena yang tidak dapat dihindari oleh siapapun, oleh organisasi atau perusahaan manapun. Bahkan dapat dikatakan bahwa satu-satunya hal yang abadi dimuka bumi ini adalah perubahan itu sendiri. selama bumi masih berputar, perubahan akan terjadi dari waktu ke waktu. Perubahan terjadi karena adanya dorongan secara internal maupun dorongan secara eksternal, dan dorongan-dorongan ini menjadi tuntutan bagi setiap organisasi atau peruahaan untuk berubah. Akan tetapi, melakukan perubahan bukanlah sesuatu yang mudah, semudah membalikan telapak tangan.

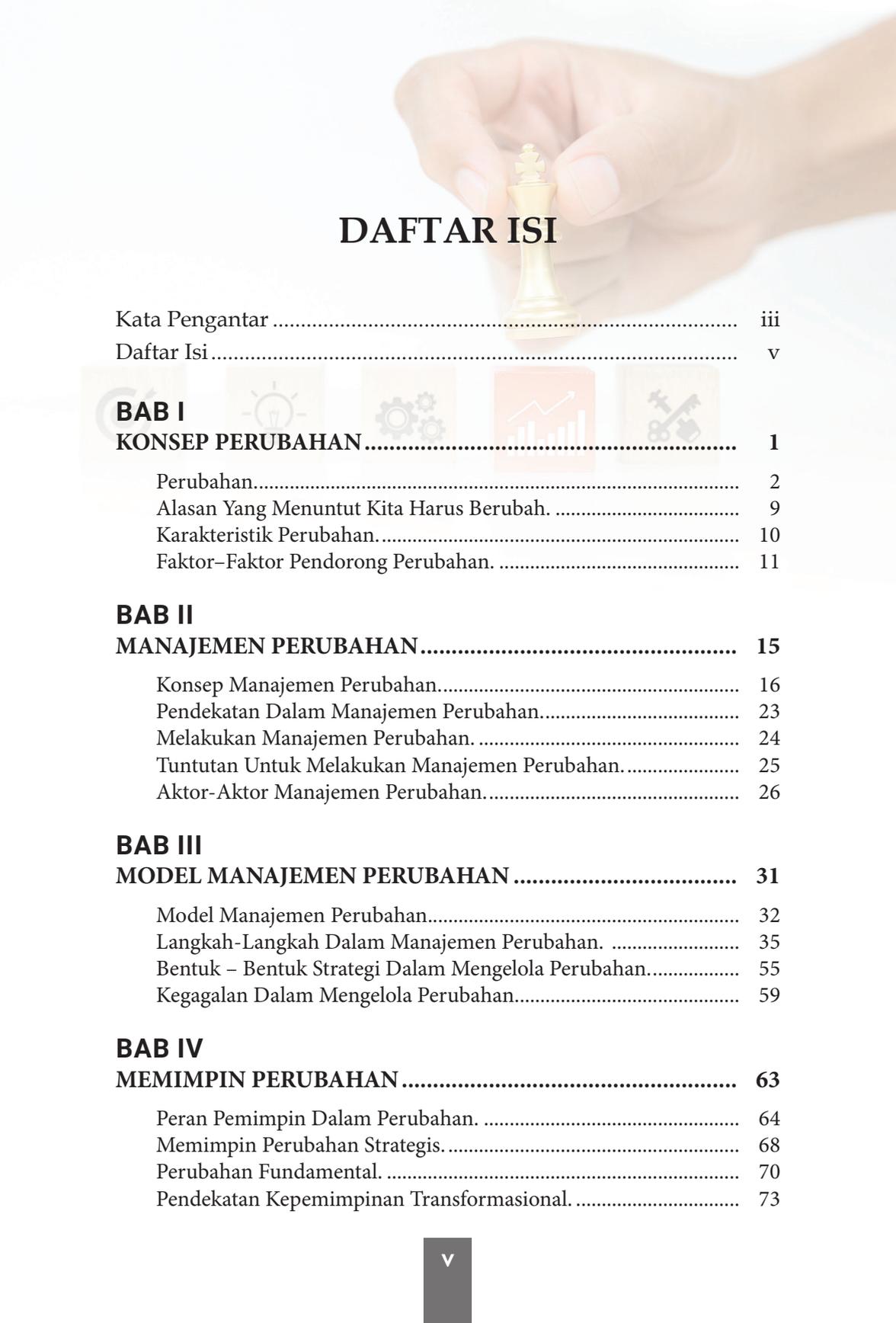
Seiring berjalannya waktu, semakin diperlukan kesadaran bagi setiap pemimpin organisasi atau perusahaan untuk meletakkan perubahan sebagai prioritas dalam agenda mereka. Diperlukannya tentang apa yang dimaksud dengan perubahan, megapa perlu dilakukan perubahan, kapan perubahan harus dilakukan, bagaimana mengelola perubahah, siapa yang harus dilibatkan dan bagaimana perubahan itu harus dilakukan.

Untuk itulah buku ini hadir dengan poko-pokok bahasan yang sekiranya dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, sekaligus menjadi literatur yang dapat memenuhi dan memberikan wawasan serta pandangan dan pemahaman pembaca tentang manajemen perubahan. Dengan demikian, buku ini dapat mengakomodir kepentingan dan kebutuhan praktisi, akademisi serta pembaca pada umumnya.

Kupang, 13 Oktober 2020.

Tim Penulis





# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v

## **BAB I**

### **KONSEP PERUBAHAN..... 1**

Perubahan.....	2
Alasan Yang Menuntut Kita Harus Berubah. ....	9
Karakteristik Perubahan.....	10
Faktor–Faktor Pendorong Perubahan. ....	11

## **BAB II**

### **MANAJEMEN PERUBAHAN..... 15**

Konsep Manajemen Perubahan.....	16
Pendekatan Dalam Manajemen Perubahan.....	23
Melakukan Manajemen Perubahan. ....	24
Tuntutan Untuk Melakukan Manajemen Perubahan.....	25
Aktor-Aktor Manajemen Perubahan.....	26

## **BAB III**

### **MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN ..... 31**

Model Manajemen Perubahan.....	32
Langkah-Langkah Dalam Manajemen Perubahan. ....	35
Bentuk – Bentuk Strategi Dalam Mengelola Perubahan.....	55
Kegagalan Dalam Mengelola Perubahan.....	59

## **BAB IV**

### **MEMIMPIN PERUBAHAN ..... 63**

Peran Pemimpin Dalam Perubahan. ....	64
Memimpin Perubahan Strategis.....	68
Perubahan Fundamental. ....	70
Pendekatan Kepemimpinan Transformasional. ....	73

Memimpin Perubahan Besar.....	73
Kepemimpinan Berbasis Kultural. ....	74
Memimpin Berdasarkan Hubungan. ....	75
Gaya Kepemimpinan Perubahan. ....	76
Strategi Pemimpin Perubahan. ....	77
Penyakit Kepemimpinan. ....	78
Pelajaran Kepemimpinan. ....	80

## **BAB V**

### **PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI ..... 85**

Pengembangan Organisasi. ....	86
Perubahan Organisasi. ....	90
Perubahan Menyeluruh Pada Organisasi. ....	92
Tantangan Perubahan Organisasi.....	94
Tipe Perubahan Organisasi. ....	94
Perlawanan Terhadap Perubahan Organisasi. ....	97

## **BAB VI**

### **PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI ..... 103**

Budaya Dan Hubungannya Dengan Perubahan. ....	104
Budaya Organisasi. ....	106
Manfaat Budaya Organisasi Dan Dampaknya Bagi Kinerja Organisasi. ....	109
Budaya Organisasi Dan Efektifitas Perubahan. ....	110
Perilaku Negatif Yang Membudaya. ....	112
Mengubah Budaya Organisasi. ....	114
Mempertahankan, Mengembangkan Dan Menguasai Budaya Organisasi. ....	121
Menyatukan Nilai–Nilai Subkultur Dalam Organisasi.....	124
Saran Dalam Mengubah Budaya Organisasi. ....	125

## **BAB VII**

### **PERUBAHAN SUMBER DAYA MANUSIA ..... 129**

Pemimpin Sebagai SDM Itu Sendiri. ....	130
Mengubah Sumber Daya Manusia. ....	132
Mengelola Sumber Daya Manusia Untuk Berubah. ....	135
Sikap Yang Muncul.....	140
Menciptakan Sumber Daya Manusia Unggul.....	142

## **BAB VIII**

### **PEMBELAJARAN ORGANISASI (ORGANIZATION LEARNING) & MANAJEMEN PENGETAHUAN**

**(KNOWLEDGE MANAGEMENT) ..... 147**

Organisasi Pembelajaran ( <i>Learning Organization</i> ) VS Pembelajaran Organisasi ( <i>Organization Learning</i> ).....	<b>148</b>
Organisasi Pembelajaran ( <i>Learning Organization</i> ).....	150
Pembelajaran Organisasi ( <i>Organization Learning</i> ).....	152
Pembelajaran Dan Manajemen Pengetahuan.....	158
Mengelola Pembelajaran.....	162

## **BAB IX**

### **KOMPETENSI & TALENT MANAJEMEN DALAM**

**PERUBAHAN ..... 165**

Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	166
Talent Manajemen.....	168
Strategi Talent Manajemen Dalam Perubahan.....	172

## **BAB X**

**IMPLEMENTASI PERUBAHAN ..... 175**

Permasalahan Dalam Implementasi Perubahan.....	176
Tindakan Meneruskan Perubahan.....	178
Mempersiapkan Implementasi Perubahan.....	179
Pendekatan Dan Proses Implementasi Perubahan.....	184

## **BAB XI**

**PERUBAHAN YANG MENYENANGKAN ..... 199**

Merancang Perubahan Yang Menyenangkan.....	200
Merangsang Perubahan Yang Menyenangkan.....	202
Menciptakan Atmosfer Perubahan Yang Menyenangkan.....	204





# BAB I

## KONSEP PERUBAHAN



Perubahan adalah sesuatu yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam organisasi, baik itu perubahan dalam bentuk besar maupun perubahan dalam bentuk kecil, dan perubahan tersebut memberi pengaruh yang besar. Perubahan mencakup aspek sempit maupun aspek yang sangat luas. Perubahan selalu berhubungan dengan jangka waktu dan keadaan. Perubahan juga bagian yang penting dari manajemen, dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuan memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi.

Dunia bisnis selalu menuntut perusahaan mencapai sebuah pembaharuan yang ditunjang dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada. Karena itulah banyak dari perusahaan ternama baik didalam atau diluar negeri melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan zaman. Sekalipun demikian, perubahan bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan, menciptakan perubahan tidak semudah membalikkan telapak tangan. Siapapun yang ingin melakukan perubahan perlu memahami tentang konsep dasar dari perubahan itu sendiri. Pemahaman konsep perubahan merupakan kerangka awal yang penting, agar menjadi dasar berpikir dan bertindak dalam menciptakan perubahan.

### A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari materi ini, pembaca diharapkan dapat memahami konsep dasar dari perubahan.

## B. POKOK BAHASAN.

### 1. Perubahan.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kasali (2005) bahwa tiada kata lain dalam ilmu manajemen dan bisnis, yang memiliki kekuatan seolah kekuatan magis dan misterius selain kata “Perubahan”. Kata tersebut bahkan dianggap sebagai sesuatu yang paling abadi didunia. Tak ada yang abadi didunia, selain perubahan itu sendiri. Ungkapan tersebut menggambarkan bahwa hanya perubahanlah yang memiliki kekuatan dan mampu menghancurkan segala sesuatu yang telah ada dan berjalan selama bertahun-tahun, kemudian menggantikannya dengan sesuatu yang baru.

Perubahan merupakan sebuah kejadian yang akan dialami oleh kita manusia, tanpa bisa dihindari oleh siapapun. Hal ini menekankan agar kita senantiasa peka, waspada dan harus selalu siap menyongsong serta menghadapi berbagai macam perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang, untuk berbagai kegiatan, terutama untuk mempertahankan eksistensi dari kegiatan bisnis yang kita lakukan.

#### a. Definisi Perubahan.

Perubahan berasal dari kata “ubah” yang memiliki arti (1) menjadi lain atau berbeda, (2) bertukar (beralih,) dan (3) berganti atau menjadi sesuatu yang lain. Kata “perubahan” juga dapat berarti keadaan yang berubah. Pengertian lain yang mendalam mengenai perubahan digambarkan oleh Webster’s Ninth New Collegiate Dictionary, sebagai berikut; (1) *to make different in some particular* - membuat perubahan dalam beberapa bagian, (2) *to make radically different* - membuat perbedaan secara radikal, (3) *to give a different position, course, or direction to* - memberi posisi, jalan atau arah berbeda, (4) *to replace with another* - bergeser dari satu posisi ke posisi lain, (5) *to make a shift from one to another* - bergeser dari suatu kondisi ke kondisi yang lain, (6) *to exchange for an equivalent sum or comparable item* - bertukar untuk jumlah yang sepadan atau sesuatu yang bisa diperbandingkan, (7) *to undergo a modification of* - menjalani modifikasi, dan (8) *to undergo transformation, transition or substitution* - menjalani transformasi, transisi atau pergantian.

Pengertian lain mengenai perubahan juga diungkapkan oleh McLean (2005), dimana perubahan diartikan sebagai *alternation, modification or addition*. Sederhananya, (a) perubahan merupakan

suatu pergantian kondisi dari kondisi lama ke kondisi yang baru, (b) perubahan merupakan modifikasi dari kondisi lama ke kondisi yang baru, (c) penambahan terhadap suatu kondisi atau pengurangan terhadap suatu kondisi. Poin-poin tersebut menggambarkan bahwa selama sesuatu tidak sama dengan keadaan sekarang, maka itulah yang dimaksud dengan perubahan. Sesuatu tidak dapat disebut sebagai perubahan apabila keadaan saat ini sama dengan keadaan sebelumnya atau sama dengan keadaan dimasa mendatang.

Perubahan merupakan transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang lebih baik dimasa mendatang. Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang berlangsung secara tetap dari masa ke masa. Dutschman (2008;22-23) mengemukakan tiga kunci utama dalam perubahan sebagai berikut: *Relate* (Menjalin Hubungan). Dalam hal ini kita perlu membangun hubungan emosional yang baru dengan seseorang atau kelompok, sehingga dapat memberii inspirasi dan harapan. *Repeat* (Mengulagi). Dalam hal ini, diperlukannya pengulangan hubungan yang terus-menerus, sehingga terbentuk pola kebiasaan baru dan menjadi sesuatu yang alami. *Reframe* (Membingkai Kembali). Setelah terbiasa dengan sesuat yang baru (perubahan) akan memberikan pelajaran bagi kita tentang cara-cara berpikir yang baru mengenai situasi yang kita alami dalam kehidupan.

#### **b. Perubahan Dan Perbedaan.**

Implisit dari definisi yang dikemukakan oleh McLean diatas mengenai perubahan adalah perubahan selalu diikuti oleh perbedaan, tanpa peduli apakah kondisi yang terjadi setelah berubah itu lebih baik atau lebih buruk dari kondisi sebelumnya. Terkait poin (a), hal ini seperti yang di contohkan oleh Sobirin (2013:6), ketika Bank Niaga diambil alih oleh perusahaan Malaysia, seluruh kegiatan yang ada tidaklah berubah, bahkan besaran dari Bank Niaga juga tidak mengalami perubahan, hanya logo perusahaan yang mengalami perubahan menjadi CIMB Niaga, yang menandakan terjadi perubahan identitas dalam tubuh perusahaan tersebut, atau dengan kata lain Bank Niaga yang lama tidak sama dengan CIMB Niaga yang baru, meski kegiatan bisnis perbankannya tidak mengalami perubahan.

Selanjutnya untuk menjelaskan poin (b), IBM merupakan contoh yang paling tepat. Dalam Sobirin (2013:7) dijelaskan bahwa IBM melakukan modifikasi terhadap bisnisnya yang semula adalah

perusahaan manufaktur penghasil produk komputer, menjadi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa informasi. Hal ini menunjukkan bahwa IBM bukan sekedar menghasilkan perangkat keras untuk komputer, tapi lebih dari itu IBM adalah perusahaan yang memanfaatkan teknologi komputer sebagai alat informasi.

Pada poin (c) dapat dicontohkan dengan apa yang terjadi pada PT Garuda Indonesia Airways (GIA). Dalam Sobirin (2013:7) dijelaskan bahwa pada mulanya GIA memiliki dan menjalankan beberapa bisnis seperti penerbangan, *maintenance facilities catering*, travel berau dan perhotelan. Akan tetapi lingkungan internal dan eksternal yang kurang mendukung, GIA harus memperkecil skala usahanya dengan melepas beberapa bagian yang bukan inti dari usaha yang dijalankan, dan hanya mempertahankan dua bisnis inti yaitu penerbangan dan *maintenance facilities catering*. Contoh ini memberi gambaran akan adanya pengurangan kondisi pada GIA, yang sekaligus menandakan terjadinya perubahan.

#### **c. Perubahan Dan Ketidakpastian.**

Dalam dunia ini hanya dua hal yang pasti, yaitu lahir dan mati. Segala sesuatu yang lahir dan hidup, tiba saatnya akan mati. Selain dari kedua hal ini, semuanya penuh dengan ketidakpastian, termasuk yang berkaitan dengan perubahan. Ketidakpastian dapat memicu terjadinya perubahan. Sesuatu yang tak pasti bisa jadi disebabkan oleh lingkungan yang selalu berubah sehingga menuntut kita untuk berubah. Hal ini merupakan salah satu contoh yang membuat segelintir orang takut untuk terlibat dalam suatu perubahan.

Ketakutan yang muncul bukan karena perubahannya melainkan karena ketidakpastian dan ketidaktahuan tentang masa depan akibat perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa retensi terhadap perubahan merupakan sifat alamiah manusia. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa perubahan sering dimaknai sebagai sesuatu yang menakutkan, membuat sakit kepala, membebaskan, menyebabkan amarah yang tak menentu, menciptakan frustrasi, bahkan menantang. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa didalam perubahan terkandung sifat emosional.

#### **d. Perubahan Dan Kemajuan (Progres).**

Dalam setiap perubahan yang terjadi tentunya menimbulkan perbedaan. Sekecil apapun perbedaan itu, baik atau buruknya

kondisi yang tercipta dari sebelumnya, perbedaan merupakan salah satu kunci dari perubahan. Setiap orang tentunya mengharapkan adanya sesuatu yang positif dari perubahan yang terjadi. Perubahan diharapkan menunjukkan adanya sesuatu yang lebih baik saat ini, jika dibandingkan dengan masa lalu, atau adanya sesuatu yang baik dimasa mendatang jika dibandingkan dengan saat ini. Seperti yang diungkapkan oleh Stuhler (1994) bahwa perubahan tidak memiliki arti apapun jika tidak diikuti oleh progres atau kemajuan.

**e. Respon Terhadap Perubahan.**

Akan muncul berbagai macam sikap dari siapapun yang terlibat maupun yang dilibatkan dalam perubahan. Sikap-sikap ini muncul karena ketidakpastian dalam perubahan itu sendiri. Secara umum respon terhadap perubahan dapat dibedakan atas dua yaitu setuju dan tidak setuju.

Setuju adalah respon yang diberikan oleh mereka yang merasa yakin dan cenderung mendukung perubahan. Sebagai tindak lanjut dari respon tersebut, mereka yang menyatakan setuju biasanya akan mengawal perubahan dengan antusias agar apa yang dicita-citakan atau diharapkan dari perubahan bisa tercapai. Sementara itu, tidak setuju adalah respon yang diberikan oleh mereka yang merasa pesimis, tidak yakin dan tidak memiliki kepastian terhadap perubahan, sehingga cenderung menganggap perubahan sebagai sesuatu yang menakutkan, sumber frustrasi dan lainnya. Untuk menghadapi hal semacam ini, mereka yang tidak setuju pada perubahan akan mencari cara atau jalan keluar agar terbebas dari ketakutan atau frustrasi dan hal-hal yang dianggap mengkhawatirkan dari perubahan.

Pada dasarnya, mereka yang tidak setuju terhadap perubahan adalah mereka yang enggan untuk berubah. Berikut adalah beberapa alasan mengapa manusia enggan untuk berubah menurut pemaparan Jhon C. Maxwell dalam Kasali (2005).

1) Perubahan Itu Bukan Datang Dari Orang Tersebut.

Kebanyakan sikap kita terhadap perubahan lebih ditentukan oleh “Apakah saya yang memeloporinya” atau “Orang lain yang memeloporinya”

2) Gangguan Terhadap Rutinitas.

Pertama-tama kita membentuk habit, tapi kemudian habit akan membentuk kita. Untuk berubah kita harus punya

kemampuan belajar dua hal sekaligus. satu, belajar membuang kebiasaan-kebiasaan lama (*To Unlearn*) dan dua, mengadopsi atau belajar (*to learn*) tentang hal-hal yang baru.

- 3) Perubahan Menimbulkan Ketakutan Terhadap Sesuatu Yang Baru.

Kebanyakan kita lebih akrab dengan masalah-masalah lama ketimbang solusi-solusi baru. Untuk menghadapi perubahan, adakalanya kita wajib meruntuhkan seluruh bangunan lama yang sudah ada, bukan sekedar menempelkan bangunan-bangunan baru disekitar gedung lama.

- 4) Tujuan Perubahan Tidak Jelas.

Ketika suatu keputusan dibuat, semakin jauh seorang karyawan mendengarnya, maka semakin besar pula keengganan untuk menerimanya. Perubahan selalu melibatkan visi, yang artinya ada sesuatu yang dapat dilihat seseorang, sementara yang lainnya belum tentu mampu melihatnya. Tugas anda adalah membuat agar apa yang Anda lihat itu dapat juga dilihat dengan jelas oleh orang-orang Anda.

- 5) Pengorbanan Yang Diberikan Terlalu Besar.

“Pengorbanan” sering kali bukan merupakan cerminan dari sesuatu yang terjadi sesungguhnya, melainkan cerminan dari apa yang dipikirkan seseorang. Dengan kata lain, persepsi terhadap perubahanlah yang membentuk pandangan-pandangan seseorang.

Manusia pada dasarnya enggan menerima suatu perubahan manakala mempunyai persepsi bahwa pengorbanan yang harus diberikan lebih besar dari pada manfaat yang akan diterimanya.

Untuk mendorong perubahan dibutuhkan keyakinan bahwa manfaat yang akan diterima lebih besar dari pada pengorbanan- pengorbanan yang harus diberikan.

- 6) Sudah Puas dengan Kondisi Sekarang.

Suatu ketika manusia akan mengalami atau memasuki zona kenyamanan (*Comfort Zone*) dan memeluk erat-erat selimut kenyamanannya. Tak ada cara lain untuk mengubah manusia kecuali membuatnya sadar dengan ia sendiri yang mengubahnya.

Dalam pekerjaan, bisnis, atau pemerintahan, sebetulnya sikap manusia sama saja. Kebanyakan kita lebih memilih untuk mati dari pada berubah. Kita biarkan semua berjalan seperti sebelumnya, walaupun kita sudah menuju pada jurang kehancuran.

Orang-orang dewasa suatu ketika juga akan memasuki zona kenyamanan itu dan memeluk erat-erat selimut rasa nyamannya. Mereka bahkan enggan melepaskannya. Selama manusia sudah merasa puas dan nyaman, perubahan akan sulit diwujudkan.

7) Pikiran-Pikiran Negatif.

Mereka yang berpikiran negatif akan menghadapi kekecewaan dimasa depannya. Perubahan tentu saja akan sulit dilakukan selama orang-orang punya pikiran negatif. Orang-orang yang berpikiran negatif akan selalu mencari argumentasi bahwa perubahan yang dilakukan salah dan menyimpang.

Orang-orang yang berpikiran negatif akan selalu menciptakan halangan-halangan, tapi hukum alam mengatakan, mereka yang tidak mau berubah akan menemui kesulitannya sendiri.

8) Para Pengikut Tak Punya Respek Pada Pemimpinnya.

Pemimpin bisa gagal melakukan perubahan kalau pengikut-pengikutnya kurang respek. Tanpa integritas, seorang pemimpin tak akan dituruti, kata-katanya tak akan bertuah.

9) Kecemasan Seorang Atasan.

Kecemasan bukan hanya ada dibawah, melainkan juga diatas. Banyak kegagalan organisasi yang juga disebabkan oleh persoalan dilini atas, yaitu atasan-atasan yang tidak kompak, saling menyalahkan dan cemas terhadap perubahan yang telah mereka rencanakan sendiri.

Mereka ingin berubah, tetapi tidak mau menerima kritik pedas, demo karyawan, surat kaleng, kehilangan tunjangan-tunjangan, atau kehilangan jabatan. Mereka kadang menganggap kritik sebagai serangan terhadap hidup pribadinya, bukan sebagai cambuk untuk perbaikan.

10) Perubahan Bisa Berarti Kehilangan Sesuatu.

Dalam setiap perubahan, orang selalu menimbang apa yang bakal terjadi pada hidup pribadinya. Setidaknya ada tiga kelompok yang berbeda dalam menerima akibatnya, (1) mereka yang dirugikan, (2) mereka yang tidak banyak terpengaruh dan (3) mereka yang bakal diuntungkan.

Mereka yang merasa akan menjadi korban atau harus lebih banyak berkorban jelas akan sangat merasa diperlakukan tidak adil, dan tentu saja menghambat / enggan terhadap perubahan. Maka sekecil apapun, cobalah menghindari perlakuan-perlakuan kurang adil dalam perubahan. Setiap pihak harus diupayakan menerima efek perubahan dengan porsi yang sama.

11) Perubahan Menuntut Tambahan Komitmen.

Setiap melakukan perubahan, manusia selalu akan memikirkan tambahan beban kerja dan waktu seperti apa yang harus diberikan untuk melengkapi perubahan tersebut.

Dalam banyak hal, perubahan menuntut komitmen waktu. Mustahil Anda mengubah sesuatu tetapi tidak berani mengawalinya. Anda harus berada dalam denyut nadi perubahan itu bersama-sama.

12) Berpikir Sempit.

Orang-orang berpikiran sempit tak bisa melihat kebenaran. Mereka hanya mempercayai jalan pikirannya sendiri, yaitu jalan pikiran yang sudah membentuknya selama bertahun-tahun. Sebagian besar dari mereka jarang bergaul dan membentengi diri dengan kepercayaannya sendiri.

Mereka hanya bergaul di kalangan terbatas, yaitu kalangan yang “sama” seperti mereka sehingga sulit menerima yang berbeda. Orang-orang yang berpikiran sempit akan selalu menciptakan halangan untuk perubahan dengan alasan untuk kebaikan menurut versi mereka sendiri.

13) Terperangkap Tradisi.

Kita Semuanya terpenjara, namun beberapa diantara kita berada dalam sel berjendela dan beberapa lainnya dalam sel tanpa jendela

#### 14) Rasa Takut Kegagalan.

Banyak orang yang memilih untuk sekedar bermain agar “jangan sampai kehilangan” (*Play to not-lose*) dari pada “bermain untuk menang” (*Play to win*). Kedua sikap ini tentu berbeda. Orang-orang yang masuk dalam kategori pertama cenderung menghindari resiko.

Orang-orang ini berbeda dengan kelompok kedua yang cenderung lebih berani dalam menghadapi kegagalan. Bagi mereka “kegagalan adalah Ibu Penemuan”. Dengan kegagalan mereka menjadi lebih berani menghadapi hidup.

## 2. Alasan Yang Menuntut Kita Harus Berubah.

“*Change Is The Only Evidence Of Life*”, demikianlah yang diungkapkan oleh Evelyn Waugh dalam Kasali (2005). Ungkapan ini memiliki arti “perubahan adalah satu-satunya bukti kehidupan”. Hal ini ingin menunjukkan bahwa perubahan adalah tanda dari kehidupan itu sendiri. Ketika kita tidak mampu berubah, raga kita memang hidup tapi jiwa kita sesungguhnya sudah mati.

Perubahan diartikan sebagai sebuah upaya agar membuat hidup kita, cara kita bekerja dan merespon dunia lebih cocok dengan lingkungan dimana kita berada. Dengan merubah diri, kita akan mudah beradaptasi dan tidak tereliminasi oleh lingkungan dan berbagai kondisi disekitar kita. Sebaliknya, siapa yang tidak mampu merubah dirinya, atau bertahan dengan cara-cara lama, akan tereliminasi oleh lingkungan dan kondisi disekitarnya.

Orang yang hidup tanpa harapan tidak dapat merubah apapun dalam hidupnya. Kemajuan tidak mungkin terjadi tanpa perubahan, dan mereka yang tidak dapat mengubah pikiran mereka, tidak dapat mengubah segalanya. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan membawa sebuah harapan baru. Dengan berharap, kita akan mampu menghadapi tantangan melalui strategi untuk mencapai kesuksesan dan meningkatkan peluang kita untuk mencapai tujuan-tujuan kita. Harapan akan mengubah perspektif kita atas kegagalan dan membantu kita untuk melihatnya sebagai momen untuk bertumbuh dan mengembangkan diri untuk melihat kesempatan di setiap tantangan.

Harapan akan mengubah perspektif kita atas kegagalan dan membantu kita untuk melihatnya sebagai momen untuk bertumbuh dan mengembangkan diri untuk melihat kesempatan di setiap tantangan dan menciptakan perubahan. Harapan menolong kita dalam

masa sukar dan sulit. Harapan memang tidak selalu mengubah hasil, tapi harapan dapat menolong kita dalam proses yang kita jalani, bahkan menikmatinya.

### 3. Karakteristik Perubahan.

- a. Perubahan Merupakan Hal Yang Sulit Untuk Dikendalikan.  
Perubahan memiliki sisi misterius karena sulit untuk dipegang.
- b. Untuk Melakukan Perubahan Dibutuhkan *Change Maker*.  
Dibutuhkan sosok yang memiliki keberanian serta tekad yang kuat untuk menciptakan dan memimpin perubahan itu sendiri.
- c. Tidak Semua Orang Bisa Diajak Untuk Melihat Perubahan.  
Segelintir orang lebih sering melihat realitas tanpa mampu melihat masa depan dari realitas yang ada, maka persoalan terbesar dalam perubahan adalah mengajak orang melihat dan mempercayai apa yang kita lihat tentang masa depan dari realitas yang ada saat ini.
- d. Perubahan Terjadi Setiap Saat.  
Sebagaimana diawal bab ini telah disampaikan bahwa perubahan merupakan hal yang abadi. Artinya perubahan tidak akan pernah berhenti terjadi selagi dunia masih berputar. Perubahan akan terjadi setiap saat, dari waktu ke waktu, masa ke masa.
- e. Perubahan Memiliki Sisi Keras Dan Sisi Lembut.  
Sisi keras dari perubahan adalah uang dan teknologi, sedangkan sisi lembutnya adalah manusia dan organisasi. Untuk itu dibutuhkan perhatian khusus atau fokus terhadap setiap sisi dari perubahan itu sendiri.
- f. Perubahan Membutuhkan Waktu, Biaya Dan Kekuatan.  
Hal ini menunjukkan bahwa perubahan tidak semerta-merta dapat dilakukan dengan instan. Perubahan membutuhkan waktu yang tepat untuk di implementasikan. Perubahan juga butuh pengorbanan akan biaya dan kematangan berpikir serta pribadi yang bertanggungjawab, kejelasan konsep yang sistematis, dilakukan secara bertahap dan dukungan yang luas.
- g. Dibutuhkan Upaya Khusus Untuk Menyentuh Nilai Dasar  
Organisasi (Budaya Organisasi). Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mampu mengubah pola pikir,

kebiasaan dan perilaku.

h. Banyak Diwarnai Oleh Mitos–Mitos.

Salah satu mitos adalah perubahan akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan secara instan.

i. Perubahan Menimbulkan Ekspektasi.

Ekspektasi dalam sebuah perubahan dapat menggetarkan emosi dan harapan. Untuk itu perubahan harus diimbangi dengan manajemen harapan sehingga orang–orang yang terlibat dapat memberi motivasi dan dukungan dalam upaya menciptakan perubahan.

j. Perubahan Menakutkan Dan Menimbulkan Kepanikan.

Karena mengandung unsur ketidakpastian, perubahan sering dipandang sebagai sesuatu yang menakutkan. Untuk itu dibutuhkan strategi komunikasi serta perilaku yang baik agar perubahan dapat dikelola menjadi sesuatu yang membawa harapan, sehingga tidak lagi dipandang sebagai sesuatu yang menakutkan dan menimbulkan kecemasan.

#### 4. Faktor–Faktor Pendorong Perubahan.

Perubahan bagi suatu organisasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu kekuatan dari luar dan kekuatan dari dalam organisasi itu sendiri (Kusworo, 2019; 132-134).

##### a. Faktor Internal

1) Keputusan Manajer Puncak.

Keputusan manajer puncak untuk mempercepat proses pertumbuhan akan mempengaruhi visi maupun misi organisasi, sehingga setiap keputusan akan mengarah pada berbagai tindakan untuk melakukan perubahan.

2) Teknologi Yang Digunakan.

Setiap adanya keputusan manajer puncak yang berujung pada tindakan perubahan harus didukung oleh teknologi maupun peralatan modern untuk menggantikan peralatan atau teknologi lama yang tidak lagi relevan dengan keputusan yang dihasilkan.

3) Perubahan Budaya Kerja.

Kebiasaan dan pola kerja tradisional, tentunya tidak dapat dipertahankan, ketika organisasi melalui pimpinan puncak

memutuskan untuk merubah operasi dari organisasi.

**b. Faktor Eksternal**

- 1) Meningkatnya biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh setiap individu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.
- 2) Kelangkaan sumber daya.
- 3) Kebijakan politik yang selalu berubah.
- 4) Tingginya suku bunga yang dipatok oleh perbankan.
- 5) Munculnya kompetitor baru dengan produk yang berkualitas serta teknologi yang modern.
- 6) Selera dan permintaan konsumen yang selalu berubah.
- 7) Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat.

**C. LATIHAN SOAL.**

1. Jelaskan apa yang anda pahami mengenai perubahan.
2. Jelaskan hubungan antara perubahan dengan perbedaan, ketidakpastian serta progres.
3. Hal apa saja yang menuntut kita agar melakukan perubahan, jelaskan.
4. Faktor apa saja yang menyebabkan manusia enggan untuk berubah, jelaskan.
5. Sebutkan dan jelaskan karakteristik dari perubahan.
6. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang mendorong terjadinya perubahan

**D. DAFTAR PUSTAKA.**

- Arjianto Agus, Perkasa Didin.H, Widayati Christine. C, Wuryandari Nur Endah.R. 2018. *Manajemen Perubahan; Pemahaman Dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi Dan Pelaku Bisnis*. Jakarta. Halaman Moeka Publishing.
- Kasali Rhenald. 2005. *Change*. Jakarta. PT Gramedia.
- Kusworo. 2019. *Manajemen Konflik & Perubahan Dalam Organisasi*. Jatinangor. Alqaprint.
- Mulyadi. 1997. Manajemen Perubahan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol 12 No 03. Universitas Gajah Mada.
- Sobirin Achmad. 2013. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Universitas Terbuka Press.
- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan;Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.

- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. PT Rajagrafindo Persada.
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jakarta. Kencana. Prenada Media Grup.





# BAB II

## MANAJEMEN PERUBAHAN



Topik mengenai manajemen perubahan telah menjadi pembahasan yang populer dalam lingkup manajemen dan bisnis. Diera *digital* seperti saat ini, organisasi tidak dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam persaingan bisnisnya tanpa adanya praktek-praktek perubahan yang dilakukan, karena untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan perubahan yang berkelanjutan.

Sering kali banyak eksekutif organisasi membicarakan tentang perubahan, mengimplementasikan perubahan itu dalam organisasinya, akan tetapi hasil yang diperoleh tidak selamanya sesuai dengan apa yang di harapkan. Ada kalanya mereka membicarakan, mengkonsepkan soal perubahan, namun semuanya itu agar mereka ingin terlihat visioner, mampu memikirkan masa depan organisasi, mampu mengikuti *trend* yang berkembang, akan tetapi dalam prakteknya mereka gagal. Hal ini menunjukkan bahwa wacana, konsep bahkan praktek perubahan yang dilakukan akan menjadi hal yang sia-sia tanpa adanya pemahaman yang mendalam tentang bagaimana harus Me-manage perubahan.

Me-manage perubahan bagi organisasi merupakan suatu keharusan bagi para eksekutif agar mampu meletakkan dan menciptakan perubahan yang tepat dan bermanfaat bagi organisasi agar tetap *survive* dalam mencapai puncak kejayaan dan tujuannya.

### A. TUJUAN ISTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, diharapkan pembaca dapat memahami konsep dasar manajemen perubahan. Pembaca juga diharapkan dapat memahami pendekatan-pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen perubahan.

Selanjutnya, setelah mempelajari pokok bahasan ini, pembaca dapat memahami cara-cara yang dapat digunakan untuk melakukan manajemen

perubahan, memahami hal apa saja yang menjadi tuntutan bagi manajer dalam melakukan manajemen perubahan dan yang terakhir diharapkan pembaca memahami siapa saja aktor dari manajemen perubahan beserta peran dan fungsi dari setiap aktor.

## **B. POKOK BAHASAN.**

### **1. Konsep Manajemen Perubahan.**

Perubahan merupakan sesuatu yang tak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi retensi baik dalam level individu maupun organisasional. Manajemen perubahan merupakan upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Berubah merupakan suatu proses dimana kita mengambil langkah dan tindakan yang berbeda dari sebelumnya, dan hal inilah yang menghasilkan suatu perubahan. Potts dan LeMars (2004) melihat bahwa perubahan organisasi merupakan pergeseran dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Pada hakekatnya kehidupan manusia dan organisasi selalu bergerak dan dipenuhi oleh perubahan secara berkelanjutan. Perubahan terjadi karena lingkungan internal dan eksternal. Hal ini berarti bahwa kita harus mengubah cara berpikir atau cara mengerjakan sesuatu. Perubahan pada organisasi dapat terjadi pada struktur, proses dan mekanisme kerja, Sumber Daya Manusia dan budaya.

Manajemen perubahan merupakan suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Wibowo, 2018). Manajemen perubahan dilakukan ketika organisasi membutuhkan langkah-langkah kongkrit untuk merubah sebagian atau keseluruhan sistem maupun struktur lama yang berlaku demi menyesuaikan diri dengan kondisi internal maupun kondisi eksternal organisasi.

Untuk memperjelas pemahaman mengenai perubahan, beberapa konsep berikut dapat membantu organisasi untuk memahami bagaimana *Me-manage* perubahan yang akan dilakukan.

- Teori *Force Field*. Teori ini mengemukakan bahwa perubahan muncul karena adanya tekanan terhadap organisasi, individu maupun kelompok, dimana kekuatan tekanan berhadapan dengan

keengganan untuk berubah. Dengan demikian, agar terciptanya perubahan maka organisasi harus memperkuat tekanan dan memperlemah keengganan atau penolakan untuk berubah.

- Teori Motivasi. Dalam teori ini perubahan akan terjadi apabila adanya sistem tertentu yang menguntungkan. Namun dengan memiliki motivasi untuk berubah, maka yang perlu dilakukan adalah membuang sikap pesimis, menciptakan kepatuhan serta mengurangi ketidakpuasan.
- Teori Alfa, Beta, Dan Gama. Dalam teori ini, perubahan alfa adalah perubahan tingkat kepercayaan yang terjadi. Perubahan beta adalah perubahan yang terjadi dalam menilai kepercayaan, sedangkan perubahan gama adalah perubahan yang terjadi karena kelompok melihat adanya faktor lain yang lebih penting.
- Teori Kontingensi. Dalam teori ini yang diamati adalah tingkat keberhasilan pengambilan keputusan yang ditentukan oleh gaya yang dianut dalam mengelola perubahan serta sejumlah kemungkinan.
- Teori Kerja Sama. Dalam teori ini menyatakan bahwa perubahan tidak bisa berjalan tanpa adanya kerja sama semua pihak.
- Teori Mengatasi Retensi. Teori ini membahas teknik yang dipakai dalam mengatasi retensi seperti komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi sehingga teknik memaksa.
- Model *Accounting-Turnaround*. Teori ini melihat bahwa untuk dapat diselamatkan, sebuah organisasi harus memiliki sejumlah syarat seperti dukungan *stakeholders*, tim manajemen yang solid, serta sumber pembiayaan untuk jangka panjang.

**a. Tujuan Dan Manfaat Manajemen Perubahan.**

- Mempertahankan eksistensi organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- Beradaptasi dengan perubahan pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi
- Memperbaiki efektivitas organisasi agar meningkatkan daya saing.

**b. Jenis-Jenis Perubahan Organisasi.**

1) Perubahan Alamiah (*Natural Change*).

Salah satu bentuk perubahan alamiah adalah perubahan yang terjadi pada perilaku manusia. Perilaku manusia akan selalu berubah, dan sebagian perubahan itu terjadi karena kejadian yang alamiah pula. Contoh, si A mengalami

perubahan perilaku seiring bertambahnya usia.

2) Perubahan Terencana (*Planned Change*).

Merupakan perubahan rutin dan berulang, serta diprediksi dan dikendalikan. Untuk melakukan perubahan terencana dapat melalui empat fase (Wibowo, 2018) yaitu, fase eksplorasi, dimana dalam fase ini organisasi menggali dan memutuskan untuk membuat perubahan secara spesifik. Yang kedua adalah fase perencanaan, dimana dalam fase ini organisasi mengumpulkan dan mendiagnosa informasi dan mencari tahu masalah, menentukan tujuan perubahan, mendesain tindakan serta strategi yang tepat untuk mencapai tujuan perubahan.

Fase yang ketiga adalah fase tindakan, dimana dalam fase ini dilakukan implementasi atas rencana yang telah dibuat, mengontrol dan mengevaluasi proses dan hasil implementasi tersebut, dan yang keempat adalah fase integrasi. Dalam fase ini dilakukan konsolidasi dan stabilitas perubahan.

3) Perubahan Fundamental.

Perubahan ini biasanya besar dan secara dramatis mempengaruhi operasi dan masa depan organisasi. contohnya seperti hasil dari proses *reengineering* yang secara umum mengubah cara organisasi beroperasi. Perubahan ini merupakan perubahan strategik, visioner dan transformasional.

**c. Tipe Dan Sifat Perubahan Organisasi.**

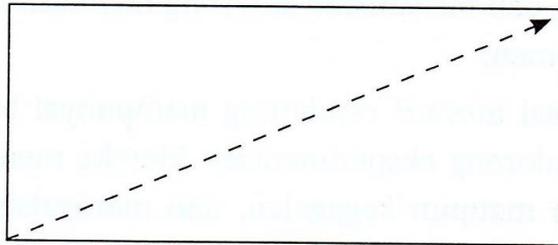
Anderson dan Anderson, (2001; 32) mengemukakan tiga tipe perubahan organisasional sebagai berikut:

1) *Development Change*.

Mencerminkan perbaikan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada, yang dengan berbagai alasan tidak mengukur kebutuhan akan datang. Dalam *Development Change* Terdapat dua asumsi yaitu orang mampu memperbaiki dan mereka akan menjadi lebih baik jika diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat.

*Development Change* dapat diterapkan untuk individu, kelompok atau seluruh organisasi dan tidak dapat dipisahkan dari proses perbaikan yang meliputi (1) pelatihan teknis dan

personal seperti komunikasi, hubungan antar personal serta keterampilan pengawasan. Kedua aplikasi proses perbaikan kualitas, (2) aplikasi perbaikan kualitas, (3) intervensi untuk meningkatkan *cycle time*, (4) *tim building*, (5) *problem solving*, (6) memperbaiki komunikasi, (7) penyelesaian konflik, (8) meningkatkan penjualan, (9) manajemen rapat, (10) negosiasi peran, (11) umpan balik dan (12) *job enrichment*. Secara sederhana *development change* dapat digambarkan sebagai berikut:



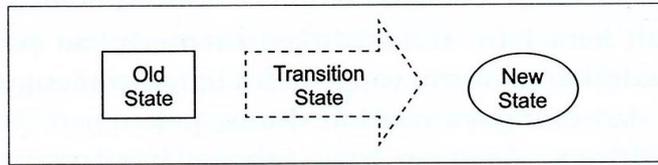
Gambar 2.1.3.1. *development change*.

Sumber: Anderson dan Anderson. *Beyond Change Management*. 200; 32.

## 2) *Transitional Change*.

*Transitional Change* merupakan respon terhadap perubahan kekuatan lingkungan atau pertumbuhan pasar untuk sukses. Hal ini dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa terjadi masalah dan perlunya perubahan operasi untuk menciptakan pelayanan yang baik pada permintaan dimasa yang akan datang.

Contoh dari *Transitional Change* seperti reorganisasi, merger atau konsolidasi sederhana, membebaskan diri dari kepentingan, implementasi teknologi dan penciptaan produk, jasa, sistem, kebijakan atau nilai-nilai baru dalam organisasi Anderson dan Anderson, (2001; 36.) strategi untuk mengelola *transitional change* dapat berupa komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan, rencana perubahan yang jelas, implementasi rencana dan control lokal serta dukungan dan integrasi waktu untuk memastikan bahwa karyawan bekerja dalam keadaan baru. Secara sederhana *transitional change* dapat digambarkan sebagai berikut:

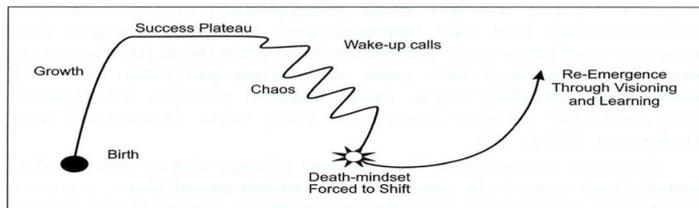


Gambar 2.1.3.2. *Transitional Change*

Sumber: Anderson dan Anderson. *Beyond Change Managemen*. 200; 32.

3) *Transformational Change*.

Merupakan tipe perubahan yang palingsulit dipahami oleh organisasi. *Transformational Change* merupakan pergeseran secara radikal dari suatu keadaan ke keadaan lainnya. Sebagai contoh, apabila terjadi pergeseran budaya organisasi, maka akan terjadi pula pergeseran terhadap perilaku. Dengan kata lain tranformasi membutuhkan pergeseran dalam kepedulian manusia yang secara lengkap mengubah cara organisasi dan anggotanya melihat dunia. *Transformational Change* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1.3.3. *Transformational Change*

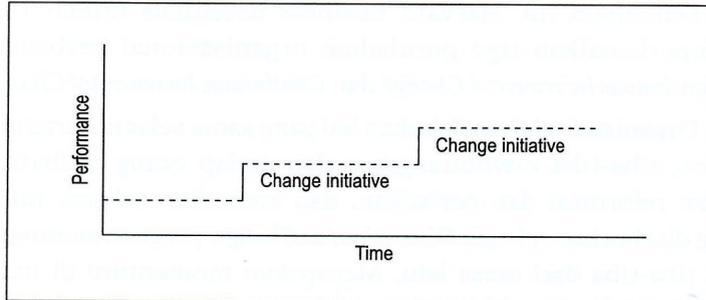
Sumber: Anderson dan Anderson. *Beyond Change Managemen*. 200; 32.

Selain dari ketiga bentuk perubahan diatas, *Harvard Business Essentials* (2003; 102) memperkenalkan dua tipe perubahan lainnya yaitu:

4) *Discontinous Incremental Change*.

Perubahan terhadap hal-hal yang telah dilakukan selama bertahun-tahun secara tiba-tiba dengan melibatkan setiap orang dalam reformasi dan perbaikan. Dengan kata lain *Discontinous Incremental Change* disebut sebagai pergeseran tunggal secara tiba-tiba dari masa lalu. Hal ini merupakan momentum dimana organisasi digeser ke tingkat kinerja

yang lebih tinggi atau dalam arah yang lebih menjanjikan dari sebelumnya. Perubahan ini tidak memiliki ujung yang pasti. Akan selalu ada inisiatif yang membuat perubahan ini berkelanjutan dari waktu ke waktu.



Gambar 2.1.3.4. *Discountinuous Incremental Change*

Sumber: *Harvard Business Essentials, Managing Change And Transition, 2003; 102.*

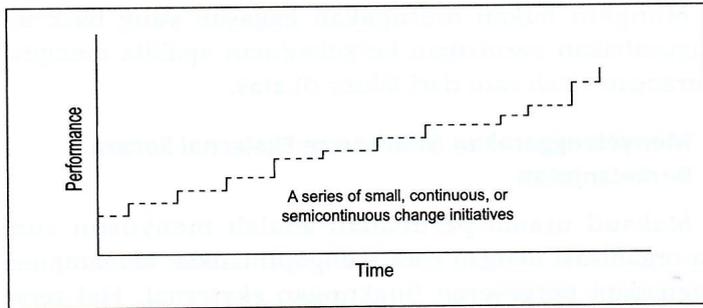
5) *Countinuous Incremental Change.*

Terjadi melalui inisiatif yang besar dan luas. Secara serempak dilakukan monitoring terhadap aktivitas internal dan menjamin perbaikan berkelanjutan sebagai proses kunci. Adanya komunikasi terbuka yang menjamin bahwa gagasan baru akan didengar dan dievaluasi secara objektif. Dalam *Countinuous Incremental Change*, selalu dilakukan serangkaian perbaikan yang walaupun kecil namun sering terjadi.

Keuntungan dari *Countinuous Incremental Change* adalah (1) perubahan kecil dapat dikelola dengan mudah, (2) dengan perubahan kecil dapat menikmati probabilitas yang besar, (3) gangguan dalam jangka pendek dapat diatasi dalam unit yang kecil, (4) organisasi dan anggotanya dijaga pada tingkat konstan dalam daya saing dan kesiapan perubahan.

*Countinuous Incremental Change* dapat di-implementasikan melalui adanya motivasi terhadap anggota sebagai bentuk dari kesiapan untuk berubah, melakukan monitoring secara berkelanjutan, monitoring internal secara berkelanjutan dan membangun rutinitas, familiaritas dan kontinuitas sebagai sandaran bermakna.

Untuk lebih jelas mengenai *Countinuous Incremental Change*, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1.3.5. *Countinuous Incremental Change*

Sumber: *Harvard Business Essentials, Managing Change And Transition, 2003; 102.*

Perubahan organisasi memiliki sifat yang berbeda, dimana sifat memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Ketiga sifat perubahan tersebut adalah:

- a) Perubahan Rutin. Dimana perubahan telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi.
- b) Perubahan Peningkatan. Perubahan yang mencakup keuntungan atau nilai yang ingin dicapai oleh organisasi.
- c) Perubahan Inovatif. Perubahan yang mencakup bagaimana cara organisasi memberikan pelayanannya. Hal ini dapat berupa *re-engineering* (mendesain ulang proses-proses bisnis), re-strukturisasi dan inovasi (memanfaatkan keterampilan dan sumber daya untuk mengembangkan produk baru sebagai reaksi terhadap kebutuhan pelanggan).

#### d. Jenis Perubahan Dalam Organisasi

##### 1) Perubahan Struktur.

Perubahan pada kondisi atau strategi yang sering kali menyebabkan adanya perubahan pada struktur organisasi. dalam konteks perubahan struktur, hal-hal yang dapat diubah berupa spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, sentralisasi, re-desain pekerjaan atau re-struktur organisasi.

2) Perubahan Teknologi.

Perubahan pada teknologi yang digunakan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Pada proses manajemen di era *digital* seperti saat ini mengenalkan berbagai teknologi modern yang dapat menunjang organisasi dalam memproses *input* menjadi *output*.

Saat ini teknologi menjadi faktor yang mempengaruhi kompetitif dan inovasi baru dalam dunia organisasi, sehingga para manajer dituntut untuk menghadirkan peralatan dan teknologi modern dalam operasinal organisasinya.

3) Perubahan Personil.

Hal ini banyak memiliki hubungan dengan perubahan sikap, ekspektasi, persepsi dan perilaku.

**2. Pendekatan Dalam Manajemen Perubahan.**

**a. Pendekatan Orang.**

1) Pendekatan Individual.

Pendekatan ini meliputi beberapa hal seperti pendekatan dalam perubahan perilaku yang merupakan proses untuk mengubah sikap tanpa harus menggunakan ganjaran atau hukuman, melainkan lebih mengarah pada analisis perilaku dan strategi *reward*.

2) Pendekatan Kognitif.

Hal ini berkaitan dengan bagaimana membimbing tujuan dan pembinaan untuk mencapai hasil.

3) Pendekatan Humanistik.

Digunakan untuk mengubah dan memaksimalkan potensi yang ada.

**b. Pendekatan Struktur.**

Perubahan struktur organisasi yang menyangkut modifikasi dan pengaturan sistem internal seperti acuan kerja, ukuran, dan komposisi kelompok kerja, sistem komunikasi, hubungan tanggung jawab serta wewenang.

**c. Pendekatan Teknologi.**

Memperbaiki dan meningkatkan interaksi serta adaptasi antara karyawan dengan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

**d. Pendekatan Tekno Struktural.**

Kolaborasi antara pendekatan struktural dan pendekatan teknologi. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki prestasi melalui perubahan pada berbagai aspek, baik struktur maupun teknologinya. Contohnya adalah penerapan teknologi baru yang diikuti dengan re-struktur organisasi.

**3. Melakukan Manajemen Perubahan.**

Ada begitu banyak cara yang dapat dilakukan untuk *Me-manage*, namun berikut adalah cara-cara yang telah terbukti sukses dilakukan oleh banyak eksekutif organisasi dalam mengelola perubahan. Jack Welch (dalam Arjianto et.al. 2018) menawarkan 2 cara ampuh yang telah membantu perusahaannya berkembang menjadi perusahaan raksasa kelas dunia.

Cara pertama adalah “Destroy Your Business” (DYB). Saat memimpin perusahaannya, Welch tidak melakukan banyak hal sebagaimana pemimpin lainnya, namun yang dilakukan adalah menciptakan keterdesakkan, dimana perubahan dijadikan sebagai sesuatu yang *urgent*, sehingga seluruh karyawan diajak untuk mengidentifikasi kelemahan dan faktor-faktor lain yang dianggap menghancurkan proses bisnis mereka.

Cara kedua adalah “Grow Your Business” (GYB). Dalam hal ini karyawan diajak dan dipacu untuk memikirkan strategi yang ampuh untuk mengatasi kelemahan, faktor penghambat dan tantangan bagi bisnis mereka. Hal ini terbukti memacu pertumbuhan organisasi yang dipimpin oleh Welch sehingga mampu tetap eksis pada persaingan bisnis dengan kondisi yang lebih baik dibandingkan kompetitornya.

Selain kedua cara diatas, Nicholas Morgan (dalam Arjianto et.al. 2018) juga memaparkan beberapa cara yang dianggap ampuh dalam mengelola perubahan bagi organisasi. pertama dimulai dengan membuka pikiran terhadap berbagai ide yang ada disekeliling kita. Ide-ide tersebut bisa dijadikan masukan yang sangat berharga untuk melakukan perubahan. Ide-ide ini bisa diperoleh melalui buku, majalah, artikel di internet, pengamatan lingkungan, interview dan diskusi.

Cara berikutnya adalah membangun *networking* seluas mungkin untuk menambah wawasan terkait bagaimana harus mengelola dan melakukan perubahan. Hal berikut yang dapat dilakukan adalah mengkombinasikan ide dan wawasan untuk menciptakan suatu metode atau cara yang efektif dan efisien untuk menciptakan perubahan bagi organisasi.

#### 4. Tuntutan Untuk Melakukan Manajemen Perubahan.

Agar mencapai kesuksesan dalam mengelola perubahan bagi organisasi, ada beberapa hal yang menjadi tuntutan bagi para manajer. Kasali (2005) menjabarkan 5 hal yang dituntut dari manajer dalam mengelola perubahan adalah sebagai berikut:

a. Visi Tentang Arah Masa Depan (*Vision*).

Apabila pemimpin tanpa visi yang kuat hanya akan menjadikan anggota organisasi sebagai pekerja. Jika pemimpin memiliki visi, dan visi tersebut dapat di transfer kepada seluruh anggota organisasi, maka mereka tidak hanya anggota yang hanya bisa bekerja saja, namun dengan adanya visi yang diturunkan oleh pemimpin, anggota organisasi juga mampu merespon berbagai fenomena yang terjadi disekitarnya, sehingga memicu mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

b. Keterampilan (*Skills*).

Untuk mampu memenuhi tuntutan dan tantangan dari perubahan lingkungan, dibutuhkan pemimpin yang memiliki keterampilan dalam merespon dan berpikir inovatif agar mampu membawa organisasinya beradaptasi dengan perubahan tersebut. Kemampuan dan kompetensi demikian, pemimpin sulit menggerakkan bahkan melatih anggota organisasinya untuk merespon perubahan lingkungan yang menuntut organisasi harus berubah.

c. *Incentives*.

Insentif yang memadai, baik secara langsung maupun tidak langsung, berorientasi pada uang ataupun tidak, dapat menjadi jawaban atas tuntutan perusahaan terhadap karyawan agar dapat berkontribusi bagi organisasi. Dengan insentif, anggota organisasi akan termotivasi karena merasa kontribusinya dihargai oleh manajemen.

d. Sumber Daya (*Resource*).

Ketersediaan sumber daya yang memadai merupakan asupan bagi organisasi dalam melakukan perubahan agar memiliki daya ubah yang kuat. Sumber daya yang memadai membantu organisasi melakukan perubahan walaupun dalam kondisi yang sulit, sehingga dapat menyelamatkan organisasi dari kondisi sulit tersebut.

e. *Action Plan*.

Perubahan hanya dapat dipicu dan dilakukan jika adanya rencana yang matang.

5. **Aktor-Aktor Manajemen Perubahan.**

Dalam manajemen perubahan dikenal adanya aktor-aktor utama yang memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola perubahan bagi organisasi. Adapun aktor-aktor yang dimaksud adalah sebagai berikut (Potts & LaMarsh, 2004: 62-92):

a. *Change Advocates*.

Orang yang mempunyai gagasan, tetapi tidak mempunyai wewenang untuk melaksanakan. Dengan demikian tugas dari *change advocates* yaitu mencari sponsor, yang dapat menunjuk seseorang menjadi *change agent* dan mengusahakan sumber daya serta mendukung agar perubahan benar-benar terjadi.

b. Sponsor.

Sponsor adalah seorang direktur atau senior manajer yang sibuk dengan pekerjaan sehari-hari, tetapi juga bertanggung jawab untuk menjalankan peran aktif dalam banyak perubahan yang sering dilakukan, sehingga seorang sponsor harus memahami perubahan, mengelola atau mengawasi perubahan dan berhubungan dengan orang yang terkena dampak perubahan.

Dengan demikian tanggung jawab seorang sponsor adalah memahami keadaan yang diinginkan dan dampak yang akan dialami oleh karyawan, mengelola dan mengawasi perubahan, dan berkaitan dengan orang yang terkena dampak dari perubahan. Menurut Darly R. Connor dalam Wibowo (2018 :280) dijelaskan bahwa karakteristik daripada sponsor yaitu:

1) *Power*.

Kekuatan organisasi melegitimasi perubahan dengan target. *Pain*, tingkat ketidaknyamanan dengan status quo yang

- membuat perubahan menarik.
- 2) *Vision.*

Definisi yang jelas tentang perubahan seperti apa yang harus terjadi.
  - 3) *Resources.*

Pemahaman secara seksama tentang sumber daya organisasi (waktu, uang, orang) yang diperlukan untuk keberhasilan implementasi dan kemampuan dan kemauan untuk memberikan komitmen dengannya.
  - 4) *The Long View*

Pemahaman mendalam tentang pengaruh perubahan terhadap organisasi.
  - 5) *Sensitivity.*

Kapasitas untuk sepenuhnya memberikan apresiasi dan empati dengan masalah personal yang ditimbulkan oleh perubahan.
  - 6) *Scope.*

Kapasitas untuk memahami dengan seksama besaran kelompok yang dipengaruhi perubahan.
  - 7) *A Public Role.*

suatu kemampuan dan kemauan untuk menunjukkan dukungan yang perlu untuk menyampaikan komitmen kuat organisasi pada perubahan.
  - 8) *A Private Role.*

Suatu kemampuan dan kemauan menemui secara pribadi dengan individu atau kelompok kunci untuk menyampaikan dukungan kuat pribadi untuk perubahan.
  - 9) *Consequence Management Techniques.*

Persiapan *me-reward* dengan tepat mereka yang memfasilitasi penerimaan perubahan atau menyatakan ketidaksenangan dengan mereka yang merintanginya.
  - 10) *Monitoring Plans.*

Ketepatan untuk memastikan bahwa prosedur *monitoring* diciptakan untuk melacak baik progres maupun masalah transisi.

11) *A Willingness To Sacrifice.*

Merupakan komitmen untuk mengejar transisi, mengetahui bahwa harga akan paling sering mengikuti perubahan.

12) *Persistence.*

Suatu kapasitas yang menunjukkan dukungan secara konsisten untuk perubahan dan menolak setiap tindakan jangka pendek yang tidak konsisten dengan tujuan perubahan jangka panjang.

c. *Target.*

Adalah orang yang harus diubah. Target tidak selamanya orang yang menjadi bagian internal organisasi tapi juga yang berada diluar lingkungan organisasi, seperti pelanggan. Target dapat mengajukan keberatan apabila tidak dilibatkan dalam proses perubahan.

d. *Change Agent.*

Orang yang tidak membuat keputusan untuk berubah, atau mengalokasikan sumber daya untuk berubah dan tidak memiliki sendiri perubahan tersebut. *Change agent* memiliki peran sebagai orang yang merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri. Terkadang peran sponsor dan *change agent* dilakukan oleh orang yang sama.

e. *Stakeholder.*

Semua pihak yang terlibat dan dipengaruhi oleh perubahan dinamakan *stakeholder*, terkadang hal ini juga dipakai untuk mengganti istilah target.

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen perubahan dan jelaskan pula konsep atau teori yang dapat digunakan oleh organisasi dalam memahami dan mengelola perubahan.
2. Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe dari perubahan organisasi.
3. Jelaskan tujuan dan manfaat manajemen perubahan bagi organisasi
4. Sebutkan dan jelaskan, jenis dan tipe perubahan organisasi.
5. Sebutkan dan jelaskan, pendekatan yang dapat digunakan dalam manage perubahan bagi organisasi.
6. Jelaskan, bagaimana cara apa saja yang dapat dipakai untuk melakukan

- manajemen perubahan.
7. Hal apa saja yang menjadi tuntutan bagi para manajer dalam melakukan manajemen perubahan.
  8. Sebutkan dan jelaskan, siapa saja aktor dari manajemen perubahan, serta jelaskan hal apa saja yang menjadi peran dan tanggung jawab dari setiap aktor.

#### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Arjianto Agus, Perkasa Didin.H, Widayati Christine. C, Wuryandari Nur Endah.R. 2018. *Manajemen Perubahan; Pemahaman Dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi Dan Pelaku Bisnis*. Jakarta. Halaman Moeka Publishing.
- Harvard Business Review. 2003 *Managing Change And Transitions*. Harvard Business School Publishing.
- Kasali Rhenald. 2005. *Change*. Jakarta. PT Gramedia.
- Kusworo. 2019. *Manajemen Konflik & Perubahan Dalam Organisasi*. Jatinangor. Alqaprint.
- Potts Rebecca And Jeanenne LaMarsh. 2004. *Managing Change For Succes*. London. Duncan Baird Publishers.
- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan;Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. PT Rajagrafindo Persada.
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jakarta. Kencana. Prenada Media Grup.





# BAB III

## MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN



Pemimpin yang memikirkan masa depan organisasi tidak dapat menghindari dari perubahan dan kegiatan menciptakan perubahan itu sendiri. Perubahan merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensi dimasa yang akan datang. Banyak pemimpin mampu merencanakan perubahan organisasi, tetapi pertanyaan yang muncul adalah; bagaimana mengelola kegiatan perubahan itu?

Mengelola kegiatan perubahan diperlukan kemampuan pemimpin dalam mendiagnosa organisasinya, dibutuhkan pembelajaran dari pengalaman yang ada, serta dibutuhkan kesadaran pemimpin bahwa mengelola perubahan merupakan suatu tanggung jawab yang bersifat integral, yang bukan sekedar formalitas, karena mengelola perubahan merupakan suatu proses sistematis dalam mengkolaborasi pengetahuan, pengalaman, untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang dibutuhkan. Cara mengelola dan pendekatan yang digunakan turut menentukan seberapa besar tingkat keberhasilan atas perubahan yang diciptakan, serta seberapa besar orang-orang akan puas dan menerima perubahan tersebut.

### A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

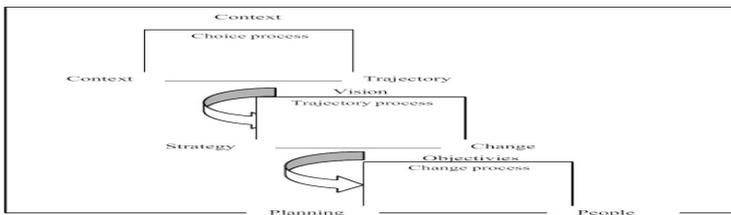
Setelah mempelajari pokok bahasan ini, diharapkan pembaca dapat memahami konsep dari setiap model manajemen perubahan, memahami dasar pemikiran dari setiap model serta perbedaan dari setiap model manajemen perubahan yang dibahas. Pembaca juga diharapkan dapat memahami langkah dan proses dalam mengelola perubahan, memahami strategi-strategi yang dapat digunakan dalam mengelola perubahan dan memahami faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam mengelola perubahan organisasi.

## B. POKOK BAHASAN.

### 1. Model Manajemen Perubahan.

Burnes (2000: 462) mengungkapkan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, yakni; (1) *the choice process*, yang berkaitan dengan sikap, lingkup dan fokus pengambilan keputusan; (2) *the trajectory process*, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan seperti visi dan tujuan; (3) *the change process*, yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai hasil perubahan.

Ketiga proses tersebut saling berhubungan satu sama lain sehingga tidak dapat dipisahkan. Pada setiap proses terdapat elemen atau kekuatan yang berinteraksi, dan saling mempengaruhi. Ketiga proses ini memberikan arahan untuk membuat model manajemen perubahan dalam praktik organisasi. Hubungan yang dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1.. Model Manajemen Perubahan Burnes

Sumber: Burnes, *Managing Change*. Essex-England: Pearson Educated Limited. 2000. 452.

#### a. *The Choice Process* (Proses Pilihan).

Proses pilihan sendiri terdiri atas 3 elemen yaitu:

##### 1) Konteks Organisasional.

Salah satu cara mencapai keberhasilan dalam perubahan adalah pengetahuan akan kekuatan dan kelemahan oleh organisasi, kebutuhan pelanggan dan sifat lingkungan dimana organisasi berada. Pada bagian ini, metode yang paling sering digunakan adalah analisis SWOT dan PEST. SWOT mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, sedangkan PEST mencakup politik, ekonomi, sosiokultural dan teknologi.

2) Fokus Pilihan (*Focus Of Choice*).

Organisasi yang sukses memfokuskan perhatiannya pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Salah satunya akan berhubungan dengan kinerja organisasi, sedangkan lainnya lebih kepada membangun dan mengembangkan kompetensi atau teknologi tertentu.

3) Lintasan Organisasional (*Organizational Trajectory*).

Hal ini merupakan proses yang saling mempengaruhi antara visi, strategi dan pendekatan perubahan yang digunakan oleh organisasi. Dalam banyak hal, konsep ini terdiri dari memori organisasi tentang kejadian pada waktu lampau maupun tujuan terhadap masa depan. Konsep ini menjadikan kejadian masa lalu sebagai pembelajaran yang masuk akal untuk tindakan yang akan datang.

Ketiga elemen diatas merupakan elemen yang kompleks, tapi juga saling berinteraksi dengan cara yang tak dapat diduga. Berhasil atau tidaknya, lintasan organisasi dapat mempengaruhi fokus, pengambilan keputusan maupun konteks organisasi. Sebaliknya, konteks mengusahakan kerangka kerja dimana lintasan organisasi berkembang. Demikian pula dengan fokus. Fokus akan mempengaruhi elemen konteks untuk diarahkan pada jangka pendek, menengah atau jangka panjang.

b. *The Trajectory Proses* (Proses Lintasan).

1) Visi.

Proses pengembangan visi organisasi dalam konteks perubahan dilakukan dengan mendorong manajer untuk berpikir bebas tentang masa depan yang memungkinkan bagi organisasi dalam jangka panjang. Tentunya pengembangan visi dalam hal ini turut mempertimbangkan empat aspek utama dari visi yaitu;

(1) misi, yang merupakan maksud strategis organisasi; (2) nilai manfaat, yang merupakan tujuan serta standar dalam mengukur hasil perubahan; (3) nilai kondisi, yakni isu yang berhubungan dengan struktur, budaya, keterbukaan dan hubungan dengan pelanggan, serta; (4) tujuan jangka menengah, yakni kondisi yang diinginkan organisasi dimasa yang akan datang.

2) Strategi.

Hal ini merupakan arus tindakan yang masuk akal dan konsisten, yang mencakup pemasaran, pengembangan produk, manufaktur, keuangan, teknologi informasi dan kualitas.

3) *Change* (Perubahan).

Visi dan strategi membentuk dan mengarahkan perubahan. Keduanya mengindikasikan pentingnya perubahan dan dimana perubahan harus dilakukan. Proses lintasan tidak hanya memegang peran kunci dalam membentuk pilihan, tetapi juga merupakan suatu proses yang kompleks dari visi, strategi dan perubahan.

c. *The Change Process* (Proses Perubahan)..

1) *Objectives & Outcomes* (Tujuan & Manfaat).

Dalam banyak kasus, kegagalan dalam perubahan terjadi karena tujuan awal dengan hasil yang diharapkan tidak terkonsepkan dengan baik. Untuk itu dibutuhkan pendekatan agar kebutuhan dan tujuan dapat terkonsepkan dengan baik sehingga hasil yang diberikan sesuai dengan harapan.

Burnes (2020: 470) mengusulkan beberapa pendekatan; (1) *The Trigger / Pemicu*. Dalam hal ini organisasi harus mengintervensi perubahan dengan alasan bahwa visi dan strategi organisasi menyoroti kebutuhan untuk suatu perubahan, kinerja organisasi saat ini mengindikasikan adanya masalah yang harus dibenahi, adanya peluang potensial yang sangat bermanfaat bagi organisasi. (2) *The Remit / Pembatalan*. Hal ini berkaitan dengan fokus organisasi pada aspek manusia sebagai pertimbangan.

Melalui hal ini harus dinyatakan mengenai ukuran, tujuan, waktu serta siapa yang harus dilibatkan; (3) *The Assesment Tim / Tim Pengukuran*. Merupakan badan yang mengukur kebutuhan akan perubahan organisasi dan; (4) *The Assesment / Pengukuran*. Hal ini merupakan review terhadap proses dan hasil dari apa yang telah dilakukan dalam upaya menciptakan perubahan.

Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa langkah seperti klarifikasi terhadap masalah serta informasi oleh mereka yang terlibat, investigasi solusi alternatif, umpan balik, rekomendasi

dan keputusan .

2) *Planing The Change* (Merencanakan Perubahan).

Apabila kebutuhan akan perubahan timbul dari strategi organisasi maupun cara lainnya, maka perlu untuk direncanakan bagaimana pencapaiannya dan bagaimana implementasinya. Dengan alasan keberhasilan, maka perlu dipertimbangkan beberapa hal seperti membentuk tim manajemen perubahan, perencanaan struktur, perencanaan aktivitas, perencanaan komitmen, monitoring kemajuan dan pelatihan.

3) *People* (Orang).

Perubahan organisasi dalam bentuk apapun, memerlukan perubahan sikap dan perilaku individu. Terdapat tiga kegiatan yang berhubungan dengan manusia, yang perlu dilakukan yakni; (1) menciptakan keinginan untuk berubah.

Dalam hal ini perlu untuk membuat orang lain peduli terhadap perubahan, memberii umpan balik secara regular terhadap proses, sera mempublikasikan keberhasilan perubahan.(2) Melibatkan orang. Hal ini meliputi proses komunikasi dan melibatkan orang secara langsung dalam proses mengelola perubahan dan (3) melanjutkan momentum.

## 2. Langkah-Langkah Dalam Manajemen Perubahan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa manajemen perubahan merupakan proses yang sistematis, maka berikut akan dijelaskan beberapa langkah dalam proses manajemen perubahan. Dikarenakan setiap langkah yang akan dilalui dalam proses manajemen perubahan ditujukan untuk hasil yang baik bagi organisasi, serta adanya integrasi antara harapan dengan hasil yang diperoleh, maka sebelumnya penting bagi organisasi untuk menjawab beberapa pertanyaan mendasar terkait perubahan yang direncanakan, yang dapat membantu organisasi merumuskan rencana perubahannya:

- a. Seberapa penting perubahan itu bagi kita?
- b. Apa tujuan spesifik yang mau dicapai dari perubahan?
- c. Manfaat apa yang akan kita peroleh?
- d. Apa saja dampak yang dapat ditimbulkan dari perubahan tersebut?
- e. Siapa saja yang harus terlibat dalam upaya perubahan tersebut?
- f. Apa saja kekuatan dan kelemahan yang kita miliki?

- g. Strategi seperti apakah yang akan kita gunakan?
- h. Bagaimana kita mengukur keberhasilannya nanti?

Jawaban atas segelintir pertanyaan yang ada, memudahkan dan membantu organisasi untuk merumuskan dengan jelas perubahan yang sesungguhnya dibutuhkan oleh organisasi. Dengan segala kejelasan yang ada, maka organisasi dapat mengimplementasikan rencana perubahannya melalui beberapa langkah berikut:

**a. Diagnosa Perubahan.**

Diagnosa organisasi merupakan suatu hal penting bagi organisasi dalam kaitannya dengan perubahan. Langkah pertama dalam perubahan adalah mengenali organisasi untuk menentukan perubahan apa yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Penentuan fokus apa yang akan dilakukan perubahan menentukan sukses tidaknya perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, langkah pertama dalam perubahan ini adalah membuat diagnosa terhadap organisasi.

Diagnosa adalah proses untuk mengerti suatu fungsi dari arus sistem, yang pada kegiatan tersebut melibatkan pengumpulan informasi bersangkutan tentang operasi organisasi yang sedang berjalan, meneliti data tersebut, dan menggambarkan penarikan kesimpulan untuk peningkatan dan perubahan yang potensial. Hasil diagnosa yang efektif menyediakan pengetahuan yang sistematis bagi organisasi untuk mendesain intervensi yang sesuai.

Banyak organisasi-organisasi lainnya dalam melakukan pengembangan dan perubahan organisasi tidak melakukan diagnosa organisasi secara benar, sehingga menyebabkan keterhambatan dalam proses perubahan dan perkembangan. Apapun bentuk dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi, baik itu secara *Radical Change* ataupun *Incremental Change*, kebutuhan akan mendiagnosa organisasi perlu untuk merencanakan langkah selanjutnya yang lebih strategik.

Agar menghasilkan kesuksesan dalam melakukan diagnosa, serta mendapatkan hasil yang optimal dalam melakukan perubahan dan pengembangan, ada beberapa yang perlu dipersiapkan dalam melakukan diagnosa organisasi. Pertama, nilai dan kepercayaan etis yang mendasari pengembangan organisasi menyatakan bahwa anggota organisasi seluruhnya dan agen perubahan harus dilibatkan dalam menemukan faktor penentu dari efektivitas organisasi

sekarang. Dengan cara yang sama, kedua-duanya harus dilibatkan dengan aktif di dalam mengembangkan intervensi yang sesuai dan menerapkannya. Untuk contohnya seorang manajer mungkin mencari pengembangan organisasi membantu mengurangi ketidakhadiran dalam divisinya. Manajer dan konsultan pengembangan organisasi, bersama memutuskan, mendiagnosa penyebab masalah dengan menguji arsip ketidakhadiran perusahaan dan mewawancarai pekerja tentang pertimbangan kemungkinan untuk tidak hadir. Dengan nilai-nilai tersebut maka akan ada kerjasama dalam mendiagnosa meupun melakukan langkah aksi sebagai hasil (*follow up*) dari diagnosa. Kedua, model, diagnosa dapat mengorientasikan masalah, mencari pertimbangan untuk masalah.

Pada contoh diatas, agen perubahan harus mampu mencari, dan membongkar area spesifik untuk pengembangan masa depan departemen yang efektif. Nilai yang kedua ini diadopsi dari diagnosa dalam medis, yang mencari dan menemukan penyakit pada pasien, lalu menyembuhkan bagian tersebut. Disini perlu adanya informasi yang jelas akan penyakit dan persoalan organisasi sehingga diberikan suatu penyelesaian aksi yang tepat dan menuju pada perubahan organisasi yang diharapkan.

Untuk mendiagnosa organisasi, praktisi pengembangan organisasi dan anggota organisasi membutuhkan data serta memiliki ide tentang apa informasi yang dikumpulkan dan dianalisa guna perkembangan organisasi selanjutnya. Sebagai hasilnya, model diagnostik menunjukkan wilayah apa yang untuk menguji dan pertanyaan apa yang dalam meramalkan bagaimana suatu organisasi sedang berfungsi. Proses dan model diagnostik harus terpilih secara cermat untuk menunjuk organisasi dalam menggambarkan permasalahan seperti halnya untuk memastikan kelengkapan dan keluasan dalam diagnosa.

Model potensial diagnosa ada dimana-mana, mereka menyediakan informasi tentang bagaimana dan mengapa sistem organisasi tertentu dalam proses atau fungsi yang efektif. Studi yang sering dilakukan oleh para akademisi dan praktisi mengenai organisasi, sering berhubungan dengan segi perilaku organisasi (*organization behaviuor*) seperti stres pekerja, kepemimpinan, motivasi, penyelesaian masalah, dinamika kelompok, desain pekerjaan, dan pengembangan karier. Selain hal tersebut, juga dilibatkan dalam organisasi yang lebih luas, termasuk lingkungan,

strategi, struktur dan budaya.

Model diagnosa dapat diperoleh dari informasi dengan mencatat dimensi atau variabel yang dihubungkan dengan efektivitas organisasi. Kebutuhan akan model diagnosa bukan saja, membuat para agen perubahan makin mudah dalam melakukan suatu perubahan atau perkembangan organisasi, akan tetapi menambah pekerjaan yang lebih serius lagi dalam mencapai kesuksesan diagnosa.

#### 1) Model Diagnosa Organisasi.

Proses melakukan diagnosa organisasi akan lebih mudah apabila digunakan model yang relevan dan valid. Terdapat banyak model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi tersebut. Berikut uraian beberapa model tersebut (Tampubolon, 2020: 47-60):

##### a) *Force Field Analysis* (FFA).

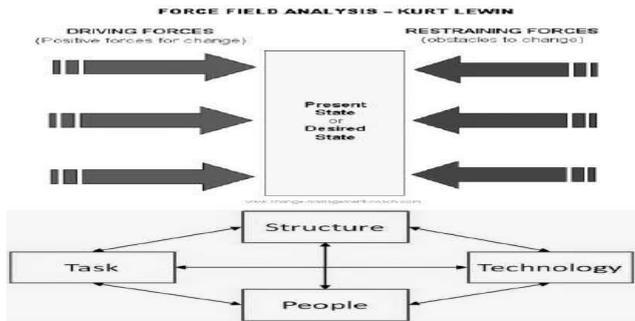
Dalam analisis ini, untuk berhasilnya perubahan kita akan menganalisis kekuatan pendorong dan penghambat organisasi. Dengan mengetahui hal tersebut, organisasi akan menggunakan kekuatan pendorong kunci dan mengurangi hambatan kunci untuk mengefektifkan perubahan. Organisasi yang mampu menghadapi perubahan hanya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Situasi ini tentunya melihat perubahan lingkungan yang tetap eksis, maju, dan berkembang.

Organisasi harus dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan, dengan melakukan antisipasi, adaptasi dari proses perubahan. Seluruh komponen di dalam organisasi baik individu maupun kelompok kerja dan sumber daya lainnya harus tetap memiliki keunggulan dalam memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, pimpinan harus dapat mengenali faktor-faktor yang ada di dalam organisasi untuk dapat dijadikan kekuatan pendorong dan juga mengenali faktor-faktor yang mempunyai kekuatan penghambat.

Kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat bersama-sama harus diidentifikasi. Hal ini dilakukan

dengan melihat fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan organisasi dan unsur-unsur manajemen sebagai sumber daya organisasi.

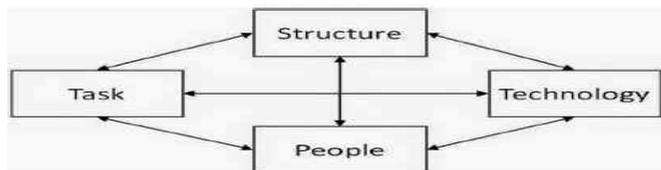


Gambar 3.2.1.1. Force Field Analysis Model

b) *Leavitt's Model.*

Model ini mengkategorikan variabel menjadi empat variabel yaitu struktur, tugas, teknologi, dan Sumber Daya Manusia (SDM). Variabel struktur mengacu pada sistem otoritas, sistem komunikasi, dan alur kerja dalam organisasi. Variabel tugas mengacu pada tugas dan subtugas yang berhubungan dengan penyediaan barang dan jasa. Variabel teknologi meliputi semua peralatan dan mesin yang diperlukan oleh variabel tugas. Variabel SDM mengacu pada orang yang akan merealisasikan tujuan organisasi.

Model ini menyatakan bahwa antar variabel terdapat saling ketergantungan. Perubahan pada satu variabel akan mempengaruhi variabel lainnya. Demikian pula apabila melakukan intervensi terhadap satu variabel juga harus menganalisis pengaruhnya terhadap variabel yang lain.

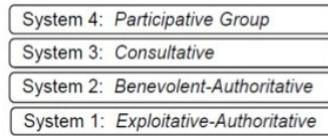


Gambar 3.2.1.2. Lavitt's Model.

c) *Likert System Analysis.*

Dimensi organisasi likert dalam kerangka kerjanya meliputi motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, pengendalian, dan kinerja. Tujuan instrumen ini adalah untuk mengukur persepsi karyawan (manajemen puncak, supervisor, dan staf) terhadap dimensi organisasi dalam organisasi.

*Likert's Framework*



*Item Example from Likert's Instrument*

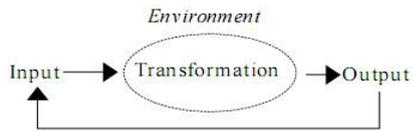
<i>Extent to which supervisors willingly share information with subordinates:</i>	Provides minimum information	Gives subordinates only information superior feels they need	Gives information needed and answers most questions	Seeks to give subordinates all relevant information and all information they want

Gambar 3.2.1.3. *Likert System Analysis Model*

d) *Open System Theory.*

Ada model diagnosis organisasi yang menggunakan teori *open system* ini sebagai asumsi dasar. Premis dari teori ini adalah organisasi dianggap sebagai sistem sosial yang mempunyai ketergantungan dengan lingkungannya. Sebagai suatu sistem, model ini memandang adanya siklus yang meliputi input, transformasi (proses), dan output dalam suatu organisasi.

Output tersebut nantinya akan menjadi umpan balik untuk input selanjutnya. Perubahan yang akan dilakukan pada suatu organisasi tidak lepas dari siklus ini. Oleh karena itu, perubahan di dalam organisasi dilakukan dengan mengintervensi sisi input dan proses yang dilakukan sehingga output yang dihasilkan akan mengalami perubahan.



Gambar 3.2.1.4. Open System Theory Model

e) *Weisbord's Six-Box Model.*

Weisbord (1976) mengusulkan enam kategori dalam model kehidupan organisasi, termasuk tujuan, struktur, hubungan, kepemimpinan, penghargaan, dan mekanisme yang membantu.

Weisbord mengajukan pertanyaan diagnostik untuk modelnya. Contoh dari beberapa pertanyaan yang diajukannya adalah sebagai berikut:

(1) Tujuan:

Apakah anggota organisasi setuju dengan dan mendukung misi dan tujuan organisasi?

(2) Struktur:

Adakah kesesuaian antara tujuan dan struktur internal organisasi?

(3) Hubungan:

Hubungan apa yang ada antara individu, antar departemen, dan antarindividu dan sifat pekerjaan mereka? Seperti apakah kualitas hubungan mereka? Apa saja mode konfliknya?

(4) Imbalan:

Apa yang akan dihargai oleh organisasi secara resmi, dan untuk apa anggota organisasi merasa dihargai dan dihukum?

(5) Kepemimpinan:

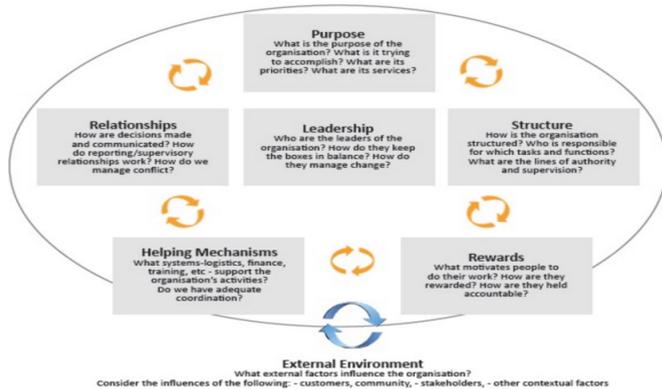
Apakah pemimpin mendefinisikan tujuan? Apakah mereka mewujudkan tujuan dalam program mereka?

Apa gaya normatif kepemimpinan?

(6) Bermanfaat:

Apakah mekanisme ini membantu atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi?

Singkatnya, model Weisbord berfokus pada masalah internal dalam sebuah organisasi, terutama dengan mengajukan “pertanyaan diagnostik” yang ada kaitannya dengan kesesuaian antara “apa adanya” dan “apa yang seharusnya.”



Gambar 3.2.1.5 Weisbord's Six-Box Model

f) *Congruence Model For Organization Analysis.*

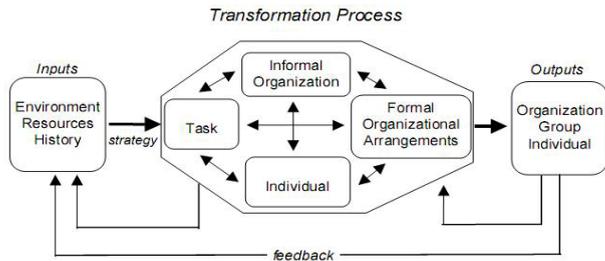
Model Congruence Nadler-Tushman adalah model yang lebih komprehensif, menentukan *input*, *throughput*, dan *output*, yang konsisten dengan teori sistem terbuka (Katz & Kahn, 1978). Model ini sangat mirip dengan model Leavitt; mempertahankan sistem formal dan informal model Weisbord.

Model ini didasarkan pada beberapa asumsi umum yang membentuk model diagnostik modern. Asumsi dari model ini adalah; (1) Organisasi adalah sistem sosial terbuka dalam lingkungan yang lebih luas; (2) organisasi adalah entitas dinamis; (3) perilaku organisasi terjadi pada individu, kelompok, dan tingkat system; (4) interaksi terjadi antara tingkat individu, kelompok, dan tingkat sistem perilaku organisasi.

Nadler dan Tushman menggambarkan sumber daya yang tersedia bagi organisasi sebagai Sumber Daya

Manusia, teknologi, modal, informasi, dan sumber daya lainnya yang kurang nyata. Sementara strategi merupakan masukan dalam model, ini adalah masukan paling penting bagi organisasi dan digambarkan oleh panah dari kotak input ke organisasi.

*Components of the Congruence Model*



Gambar 3.2.1.6. Congruence Model

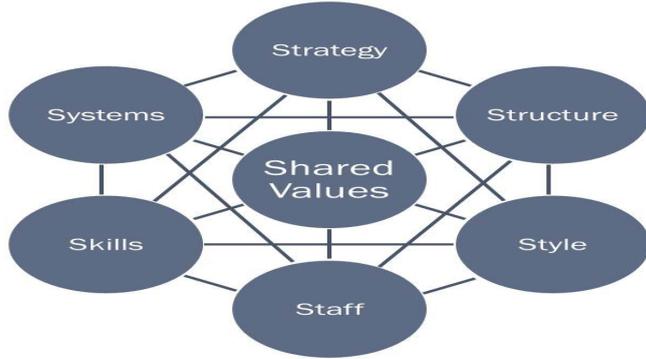
g) *McKinsey 7S Framework.*

Model ini dikembangkan oleh perusahaan konsultan McKinsey and Company berdasarkan hasil riset terapan yang telah dilakukan pada industri dan bisnis. Pada model ini terdapat tujuh variabel yang dimulai dengan huruf S sehingga disingkat menjadi 7S. Ketujuh variabel tersebut adalah struktur, strategi, sistem, skill, *style*, staff, dan *shared values* (nilai).

Struktur didefinisikan sebagai kerangka organisasi atau bagan organisasi. Strategi merupakan rencana atau arah tindakan dalam pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem adalah proses dan prosedur rutin yang dilaksanakan oleh organisasi. Skill menunjukkan kapabilitas staf yang ada di organisasi. Staff digambarkan dalam bentuk kategori personil pada organisasi.

*Style* adalah cara manajer kunci bertindak dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. *Share Values* merupakan konsep arahan yang dibagikan kepada anggota organisasi. Untuk melakukan perubahan organisasi, tidak mungkin hanya mengintervensi pada satu atau dua variabel saja. Perlu adanya analisis komprehensif yang

melibatkan keseluruhan variabel sehingga perubahan organisasi dapat berlangsung efektif dan efisien. Untuk memahami penjelasan model *McKinsey 7S Framework* ini dapat melihat gambar berikut ini:



Gambar 3.2.1.7. *McKinsey 7S Framework Model*

h) *Tichy's Technical Political Cultural.*

Model Tichy mencakup input, throughput, dan output, yang konsisten dengan perspektif sistem terbuka yang dibahas sebelumnya. Tichy mengidentifikasi variabel kunci dalam model yang penting bagi proses manajemen perubahan (Tichy, 1983). Lingkungan dan sejarah (ditafsirkan secara luas) adalah dua kategori utama masukan bagi organisasi sedangkan sumber daya merupakan kategori input ketiga.

Variabel throughput, atau perubahan tuas, yang diidentifikasi dalam model meliputi misi / strategi, tugas, jaringan yang ditentukan, orang, proses organisasi, dan jaringan yang muncul. Tichy mendefinisikan variabel misi / strategi sebagai pendekatan organisasi untuk melaksanakan misi dan strategi dan kriteria untuk efektivitas (yaitu tujuan organisasi).

Variabel tugas mengacu pada teknologi dimana pekerjaan organisasi tercapai. Jaringan yang ditentukan (yaitu, organisasi formal) berkaitan dengan struktur sosial organisasi yang dirancang, seperti organisasi departemen dan jaringan komunikasi dan otoritas. Variabel orang mengacu pada karakteristik anggota organisasi, termasuk

latar belakang, motivasi, dan gaya manajerial mereka. Mekanisme yang memungkinkan organisasi formal untuk melaksanakan pekerjaan disebut proses organisasi. Hal ini termasuk komunikasi organisasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, kontrol dan sistem penghargaan.

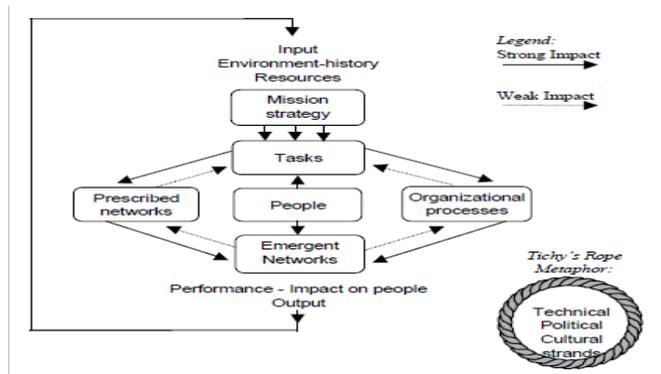
Variabel throughput terakhir, jaringan yang muncul, mengacu pada struktur dan proses dalam organisasi yang muncul secara informal. Titik fokus model Tichy adalah variabel output, yang menurutnya efektifitas organisasi. Tentu saja, output tergantung pada variabel input dan throughput. Semua variabel, termasuk kategori input dan output, dianggap saling terkait dalam model. Sementara beberapa variabel memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel lain, variabel lain memiliki hubungan yang lebih lemah, atau timbal balik, pada variabel lain (seperti dilambang kandengan garis lurus dan putus-putus).

Model ini menimbulkan empat pertanyaan yang sangat penting untuk didiagnosis oleh organisasi. Keempat pernyataan ini membahas dinamika teknis, politik, dan budaya organisasi. (1) seberapa baik bagian-bagian dari organisasi selaras satu sama lain untuk memecahkan masalah teknis organisasi? (2) Seberapa baik bagian-bagian dari organisasi selaras satu sama lain untuk memecahkan masalah politik organisasi? (3) Seberapa baik bagian-bagian dari organisasi selaras satu sama lain untuk memecahkan masalah budaya organisasi? (4) Seberapa selaras tiga subsistem organisasi, teknis, politik, dan budaya?

Dinamika teknis adalah aspek-aspek organisasi yang dapat diketahui, seperti proses produksi atau sumber daya yang ada. Dinamika politik adalah pandangan kelompok dominan, termasuk tawar menawar oleh kelompok organisasi yang kuat. Dinamika budaya merupakan simbol dan nilai bersama yang membentuk budaya organisasi. Seperti yang digambarkan dalam ilustrasi model, Tichy menggunakan metafora tali untuk menekankan pentingnya strategis tiga helai (teknis,

politik, dan budaya) dalam proses perubahan.

Ketiga untaian itu harus dikelola bersama, atau disesuaikan, untuk perubahan yang efektif. Menurut model Tichy, diagnosis organisasinya cukup kompleks. Pimpinan organisasi perlu memulai dengan mengumpulkan data yang relevan dengan empat pertanyaan untuk setiap variabel yang ditunjukkan dalam model. Data dapat dikumpulkan melalui analisis dokumen, wawancara, kuesioner, dan wawancara. Untuk menentukan di mana keselarasan, diperlukan data ringkasan yang disertakan dalam matriks dan dianalisis untuk penyesuaian perencanaan tindakan.



Gambar 3.2.1.8. *Tichy's Technical Political Cultural Model*

i) *High-Performance Programming.*

Mirip dengan Analisis Sistem Likert, Nelson dan Burns menggambarkan empat sistem organisasi yang efektif. Organisasi berkinerja tinggi (level 4), organisasi proaktif (level 3), organisasi responsif (tingkat 2), dan organisasi reaktif (tingkat 1).

Untuk mendiagnosis sebuah organisasi, instrumen survey digunakan dengan pertanyaan yang berkaitan dengan dimensi dan sebelas variabel yang meliputi kerangka waktu, fokus, perencanaan, mode perubahan, manajemen, struktur, perspektif, motivasi, pengembangan, komunikasi dan kepemimpinan.

(1) *The High - Performing Organization* Level 4.

Pemimpin organisasi berkinerja tinggi diarahkan untuk memberidayakan anggota organisasi. Ada fokus yang sama pada keunggulan organisasi. Komunikasi di seluruh organisasi relatif tidak terbatas. Organisasi ini dalam keadaan konstan evolusi dipandu oleh visi bersama. Anggota organisasi sangat menghargai identitas mereka dengan organisasi, dan kesempatan untuk aktualisasi diri sangat besar.

(2) *The Proactive Organization* Level 3.

Organisasi proaktif berfokus pada masa depan. Kepemimpinan menjadi fokus pengembangan organisasi. Anggota memusatkan perhatian pada kualitas kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Organisasi ini secara aktif terlibat dalam strategi perencanaan dan pengembangan.

(3) *The Responsive Organization* Level 2.

Organisasi responsif lebih fungsional, telah mencapai beberapa kejelasan tujuan dan sasaran. Organisasi memiliki beberapa kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan lingkungan. Pemimpin secara aktif melatih anggota kearah tujuan organisasi, dan beberapa kohesi telah berkembang di antara tim kerja.

(4) *The Reactive Organization* Level 1.

Organisasi reaktif adalah orang yang sangat membutuhkan pembaharuan. Organisasi ini tidak memiliki fokus bersama, dan manajemen disibukkan dengan menyalahkan karyawan terhadap hasil yang buruk.

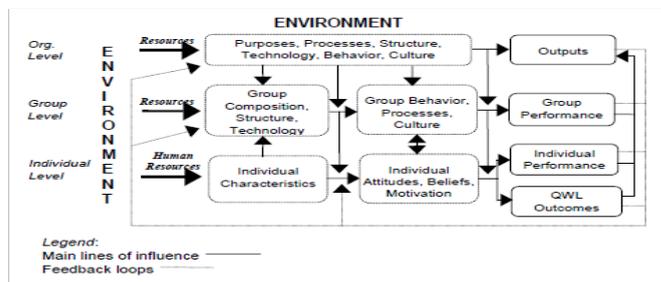
Anggota menghabiskan waktu yang tidak proporsional untuk menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan, dan para pemimpin menghabiskan waktu untuk menerapkan kebijakan yang kurang relevan dengan tujuan bersama.

j) *Diagnosing Individual And Group Behavior.*

Model ini berfokus pada keluaran seperti kinerja organisasi dan kualitas kehidupan kerja. Model ini mewakili perspektif sistem terbuka dengan batasan minimal antara organisasi dengan lingkungan eksternal, akan tetapi lingkungan eksternal tidak diwakili oleh hal yang lainnya, selain umpan balik sumber daya. Variabel yang dicatat sebagai model konseptualisasi berada pada tingkat organisasi, kelompok dan individu.

Tingkat kinerja organisasi mewakili tingkat kinerja yang lebih abstrak, yang merupakan fungsi dari keluaran yang terkait dengan kinerja individu, kelompok dan kualitas hasil kerja. Variabel yang diwakili oleh model ini adalah yang dianggap paling penting untuk kinerja dan kualitas hasil kerja, dimana kualitas hasil kerja meliputi karakteristik individu, sikap, kepercayaan dan motivasi.

Masukan untuk model adalah sumber daya, termasuk Sumber Daya Manusia yang tersedia bagi organisasi. Keluaran di tingkat organisasi adalah produk dan layanan yang dihasilkan. Hasil yang terkait dengan kinerja kelompok dalam organisasi adalah solusi, rencana dan taktik yang dirancang selama operasi berlangsung. Pada tingkat individu, hasil mencakup kualitas usaha kerja individu, inisiatif mereka, kerja sama dengan orang lain dan komitmen terhadap pekerjaan serta tingkat kehadiran.



Gambar 3.2.1.10. *Diagnosing Individual And Group Behavior Model*

k) *The Burke - Litwin Model Of Organizational Performance & Change.*

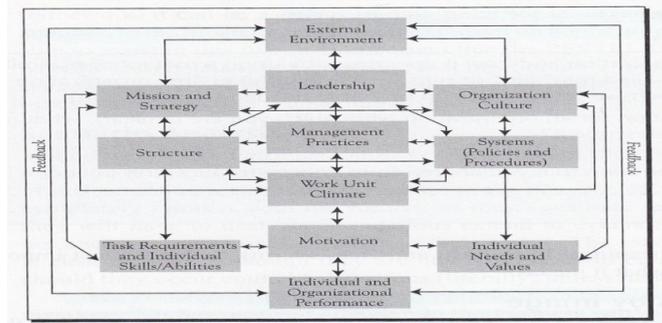
Model ini adalah alat untuk memahami bagian-bagian komponen organisasi dan bagaimana mereka saling berhubungan dalam masa perubahan. Model ini mencakup beberapa fitur utama (12 konstruksi teoritis dari organisasi, membedakan antara budaya dan iklim organisasi, membedakan dinamika transformasional dan transaksional, menentukan sifat dan arah pengaruh variabel organisasi, serta disarankan pada studi empiris dan praktik pengembangan organisasi, yang melampaui model sebelumnya.

Dua belas variabel yang dimaksud dalam model ini adalah lingkungan eksternal, misi, strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, struktur, praktik manajemen, sistem, iklim unit kerja, persyaratan tugas dan keterampilan individu, motivasi, kebutuhan dan nilai individu, serta kinerja individu dan organisasi.

Sebagai contoh, variabel kinerja mempengaruhi lingkungan eksternal dengan produk dan layanannya. Kinerja individu dan organisasi dipengaruhi oleh tuntutan lingkungan eksternal. Burke dan Litwin membuat perbedaan antara iklim organisasi dan budaya. Iklim didefinisikan sebagai persepsi individu tentang bagaimana unit kerja mereka dikelola dan seberapa efektif mereka dan rekan kerja melakukan kerja sama. Sebaliknya, budaya didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan kepercayaan yang terkait budaya organisasi tidak sepenuhnya tersedia bagi kesadaran seseorang.

Model ini membedakan dinamika transformasional dan transaksional dalam organisasi. Pertimbangan ini berakar pada teori kepemimpinan, dan secara khusus pada perbedaan antara pemimpin dan manajer. Dalam model perubahan transformasional lebih dikaitkan dengan kepemimpinan sedangkan perubahan transaksional lebih dikaitkan dengan manajemen. Oleh karena itu dinamika transformasional menunjukkan perubahan mendasar dalam perilaku dan nilai yang

diperlukan untuk perubahan dalam budaya organisasi. Dalam hal manajemen, dinamika transaksional adalah interaksi sehari-hari dan pertukaran dalam kehidupan kerja yang berkaitan dengan iklim organisasi.



Gambar 3.2.1.11. *The Burke - Litwin Model Of Organizational Performance & Change*

2) Proses Diagnosa Perubahan.

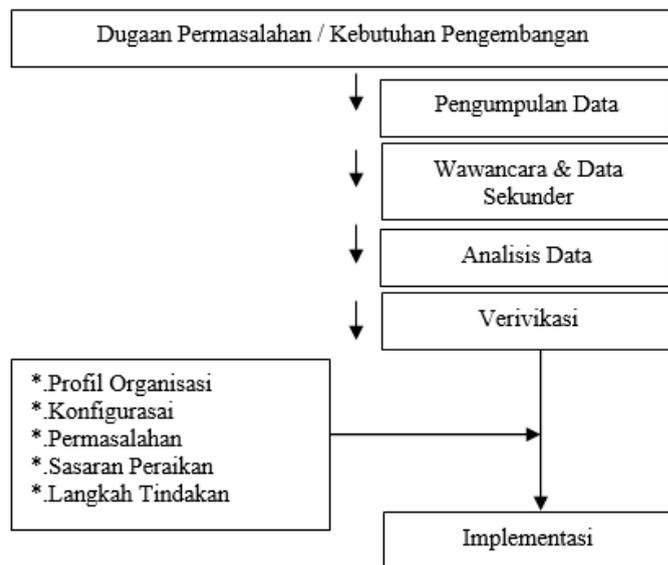
Dalam proses diagnosa terjadi interaksi yang sensitif antara pelaksana diagnosa dengan klien. Klien secara efektif terlibat dalam proses diagnosa, termasuk dalam perumusan permasalahan dan penarikan kesimpulan. Dasar dari diagnosa organisasi adalah teori organisasi dan pengetahuan tentang tata cara kerja organisasi.

Pelaksana diagnosa perlu memiliki pengetahuan konseptual dan pengalaman yang luas mengenai organisasi, sehingga mampu menafsirkan dengan tepat fenomena yang ditemukan dalam proses diagnosa. Disamping itu, pelaksana diagnosa diharapkan tidak memiliki kepentingan pribadi pada organisasi yang didiagnosa, karena hal tersebut akan menghalangi jawaban yang jujur dan terbuka dari anggota organisasi yang lain.

Atas ketentuan tersebut, pelaku diagnosa biasanya berasal dari eksternal organisasi (Konsultan). Diagnosa organisasi memeriksa gangguan dan hambatan yang terjadi pada proses-proses yang seharusnya berjalan lancar seperti proses komunikasi, proses penyelesaian masalah dalam kelompok, proses pembuatan keputusan, proses perencanaan, proses penyelesaian konflik dan lainnya.

Proses diagnosa dimulai dengan mengumpulkan data sekunder dari pihak-pihak dalam organisasi dan pihak lain yang memiliki keterkaitan dengan organisasi. Pengumpulan data primer umumnya dilakukan dengan wawancara. Pelaksana diagnosa menganalisis data yang terkumpul dan memberii kerangka konseptual sehingga fakta mengenai organisasi dapat digambarkan dan dijelaskan dalam suatu konfigurasi yang logis. Anggota organisasi baik level pimpinan maupun staf karyawan yang terkait diminta untuk memverifikasi data dan hasil analisis yang dibuat.

Verifikasi pengumpulan data tambahan dan analisis yang mendalam, dilakukan berulang kali hingga ditemukan suatu kesimpulan yang mewakili keseluruhan fakta mengenai kondisi organisasi yang didiagnosa dan secara konseptual dapat dipertanggungjawabkan. Kesimpulan dari hasil diagnosa organisasi dijadikan sebagai cara pandang organisasi mengenai kondisi saat ini dan digunakan sebagai dasar langkah maupun tindakan. Keefektifan tindakan akan dievaluasi pada proses diagnosis selanjutnya. Untuk lebih jelasnya, proses diagnosa organisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3.2.2. Proses Diagnosa organisasi

### 3) Kelebihan Diagnosa Organisasi.

Kelebihan diagnosa organisasi terletak pada prosesnya. Proses wawancara untuk mendapatkan pandangan, gagasan dan usulan anggota organisasi, membuat mereka jauh lebih paham tentang hal yang menjadi bagiannya, bagian lain, dan lingkungan organisasi, serta keterkaitan proses-proses yang berlangsung dalam organisasi sehingga selama proses diagnosis berlangsung, cara pandang anggota organisasi semakin koheren. Anggota organisasi akan menjadi lebih paham mengenai hubungan sebab-akibat dari permasalahan yang ada dalam organisasi dan merasa lebih mampu mengatasi permasalahan tersebut.

Proses diagnosa organisasi membangkitkan energi baru dalam organisasi, karena para anggota organisasi merasa lebih yakin bahwa organisasi sedang menjalankan proses perbaikan. Mereka merasa termotivasi untuk terlibat dalam rencana-rencana yang dibuat oleh organisasi. Diagnosis organisasi pada prinsipnya bertujuan untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai variabel-variabel organisasi. Perusahaan perlu melakukan diagnosis organisasi terutama pada kondisi berikut:

- a) Terjadi penurunan informasi secara umum di dalam perusahaan.
- b) Perusahaan berubah secara drastis seperti restrukturisasi, pembukaan unit usaha baru, penggunaan teknologi baru dan lainnya.
- c) Organisasi tidak cocok lagi dengan strategi dan sistem manajemen. Hal ini ditandai dengan terjadinya keterlambatan dalam pengambilan keputusan, diambilnya keputusan yang salah dan sering terjadinya konflik diantara anggota atau fungsi yang ada didalam organisasi.

Diagnosis organisasi sebaiknya dilakukan sebelum organisasi melakukan tindakan – tindakan berikut:

- a) Perumusan / perbaikan strategi perusahaan
- b) Restrukturisasi
- c) Perumusan / perbaikan sistem pengelolaan SDM
- d) Perumusan / perbaikan sistem informasi manajemen
- e) Perumusan / perbaikan program pelatihan

f) Perumusan / perbaikan prosedur kerja.

**b. Menumbuhkan Rasa Urgensi.**

Setelah melakukan diagnosa, langkah selanjutnya dalam mengelola perubahan adalah menumbuhkan rasa urgensi atau menciptakan kebutuhan mendesak atas suatu perubahan. Apabila kita dapat menciptakan lingkungan dimana setiap individu didalam organisasi menyadari masalah yang ada dan dapat melihat solusi yang dapat memecahkan permasalahan yang terjadi, maka dukungan untuk perubahan akan meningkat. Ini juga akan memicu motivasi awal untuk membuat semua individu dalam organisasi bergerak mendukung perubahan.

Menurut Kotter, langkah ini adalah langkah persiapan dan sekitar 75% manajemen perusahaan harus terlibat dalam perubahan ini agar tingkat keberhasilan perubahan ini menjadi lebih tinggi. Ini menekankan bahwa penting untuk mempersiapkan diri sebelum terjun ke proses perubahan. Langkah ini menciptakan 'kebutuhan' untuk perubahan, bukan hanya 'keinginan' untuk berubah. Hal ini sangat penting ketika menyangkut dukungan dan kesuksesan perubahan yang mungkin terjadi.

**c. Membentuk Koalisi Yang Kuat.**

Setelah menciptakan rasa urgensi dan kebutuhan untuk perubahan, kita perlu meyakinkan orang lain untuk bersama-sama melakukan perubahan. Oleh karena itu, kita perlu membangun koalisi untuk membantu kita mengarahkan orang lain untuk melakukan perubahan. Ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan dukungan nyata dari orang-orang kunci (*key person*) dalam organisasi kita. Koalisi yang kita bangun harus terdiri dari berbagai keterampilan, pengalaman, pengetahuan, keahlian, unit kerja, jabatan atau bahkan orang-orang yang berasal dari bidang bisnis yang lain untuk memaksimalkan efektivitasnya.

Koalisi dapat membantu kita menyebarkan pesan ke seluruh organisasi, mendelegasikan tugas dan memastikan adanya dukungan untuk perubahan di seluruh organisasi. Anggota tim yang berkolaborasi, saling melengkapi dan dapat mendorong satu sama lainnya untuk bekerja lebih keras sehingga tingkat keberhasilan akan perubahan ini lebih tinggi.

**d. Menciptakan Visi Perubahan.**

Inisiatif Perubahan mungkin sangat rumit dan sering sulit untuk dimengerti atau dipahami oleh semua anggota organisasi terutama anggota-anggota organisasi yang berada di hirarki paling bawah organisasi. Oleh karena itu, menciptakan suatu Visi yang mudah dipahami dan merangkum keseluruhan tujuan akan perubahan adalah cara yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan dukungan dari seluruh organisasi.

Selain harus mudah dimengerti dan sederhana, Visi juga harus dapat menjadi inspirasi agar efek yang diinginkan tersebut mencapai tingkat yang paling maksimum.

**e. Mengkomunikasikan Visi Perubahan.**

Visi Perubahan yang telah diciptakan harus dikomunikasikan ke seluruh organisasi agar bisa mendapatkan dukungan dari semua anggota organisasi.

Visi Perubahan ini tidak hanya dikomunikasikan saat adanya pertemuan saja, tetapi harus dibicarakan setiap kali ada kesempatan. Gunakan Visi ini setiap hari untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah.

**f. Menghapus Rintangannya.**

Langkah selanjutnya adalah mencari dan mengetahui rintangan atau hambatan apa yang kemungkinan akan menghalangi perubahan kita.

Hambatan tersebut dapat datang dari pribadi anggota organisasi, perundang-undangan dan tradisi. Identifikasikan sedini mungkin dan gunakan sumber daya yang tersedia untuk memecahnya tanpa harus mengganggu kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi kita.

**g. Menciptakan Sasaran Jangka Pendek.**

Perubahan memerlukan proses dan waktu untuk mendapatkan hasilnya sehingga akan mengakibatkan hilangnya dukungan atau menurunkan semangat untuk merubah apabila proses perubahan tersebut berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Hal ini dikarenakan sebagian anggota organisasi akan menganggap usaha yang telah mereka lakukan tersebut adalah sia-sia apabila tidak dapat melihat keberhasilan atau kemenangan akan suatu perubahan dalam waktu yang cepat. Oleh karena itu,

untuk menumbuhkan semangat dan mempertahankan dukungan akan perubahan ini, kita harus menunjukkan keuntungan dan menciptakan sasaran keberhasilan untuk jangka waktu pendek.

Sasaran jangka pendek juga merupakan alat yang berguna untuk memotivasi dan sebagai arahan terhadap kegiatan perubahan kita. Keberhasilan atau kemenangan jangka pendek ini dapat digunakan untuk menilai investasi yang telah kita keluarkan dan untuk membantu memotivasi kembali anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk terus mendukung perubahan.

#### **h. Membina Perubahan Yang Diciptakan.**

Banyak proses perubahan yang berakhir gagal karena rasa puas diri dan kesuksesan yang dinyatakan terlalu dini. Oleh karena itu, Kotter berpendapat bahwa sangat penting untuk mempertahankan dan memperkuat terus perubahan tersebut meskipun telah mencapai suatu perubahan yang diinginkan. Tetaplah menetapkan tujuan dan menganalisis apa yang dapat dilakukan dengan lebih baik untuk peningkatan yang berkelanjutan.

#### **i. Kukuhkan Perubahan Kedalam Budaya Organisasi.**

Hanya mengubah proses dan kebiasaan saja tidak cukup untuk menanamkan budaya perubahan ke seluruh organisasi. Perubahan harus menjadi bagian dari inti organisasi agar perubahan dapat memberikan efek manfaat yang lama. Mempertahankan para senior dalam perubahan dan mendorong karyawan baru untuk mengadopsi perubahan akan membantu mempromosikan perubahan hingga ke seluruh organisasi.

Menurut Kotter, Perubahan bukanlah proses yang mudah dan cepat sehingga memerlukan langkah perencanaan perubahan dan bahkan ketika sebuah perubahan dilaksanakan masih banyak lagi yang harus dilakukan untuk memastikan keberhasilannya. Kita disarankan untuk mengikuti langkah perubahan Kotter ini untuk memastikan inisiatif perubahan kita dapat berhasil dan memberikan manfaat bagi organisasi.

### **3. Bentuk – Bentuk Strategi Dalam Mengelola Perubahan.**

#### **a. Perubahan Strategi dan Perubahan Operasional.**

Perubahan operasional adalah perubahan kecil bersifat parsial dan tidak menimbulkan dampak luar biasa bagi divisi dan unit-unit lainnya dalam perusahaan. Misalnya perubahan kemasan

produk, perubahan seragam karyawan, dan lain-lain. Perubahan strategis adalah perubahan yang berdampak luas dan memerlukan kordinasi dan dukungan dari semua komponen perusahaan. Jenis perubahan strategis yaitu perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan, perubahan arah/fokus bisnis, dan perubahan cara kerja.

b. Perubahan Radikal dan Perubahan Inkremental.

Perubahan fundamental dan inkremental hampir sama, akan tetapi tidak demikian dengan perubahan radikal dan perubahan inkremental. Menurut Draft (2004), perubahan strategis cenderung radikal, dan perubahan operasional dinilai tak ubahnya sebagai perubahan inkremental. Perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi. Perubahan inkremental adalah perubahan secara kontinu untuk memelihara keseimbangan umum organisasi.

Biasanya, perubahan ini dilakukan hanya terbatas pada salah satu bagian organisasi dan dampaknya relatif kecil. Perbedaan inkremental ini sama, tapi berbeda dengan total quality management, persamaannya adalah perbaikan dilakukan secara kontinu, sedangkan perbedaannya dilakukan secara total, yaitu pada semua orang, semua fungsi manajemen dan semua proses.

c. Perubahan Kasat Mata dan Mosaik.

Perubahan yang terjadi secara kontras, bersifat lokal, dan dimuat dimedia massa dari suatu kejadian dapat dikategorikan sebagai perubahan kasat mata. Dalam kehidupan ditemui perubahan yang tidak dapat dilihat secara kasat mata.

Seringkali untuk melihat perubahan ini diperlukan pihak ketiga yang bertindak mengumpulkan mosaik yang terpisah dan dianalisis terhadap kecenderungan yang terjadi ditempat yang terpisah-pisah dengan rentang waktu berjauhan, misalnya karya John Naisbitt.

d. Pembaruan Perusahaan.

Menurut Platt (1998) perubahan strategis suatu perusahaan dilakukan dalam tiga kategori, yaitu: transformasi manajemen, manajemen turnaround, dan manajemen krisis. Transformasi manajemen biasanya dilakukan perusahaan yang sehat, yaitu perusahaan yang menangkap adanya signal yang kurang menguntungkan. Manajemen *turnaround* biasanya dilakukan

bila perusahaan menghadapi masalah yang pelik dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas. Namun, pada tahapan ini, perusahaan masih mempunyai sumber daya (pada sisi aset) dan tersedia waktu untuk melakukan manuver perbaikan. Manajemen krisis biasanya dilakukan bila perusahaan memasuki krisis, yaitu saat perusahaan mulai kehabisan dana dan energi (reputasi, motivasi).

Kombinasi strategis. Manajemen selalu mengupayakan prinsip *going concern* yang antara lain tercermin dalam biaya produksi yang efisien, kualitas produk atau jasa selalu ditingkatkan, pendapatan terus tumbuh, citra perusahaan dan merek harus dijaga, dan SDM selalu ditingkatkan dan lebih produktif.

e. Perubahan Antisipasi, Reaktif, dan Krisis.

Black & Gregersen (2003) membagi strategi perubahan dalam tiga kategori, yaitu; Perubahan antisipatif, yaitu perubahan sebelum segala sesuatu terjadi yang biasa digunakan oleh pemimpin pasar untuk mendikte dan menguasai pasar.

Perubahan reaktif adalah perubahan yang paling sering digunakan perusahaan sebagai reaksi atas setiap kejadian dan merespons setiap hal yang baru terjadi. Perubahan krisis, dimana sesuatu yang rutin menjadi kacau, tidak ada keteraturan dan kordinasi. Perubahan dalam krisis membutuhkan biaya besar dan energi yang sangat besar.

Selain kelima poin diatas, terdapat juga beberapa strategi yang dapat digunakan agar kegiatan mengelola perubahan bagi organisasi dapat berjalan dengan baik.

a. Pastikan bahwa orang-orang di organisasi mengerti perlunya dan pentingnya perubahan dari waktu ke waktu; bagi perusahaan dan bagi mereka.

Cara sederhana adalah dengan mengingatkan mereka bahwa setiap hari, ketika mereka berangkat kerja, pasti mereka becermin terlebih dahulu untuk melihat dirinya apakah telah berpakaian rapi, menyisir rapi dan yang wanita berdandan dengan makeup supaya terlihat cantik dan charming.

Sekalipun sudah rapi setiap hari, tetap saja kita merapikan diri dengan mencoba pakaian baru, baju baru, celana baru dan penampilan baru. Sama halnya dengan perusahaan, kita merasa bahwa perusahaan telah baik dalam segala hal akan tetapi tetap kita akan menemukan banyak hal yang masih dapat kita perbaiki

dan perlu kita ubah untuk lebih baik lagi.

- b. Libatkan semua orang dalam perubahan ditempat dan departemen masing-masing agar mereka merasa bahwa perubahan bukan merupakan perintah dan paksaan dari atas.
- c. Biarkan semua bergotong-royong dalam semangat kebersamaan yang tinggi menuju perubahan yang lebih baik lagi demi dan untuk kepentingan bersama.
- d. Sederhanakan apa yang dapat disederhanakan, jangan sebaliknya. Baik dalam komunikasi, maupun dalam sistem dan prosedur.

Dalam era digital, banyak hal yang dapat diambil alih oleh teknologi dan teknologi informasi (IT). Jangan menghabiskan waktu kita dengan hal-hal yang dapat dikerjakan oleh mesin, komputer dan robot.

Lebih baik kita menggunakan waktu kita untuk hal-hal yang tidak dapat dikerjakan oleh mesin dan memikirkan hal-hal yang strategis untuk kepentingan jangka panjang dan berdampak besar.

- e. Persiapkan program perubahan yang sistematis, berikan pelatihan dan kesempatan kepada semua yang berkepentingan untuk menerapkan perubahan dari cara dan situasi kondisi lama ke cara dan situasi yang baru.

Setiap kemungkinan yang akan terjadi selama dapat diperkirakan telah dituangkan ke dalam program, sehingga tidak terkaget-kaget. Hanya yang betul-betul di luar dugaan, bersifat darurat, yang memerlukan keputusan dan penanganan khusus.

- f. Jangan menutupi kesalahan (*sugarcoat the truth*), ABS (asal bos senang). Anjurkan dan dorong semua karyawan untuk terbuka dan berani dalam menyampaikan pendapat, kesan, dan kritikan terhadap program baru yang dijalankan.

Hal ini penting mengingat rasa takut, enggan dan merasa berisiko dalam menyampaikan khususnya kritik, sehingga di atas permukaan semua serba-baik dan lancar, padahal di bawah permukaan terjadi kebingungan dan bahkan kekacauan.

- g. Perhatikan emosi dan logika, agar berjalan dalam keseimbangan. Terlalu mengandalkan logika, tanpa memperhatikan perasaan orang akan melukai perasaan, menyebabkan program terhambat, diakibatkan unsur sabotase halus maupun kasar.

Sebaliknya, terlalu mengakomodasi perasaan dan emosi, khususnya mereka yang terkena roda revolusi perubahan, tidak peduli dengan tren yang menurun dan ketinggalan bagi perusahaan akan menyebabkan keadaan perusahaan memburuk dan tidak terselamatkan.

- h. Tingkatkan dan pererat hubungan baik atasan dengan bawahan dan sebaliknya, juga antar-sesama agar komunikasi lebih terbuka. Timbulkan perasaan sebagai *tim-work* selain untuk memberikan rasa tenang, penuh keyakinan, dan menikmati pengalaman yang mengasyikkan dengan perjalanan (proses) dan memperoleh kepuasan dengan hasil (destinasi). Sebuah sukses jauh lebih dirasakan dalam kebersamaan.
- i. Lakukan pencatatan terhadap perubahan yang dilakukan; situasi sekarang atau sebelumnya, proses dalam perubahan dan hasil perubahan.

Selain untuk dokumentasi juga untuk bahan pembelajaran baik untuk kemudian hari, maupun untuk disharing kepada departemen lain. Kisah sukses penting untuk mendorong semangat dan sekaligus untuk membuktikan kepada para penentang perubahan.

- j. Akui dan berikan penghargaan pada individu dan departemen yang berhasil dalam menjalankan program perubahan, baik dari kecepatan dan ketepatan waktu, perbandingan terhadap keadaan sebelumnya maupun target yang disasar dengan program perubahan dan dampak yang diperoleh. Semakin signifikan, semakin perlu diketahui oleh semua lapisan organisasi agar menjadi contoh dan acuan.

Adakan acara khusus dan spesial bagi agen-agen perubahan yang telah memberikan komitmen dan berbuat terbaik dengan hasil maksimal.

#### 4. Kegagalan Dalam Mengelola Perubahan.

Banyak perubahan yang dilakukan mengalami keberhasilan, namun ada juga yang menalami kegagalan dalam menciptakan perubahan bagi organisasinya. Untuk itu perlu dipahami beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya kegagalan bagi organisasi dalam menciptakan perubahan. Hussey (2000: 87) mengidentifikasi beberapa hal yang menyebabkan kegagalan tersebut sebagai berikut:

- a. Implementasi memerlukan waktu yang lebih lama dari pada yang direncanakan.
- b. Kebanyakan masalah tidak teridentifikasi sebelumnya.
- c. Aktivitas dalam implementasi tidak terkoordinasi dengan baik.
- d. Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk menciptakan perubahan.
- e. Pelatihan dan instruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup memadai.
- f. Faktor eksternal yang tidak teridentifikasi dan tidak terkendali saat proses implementasi.
- g. Komunikasi yang dibangun tidak efektif sehingga rencana perubahan tidak tersampaikan dengan baik.
- h. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup memonitor implementasi perubahan yang sedang berjalan.

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan, apa yang dimaksud dengan manajemen perubahan.
2. Jelaskan, pendekatan apa saja yang dapat digunakan untuk mengelola perubahan organisasi.
3. Jelaskan secara singkat model perubahan menurut Burnes (2000).
4. Jelaskan secara singkat, langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola perubahan organisasi
5. Jelaskan secara singkat pokok-pokok pikiran pada model dari diagnosa perubahan.
6. Jelaskan, hal apa yang menjadi keunggulan dari diagnosa perubahan.
7. Jelaskan bentuk-bentuk strategi dalam mengelola perubahan organisasi.
8. Jelaskan, hal apa saja yang dapat menyebabkan kegagalan dalam mengelola perubahan organisasi.

### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Black, J. S. & Gregersen, H. B. 2002. *Leading Strategic Change Breaking Through The Brain Barnier*. New York: Prentice Hall.
- Burnes, Bernard, 2000, *Managing Change*. Essex- England : Person Education Limited,
- Cotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.

- Cook, P. & Kirkpatrick, C. 1995. *Privatisation Policy And Performance: International Perspectives*, Prentice Hall, Harvester Wheatsheaf.
- Darmawati A. (2007). *Mengelola Suatu Perubahan dalam Organisasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 3 No 1.
- Hussey, D.E. 2000. *How to manage organization change*. London : Kagan page.
- Moran, J W., B. K. Brightman, 2001. *Leading Organizational Change*, *Journal Of Workplace Learning*, 12 (2):66-74.
- Pott, Rebecca And Jeanne La Marsh, 2004, *Managing Change For Success*, London : Duncan Baird Publishers.
- Sobirin Achmad. 2013. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Universitas Terbuka Press.
- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. Pt Rajagrafindo Persada.





# BAB IV

## MEMIMPIN PERUBAHAN



Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan persaingan bisnis yang semakin ketat menyebabkan organisasi harus senantiasa berubah selaras dengan perubahan lingkungan. Tuntutan untuk perubahan tersebut saat ini merupakan sebuah kewajiban bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan di dunia bisnis yang semakin kompetitif. Mengingat pentingnya perubahan, perusahaan harus merubah cara mereka berfikir tentang suatu bisnis, tidak bisa lagi mengandalkan apa yang telah diraih, tetapi bagaimana mencari peluang untuk mengembangkan bisnis menjadi lebih baik lagi (Cummings & Worley, 2003).

Perubahan itu sendiri didefinisikan sebagai sebuah transformasi pada struktur organisasi, teknologi dan orang-orang yang dalam organisasi tersebut (Greenberg, 2003). Untuk meningkatkan performa, perusahaan harus melakukan perubahan yang terencana. Pada dasarnya perubahan terencana dalam sebuah organisasi dipimpin oleh pimpinan puncak dalam organisasi, tetapi seluruh anggota dalam organisasi dapat mengambil peran dan inisiatif yang diperlukan untuk memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuannya demi kesuksesan proses perubahan dalam organisasi (Yukl, 2002). Dengan demikian, pemimpin harus dapat memotivasi para anggotanya untuk terus berubah.

Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memfasilitasi proses adaptasi dalam melakukan perubahan dalam organisasi. Peran pemimpin dalam proses perubahan dapat dikatakan sebagai sumber kesuksesan proses perubahan karena arah dan tujuan perubahan biasanya ditentukan oleh pemimpin untuk kemudian dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Fungsi strategis kepemimpinan adalah mempengaruhi budaya organisasi, mengembangkan visi, melaksanakan perubahan, dan memotivasi para karyawannya untuk terus belajar dan berinovasi (Yukl, 2002).

## A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, diharapkan pembaca dapat memahami bagaimana peran pimpinan organisasi dalam perubahan. Selanjutnya pembaca diharapkan dapat memahami konsep memimpin perubahan strategis, memimpin perubahan fundamental, memimpin perubahan besar dan memimpin berbasis kultural. Selanjutnya diharapkan agar pembaca dapat memahami konsen strategi dan gaya kepemimpinan perubahan, penyakit kepemimpinan dalam perubahan, kesalahan yang harus dihindari dan mengambil pembelajaran untuk pemimpin perubahan.

## B. POKOK BAHASAN.

### 1. Peran Pemimpin Dalam Perubahan.

Mengelola perubahan merupakan hal yang harus dilakukan oleh pemimpin agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Pemimpin harus dapat bertindak sebagai sponsor utama perubahan, sedangkan anggota organisasi lainnya dipersiapkan untuk menjadi agen perubahan. Perubahan organisasi membutuhkan pemimpin yang kompeten, berpengalaman dan memiliki keterampilan untuk memimpin dan mengelola perubahan. Disamping itu pemimpin diharapkan mampu memberdayakan segala sumber daya yang ada termasuk Sumber Daya Manusia agar mampu menjalankan perannya.

Pemberdayaan dalam upaya menciptakan perubahan bagi organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menggerakkan partisipasi serta memperlakukan anggota organisasi lainnya sebagai mitra, sehingga mereka merasa diperhatikan, dihargai dan merasa dipercaya untuk turut serta dalam perubahan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu menjadi *map maker* dalam hal menciptakan perubahan bagi organisasinya.

Peran pemimpin dalam perubahan sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mampu mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi dan sekaligus memperhatikan kepentingan orang lain. Untuk itu sebaiknya pemimpin melakukan hal-hal sebagai berikut:

#### a. Menciptakan Hubungan Kerja Yang efektif.

Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu seorang pemimpin harus menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan beberapa cara seperti menghargai bawahan, yang berarti menghargai kualitas spesifik

yang menunjukkan individualitas mereka. Selanjutnya pemimpin harus menunjukkan rasa empati sehingga bawahan merasa bahwa kita dapat melihat sesuatu dari sudut pandangan mereka dan yang terakhir, pemimpin harus bersikap tulus kepada semua orang. Hal ini berarti menjadi diri sendiri dan jujur atas perasaan dan pendapat, sehingga terciptanya interaksi dan komunikasi yang efektif serta harmonis dengan orang lain termasuk bawahan.

**b. Menggeser Fungsi Manajer.**

Dalam pandangan konvensional, manajer menduduki posisi yang tinggi, sedangkan karyawan berada pada posisi bawah untuk mendukung eksistensi manajer. Manajer memberikan perintah dan bawahan yang akan mengerjakannya. Hal ini akan berbeda ketika kita berusaha untuk menciptakan perubahan. Dalam upaya menciptakan perubahan, posisi ini akan menjadi terbalik. Hal ini menunjukkan bahwa manajer berkerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan semua orang termasuk bawahannya.

**c. Memimpin Dengan Contoh.**

Memimpin dengan Contoh artinya, pemimpin dapat menjadi model peran yang baik dan efektif bagi orang yang harus diberdayakan. Menurut Smith (2000:38), terdapat beberapa cara bagi pemimpin untuk menunjukkan contoh yang baik bagi bawahannya. (1) Pemimpin harus dapat dipercaya, (2) harus mampu dan berani menerima resiko atas inovasi yang dilakukan, (3) mendorong diri sendiri untuk bekerja keras, (4) pemimpin harus jujur dan tulus, (5) cipta rasa percaya pada orang lain dan yang terakhir (6) pemimpin harus melengkapi bawahannya dengan visi masa depan yang positif, dan menginspirasi.

**d. Mempengaruhi Orang Lain.**

Pemimpin perlu memahami kapan memengaruhi, siapa yang harus dipengaruhi, pendekatan apa yang harus digunakan, serta keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi situasi semacam itu.

**e. Mengembangkan Tim Work.**

Mengembangkan Kerjasama Tim (*tim work*). Melalui komunikasi dan saling memberi informasi, akan tumbuh kepercayaan sebagai dasar bagi berkembangnya *tim work* di antara anggota organisasi.

**f. Melibatkan Bawahan Dalam Pengambilan Keputusan.**

Di dalam iklim pemberdayaan, pimpinan mendelegasikan kewenangan yang dimiliki para bawahan. Pimpinan sebelum mengambil keputusan, terlebih dulu mendengarkan pendapat orang lain yang akan terlibat dalam pelaksanaan keputusan. Tumbuhnya perasaan dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut akan menumbuhkan rasa memiliki dan turut bertanggung jawab atas keputusan yang dikeluarkan.

**g. Menjadikan Pemberdayaan Sebagai *Way Of Life*.**

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah dalam organisasi, akan tercipta suatu keadaan dimana tim yang dibentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi.

Iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai, hambatan yang terjadi antara berbagai kelompok akan dapat dipecahkan karena terjadi komunikasi internal yang lebih baik. Suasana kerja tersebut akan memberikan dampak terhadap organisasi berupa perbaikan produktivitas, meningkatnya efisiensi, semakin rendahnya keluhan pelanggan, serta semakin kecilnya perpindahan dan kemangkiran karyawan

**h. Membangun Komitmen.**

Membangun Komitmen dari segenap *stakeholder* yang terlibat dalam proses pemberdayaan dan perubahan. Tanpa komitmen, tidak mungkin dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Mengingat perubahan merupakan sesuatu yang penting dan pemimpin organisasi merupakan tokoh yang penting dalam menciptakan perubahan organisasi, maka dalam memimpin perubahan tersebut, pemimpin harus mampu melakukan beberapa hal berikut :

- 1) Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru.
- 2) Membangun Kesadaran Akan Pentingnya Perubahan. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang telah ketinggalan zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.

- 3) Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk dapat mengenali perubahan-perubahan penting, serta mampu mengambil tempat di dalam hati setiap orang, agar semua orang dalam organisasi bisa saling menyatu dan saling berempati, untuk membawa perubahan itu ke arah yang lebih memberii manfaat positif buat organisasi dan buat setiap manusianya.
- 4) Pemimpin harus bisa membangkitkan semangat dan gairah perubahan dari setiap orang di dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat, serta berjuang keras dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil perubahan yang lebih baik dari rencana yang ada.
- 5) Pemimpin harus menyadarkan setiap orang, agar selalu menggunakan cara-cara profesionalisme dalam merespon setiap perubahan. Untuk itu, pemimpin harus duduk bersama dengan semua kekuatan Sumber Daya Manusiannya, berbicara tentang perubahan-perubahan itu dengan cara-cara penuh inspirasi dan profesional.
- 6) Pemimpin harus cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya, sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif organisasinya.

Pemimpin harus bisa menggambarkan perubahan itu secara nyata di pikiran setiap orang, dan memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap orang tentang wujud asli dari perubahan tersebut.

- 7) Pemimpin harus memberi inspirasi kepada setiap orang, untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan, untuk menghadapi perubahan dalam keluarga, untuk menghadapi perubahan dalam hidup. Dan dalam semua aspek yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan kepercayaan diri organisasi, untuk memenangkan persaingan dalam kompetisi organisasi yang ketat.
- 8) Pemimpin harus mengajak, menggandeng setiap hati dan setiap pikiran, untuk berpikir dan bertindak dalam semangat meningkatkan semua potensi organisasi, agar mampu menangani semua potensi hebat secara lebih baik, dengan cara mengubah hal-hal yang berpotensi menghambat gerak sukses organisasi

- 9) Pemimpin harus cerdas membimbing setiap orang untuk berhenti berwacana secara berkepanjangan, dan mengajak setiap orang untuk melakukan tindakan-tindakan yang membantu organisasi. Tindakan yang terfokus pada upaya meningkatkan kinerja, dalam kemampuan manajemen menghadapi perubahan yang tak pasti.

Pemimpin harus selalu menggunakan pola atau model berpikir yang sederhana dan jelas, agar setiap orang di dalam organisasi tidak terjebak dalam cara berpikir yang rumitkan, sehingga makna perubahan itu tidak menjadi kabur. Pola berpikir yang lebih sederhana akan mendekatkan semua solusi terbaik melalui logika dan akal sehat, yang dapat diukur kebenarannya. Oleh karena itu, berpikir sederhana akan menuntun pemimpin dan pengikutnya dalam jalur yang tidak rumit untuk menemukan segala macam solusi terbaik, dimana semua solusi itu masih bisa diukur kebenarannya dengan pikiran jernih yang berlogika cerdas.

Semua solusi terbaik pada dasarnya telah ada, hanya saja diperlukan keandalan kepemimpinan yang solid dan kuat, untuk menjadi lebih sederhana, jernih, dan sabar dalam menyusuri jalur sederhana menuju puncak penghasil solusi andal buat sebuah perubahan yang hebat dan bermanfaat. Pemimpin yang solid dan kuat pasti mampu menjadi bintang yang hebat, dalam setiap gerak dan langkah ke perubahan yang lebih baik. Jadilah sang pemimpin pembawa perubahan, yang membahagiakan hati setiap orang dalam dekapan rasa damai dan rasa nyaman.

## **2. Memimpin Perubahan Strategis.**

Hampir semua perubahan dilakukan dengan pendekatan “Organization in” dimana dilakukan sebuah perubahan dengan merubah oraganisasi terlebih dahulu kemudian diikuti dengan perubahan individu dalam sebuah oraganisasi. Pengalaman menunjukkan keberhasilan sebuah perubahan dimulai dari perubahan individu kemudian diikuti oleh organisasi “individual Out”.

Perubahan individu dimulai dari kesadaran individu, karena pada dasarnya setiap individu memiliki peta mental. Karena itu hal yang menjadi fokus seorang pemimpin adalah dengan mengubah peta mental sehingga sebuah keberhasilan sebuah perubahan strategis perlu adanya pengetahuan tiap mental individu dalam sebuah organisasi. Memimpin perubahan strategis harus bersedia menghadapi tantangan

dan hambatan serta mampu melahirkan sebuah inovasi menggagas sebuah pertumbuhan dan memiliki taktik dalam menentukan perubahan.

a. Tantangan.

Manusia pada dasarnya tidak mudah percaya dengan hal-hal yang baru sampai dia mempunyai permasalahan tersendiri tentang permasalahan tersebut, sehingga perubahan strategi akan tetap sulit sebelum menemukan hal yang paling mendasar.

Pemimpin perubahan menghadapi suatu tantangan yang ada dalam otak seseorang yang terbentuk dari peta mental yang telah ada sebelumnya. Peta mental yang kuat menunjukkan bagaimana orang melihat dunia kerja, pembuat peta mental perubahan harus mengetahui tiap individu dalam organisasi, oleh karena itu pemimpin perubahan sangatlah berat dan memerlukan perhatian khusus.

b. Hambatan.

Adanya tantangan untuk memetakan kembali mental individu membawa kita kepada sebuah rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara berkelanjutan.

Salah satu perbedaan paling penting tentang memimpin perubahan strategi adalah dengan menjaga konsep tetap sederhana dan memfokuskan pada yang mendasar. Kenyataannya, terobosan perubahan memerlukan penguasaan lengkap tentang fundamental perubahan.

c. Menerobos inovasi dan Pertumbuhan.

Banyak orang lupa bahwa suatu keberhasilan selalu diawali dengan kegagalan. Dari sini kita bisa melihat awal sebuah perubahan selalu diawali dengan pergeseran sesuatu keadaan yang semula benar setelah adanya perubahan menjadi sesuatu yang salah. Ini adalah pergeseran tahap pertama ke tahap kedua. Pergeseran lingkungan terjadi karena adanya persaingan harga antar produk, teknologi baru, bahkan peraturan pemerintah sendiri mampu mengubah sebuah organisasi karena produk yang lama tidak diizinkan lagi.

Perubahan tahap kedua dimulai dengan mengenal bahwa sesuatu yang baru pada waktu yang lalu menjadi salah pada saat ini. Setelah menguasai sesuatu yang baru yang benar dan melakukan

dengan baik, kehidupan bisnis sudah menjadi baik dengan tumbuhnya pendapatan dan keuntungan.

d. Taktik Menentukan Perubahan.

Ada tiga macam taktik untuk menentukan perubahan yakni, *Anticipatory Change* merupakan antisipasi terhadap kebutuhan perubahan, *Reactive Change* merupakan reaksi pada tanda yang jelas dan memberikan tanda bahwa perubahan diperlukan, *Crisis Change* yang dihadapi perusahaan apabila tanda-tanda untuk perubahan sudah demikian besar dan intensif.

### 3. Perubahan Fundamental.

Perubahan fundamental merupakan perubahan mendasar, perubahan yang menyangkut prinsip-prinsip sehingga akan mempunyai dampak yang sangat besar dan luas terhadap organisasi. Untuk memimpin sebuah perubahan secara efektif, Husey (2000) menyarankan pendekatan 5 langkah agar suatu perubahan dapat berhasil yakni, memimpikan, mengenal, mengaktifkan, mendukung, melaksanakan, memastikan, dan mengenal. Perubahan fundamental juga perlu aspek negatif tertentu, seperti berpindahnya orang berharga bagi organisasi, yang menolak perubahan pada suatu peran yang tidak memungkinkan merusak sebuah perubahan.

a. *Envisioning* (Memimpikan).

Visi merupakan impian seorang pemimpin yang dapat mencakup besaran dan lingkup kegiatan, kekuatan ekonomi, hubungan dengan pelanggan dan budaya internal organisasi. Dalam kaitan dengan manajemen perubahan, kita bicarakan masalah visi masa depan yang berbeda dengan visi sekarang ini. Visi biasanya terinspirasi oleh kenyataan bahwa perubahan itu diperlukan.

Mendefinisikan visi secara jelas merupakan elemen penting dalam kepemimpinan perubahan. Visi yang tidak didefinisikan dengan baik dapat menyebabkan berbagai variasi interpretasi di berbagai tingkatan organisasi, yang pada gilirannya dapat mendistorsi implementasi perubahan. Langkah pertama yang harus dilakukan seorang pemimpin perubahan adalah merumuskan gambaran organisasi dimasa depan yang ingin dicapai.

b. *Activating* (Mengaktifkan).

Salah satu tugas setiap pemimpin adalah mengaktifkan *followers* atau pengikutnya. Dalam konteks ini mengandung makna suatu tugas untuk memastikan bahwa orang lain di dalam organisasi memahami, mendukung dan bahkan membagikan visi. Visi tidak akan dapat dipahami sampai dikomunikasikan, dan tidak dapat dikomunikasikan sampai didefinisikan dengan cara yang masuk akal.

Awalnya, tugas pemimpin adalah mengembangkan visi bersama di antara pemain kunci dalam implementasi. Akan tetapi, berdasarkan strategi perubahan, tugas pengaktifan direntang sedalam mungkin di dalam organisasi.

Komitmen terhadap visi merupakan prasyarat untuk keberhasilan terutama di antara orang yang memiliki peran kunci dalam membuat visi menjadi kenyataan. Bahkan dalam situasi di mana pendekatan diktatorial dalam perubahan dapat dilakukan, pemimpin tidak akan mampu melakukan setiap tugas.

c. *Supporting* (Mendukung).

Kepemimpinan yang baik bukan sekedar memberitahu orang tentang apa yang harus dilakukan. Akan tetapi, lebih pada memberi inspirasi kepada mereka untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai, dan memberikan dukungan moral yang memungkinkan hal tersebut terjadi. Untuk mencapai hal tersebut, pemimpin harus mempunyai empati yang kuat dengan orang yang akan diberi inspirasi, dan membayangkan melihat sesuatu dari sudut pandang mereka diperlukan saling pengertian antar kapabilitas saat ini dengan potensinya.

Seorang pemimpin perubahan juga harus bersikap jujur dan dapat dipercaya. Apabila seorang pemimpin ingin dipercaya oleh bawahannya, dia harus bersedia memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Sambil memberikan dukungan membantu bawahan mencapai tujuan baru, pemimpin harus dapat mengenal masalah yang dihadapi orang, tanpa pernah ragu bahwa orang tersebut akan berhasil.

d. *Implementing* (Melaksanakan).

Langkah implementasi adalah tentang rencana rinci dan jadwal yang harus diselesaikan untuk menjadikan visi menjadi kenyataan. Instrumennya akan beragam, tergantung pada sifat perubahannya

dan jangka waktu yang tersedia untuk mencapainya, tetapi alasan dasarnya tetap, yaitu: (a) memastikan bahwa semua konsekuensi perubahan dapat dimengerti, (b) mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan.

(c) Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan yang harus dilakukan, (d) membangun prioritas berbagai tindakan, terutama apabila proses tidak dapat dilakukan pada waktunya, (e) mengusahakan anggaran yang diperlukan untuk menjamin rencana pelaksanaan, (f) menerapkan tim dan struktur yang diperlukan untuk implementasi rencana, (g) membagikan hak Sumber Daya Manusia terhadap tugas, (h) menerapkan tujuan untuk program perubahan, dan (i) mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.

e. *Ensuring* (Memastikan).

Rencana, struktur implementasi, dan kebijakan diformulasikan, dan implementasi perubahan dilakukan. Di atas kertas, organisasi dapat mencakup semua hal tersebut di atas. Akan tetapi, hal tersebut tidak cukup, dan masih perlu diciptakan proses monitoring dan pengawasan untuk memastikan hal-hal tersebut. (a) Semua tindakan dilakukan pada waktunya, sampai terdapat keputusan secara sadar untuk mengubah tindakan.

(b) Di mana tindakan diubah, terdapat alasan yang baik untuk perubahan dan merencanakan kembali lingkungan baru. (c) Hasil suatu tindakan seperti yang diharapkan, atau jika tidak, dilakukan tindakan koreksi. (d) Rencana masih tetap cocok jika situasi telah berubah.

f. *Recognizing* (Mengenal).

Langkah terakhir dalam model kepemimpinan perubahan fundamental adalah dengan memberikan pengakuan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Pengakuan dapat bersifat positif atau negatif, dan harus digunakan untuk memperkuat perubahan dan memastikan bahwa hambatan terhadap kemajuan disingkirkan.

Meskipun pengakuan mungkin termasuk penghargaan finansial, tetapi mungkin merupakan bagian terkecil dari apa yang diperlukan. Pengakuan publik menunjukkan bahwa apa yang sudah dilakukan dihargai.

Promosi seseorang yang memainkan peran utama mungkin merupakan konsekuensi kinerja dalam membantu melaksanakan perubahan. Perubahan fundamental juga perlu mengenal aspek negatif tertentu, seperti berpindahnya orang yang berharga bagi organisasi, yang menolak perubahan pada suatu peran yang tidak memungkinkan merusak proses perubahan.

#### 4. Pendekatan Kepemimpinan Transformasional.

Pendekatan kepemimpinan transformasi menunjukkan kepedulian tingkat kepedulian seorang pemimpin melakukan transformasi dan mempengaruhi tindakan yang mereka lakukan.

Secara Sederhana, pendekatan transformasi dapat bersifat *expanded awareness* atau *limited awareness* dan dinamakan *Reactive Approach* atau pendekatan reaktif untuk memimpin transformasi yang umum biasa dipakai saat ini. Pemimpin yang merespon secara efektif tidak melakukan dengan sengaja, tetapi lebih bersifat tanpa mengetahui.

Pendekatan yang kedua adalah *The Conscious Approach* yakni kepedulian terhadap seluk beluk keunikan dinamika transformasi termasuk manusia dan proses. Dan mereka menggunakan kepedulian mereka mengembangkan kompetensi maju dan menciptakan strategi perubahan inovatif.

#### 5. Memimpin Perubahan Besar.

Orang melakukan perubahan dalam organisasi dengan tujuan berbeda-beda dalam pikirannya walaupun mereka sama-sama merespons cepat pada perubahan eksternal dan berpikir lebih imajinatif tentang masa depan. Dalam kepemimpinan terdapat mitos bahwa perubahan penting hanya terjadi apabila didorong dari atas. Tidak akan ada yang terjadi tanpa adanya dorongan dari manajemen puncak, namun pada kenyataannya hanya sedikit manajemen puncak mampu mengubah organisasi besar dengan baik.

*Kita harus melihat kepemimpinan sebagai kapasitas manusia untuk membentuk masa depan, dan secara spesifik melanjutkan proses penting perubahan yang diperlukan untuk dilakukan. Ada tiga tipe pemimpin yang dihadapi yakni, pertama Tipe Local Line Leaders yakni Orang yang mempunyai akuntabilitas untuk mendapatkan hasil dan mempunyai kewenangan cukup untuk melakukan perubahan dengan cara bahwa pekerjaan diorganisasi dilakukan ditingkat lokal. Kedua, Network Leaders yang merupakan mitra Local Line Leaders yang saling melengkapi, perannya sulit dispesifikasi karena bagian dari jaringan*

informasi sosial perusahaan dari pada hierarki. Ketiga *Exekutive Leaders*.

## 6. Kepemimpinan Berbasis Kultural.

Organisasi dituntut mempunyai keberanian dalam merubah kebiasaan organisasi atau dalam hal ini merubah budaya organisasi karena menarik budaya organisasi yang ada membuat bahaya karena keluar dari norma. *Cultural leader* adalah orang yang dengan memberii contoh, menyeimbangkan *human value* atau nilai kemanusiaan dengan *tugas pekerjaan*. *Leader* ini menambahkan. *Cultural leader membuat jelas bagaimana masalah manusia dan masalah operasional dapat disatukan.*

### a. Memimpin Pekerja Sekarang.

Pekerja sekarang ini lebih banyak melihat apa yang terjadi disekitarnya mereka ingin dilibatkan dalam setiap keputusan organisasi sehingga mereka merasa terikat berperan aktif dalam setiap keputusan yang telah diambil.

#### 1) *Creating The Right Environment* (Menciptakan Lingkungan Yang Tepat).

Pemimpin menjadi model peran, mendorong dan menghargai mereka yang menunjukkan perilaku kepemimpinan baru.

Pemimpin melakukan hal ini dengan menjadikan dirinya terbuka dan mau menerima pendapat orang lain dalam diskusi, mendiskusikan nilai kemanusiaan dalam percakapan dan pertemuan.

Pemimpin merayakan dan menghargai orang yang menunjukkan nilai budaya yang diinginkan, dan meninggalkan nilai budaya lama tanpa ragu-ragu dan menuju pada perilaku yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan yang dihadapi.

#### 2) *Installing The Right Processes* (Menyusun Proses Yang Tepat).

Pemimpin mengusahakan proses yang formal dan memberii petunjuk kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga orang pada semua tingkatan dapat memberii kontribusi pada keputusan yang mempengaruhi mereka.

Kepemimpinan baru ini, yaitu *cultural leader*, bersifat mau menerima, terbuka, kooperatif, partisipatif, komunikatif, berorientasi saling menguntungkan.

Pemimpin ini mengusahakan visi yang jelas, tujuan, arah, batas, pembatasan, dan stabilitas. Mereka menghargai keberhasilan dan melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar

#### **b. Produktifitas Tinggi Adalah Mudah.**

Logika konvensional menyatakan bahwa jika kita ingin meningkatkan produktivitas, kita hanya perlu memfokuskan pada hal tersebut.

Namun hal tersebut jarang terjadi karena orang mengetahui apabila ingin meningkatkan produksi maka harus melakukan training karena setiap orang merasa diperhatikan sehingga terbentuk ikatan kemanusiaan yang akan berdampak produktivitas.

### **7. Memimpin Berdasarkan Hubungan.**

Hal ini dilakukan dengan mengintegrasikan semua kemungkinan hubungan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Pemimpin melakukan negoisasi, membujuk dan mengintegrasikan Pemimpin membangun hubungan jaringan, koalisi, dan kolaborasi dengan pesaing untuk menyelesaikan tujuan bersama.

Kepemimpinan berdasar hubungan merupakan salah satu model pemimpin yang harus belajar mengintegrasikan saling ketergantungan (*interdependence*) dengan keberagaman (*diversity*). *Interdependence* menyangkut kegiatan yang bersifat saling melengkapi antara visi, masalah bersama, dan tujuan bersama. *Diversity* mencerminkan karakter individu, kelompok dan organisasi yang berbeda serta memajukan prioritas yang berbeda.

Untuk mendapatkan hasil terbaik, *connective leader* harus mengembangkan enam kekuatan kepemimpinan seperti berikut ini:

#### **a. Etika Kecerdasan Politis.**

*Connective leader* meningkatkan kemampuan pendukung dan memastikan loyalitas mereka dengan cara memberikan kepercayaan seperti memberikan tugas menantang.

b. Kebenaran Akuntabilitas.

Akuntabilitas berarti pemimpin ingin mempunyai setiap pilihan diperiksa dengan teliti.

c. Politik Kebersamaan.

Di dalam dunia yang dihubungkan dengan teknologi, tetapi terfragmentasi oleh kekuatan keberagaman, *connective leader* memperkuat masyarakat. Mereka melakukan hal ini dengan mempraktikkan politik kebersamaan, yang menawarkan keanggotaan pada konstituen paling tidak mencapai sebagian agenda mereka.

d. Berpikir Jangka Panjang Bertindak Jangka Pendek.

Untuk dapat menghargai masa depan, diperlukan pemimpin yang menyingkirkan egonya untuk memastikan bahwa orang yang berbakat mensukseskan mereka. Membangun masyarakat memerlukan apresiasi kemungkinan jangka panjang yang tidak jelas.

e. Kepemimpinan Melalui Harapan.

*Connective Leader menentukan harapan yang tinggi kemudian mempercayakan tugasnya sendiri yang berharga kepada orang lain.*

f. Pencarian Arti.

Pemimpin yang efektif tahu bahwa akhirnya mereka diukur oleh kemampuan mempengaruhi orang lain. Dalam mempersatukan kekuatan saling ketergantungan dan keberagaman mereka mengundang orang disekitarnya untuk turut bersama mereka mencari arti yang lebih besar.

## 8. Gaya Kepemimpinan Perubahan.

Anderson dan Anderson (2001: 151) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan perubahan merupakan kontinum, yang dicerminkan oleh tiga gaya kepemimpinan, yaitu *Controlling*, *facilitating* dan *self-organizing*.

a. *Controlling Change Leader*. *Controlling Change Leader* cenderung menggunakan perangkat manajemen proyek untuk mendesain proses perubahan menurut metodologi yang berurutan, kemudian melaksanakan rencana dengan sedikit atau tanpa variasi.

b. *Facilitating Change Leadership Style*. *Facilitating Change Leadership Style* menggunakan model proses perubahannya lebih dulu,

*kemudian selama proses fasilitasi, mereka secara sadar mengubah implementasi dari desain apabila kebutuhan dinamis timbul.*

- c. *Self-Organizing Change Leadership Style. Self-Organizing Change Leadership Style tidak menggunakan metodologi terstruktur, tetapi membiarkan proses transformasi mengorganisasi diri.*

## **9. Strategi Pemimpin Perubahan.**

Hesselbein dan Johnston (2002; 1-17) membahas berbagai hal yang bersangkutan dengan strategi yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin perubahan.

- a. Akselerasi Perubahan di Masa Depan.

Menurut Drucker, setiap pemimpin organisasi harus menjadi *change leader*. Berbeda dengan pendapat pada umumnya, Drucker berpendapat bahwa kita tidak dapat mengelola perubahan, tetapi kita harus berada di depannya. Kita harus dapat membuat atau menciptakan perubahan itu sendiri agar dapat menjadi pemimpin perubahan.

- b. Pemimpin dalam Pusaran Perubahan.

Drucker menegaskan bahwa kita harus dapat menerima kenyataan bahwa organisasi harus berkaitan dengan perubahan dan pemimpin harus menciptakan kesediaan untuk berubah. Pikiran manajer dikonsentrasikan pada mengetahui bahwa produk saat ini akan ditinggalkan dalam dua tahun lagi.

Apabila tidak dilakukan perubahan, maka tidak akan ada inovasi. Akan tetapi, inovasi adalah pekerjaan yang berat, memerlukan beberapa tahun sebelum kelihatan hasilnya. Menurut Drucker, tidak hanya kekurangan dalam kreativitas untuk mendorong terjadinya penciptaan perubahan. Ia tidak menganjurkan terlalu banyak melakukan studi, dengan pengalaman yang telah dimiliki, lebih baik langsung dengan mencobanya.

- c. Langkah Memimpin Perubahan.

Pemimpin harus mampu mempengaruhi seluruh organisasi dengan pola pikir bahwa perubahan adalah peluang dan bukan hambatan. Menurut Drucker, kita harus mempunyai seseorang di puncak dan menyenangkan sesuatu yang tidak terduga. Di sisi lain kita tempatkan satu-dua orang untuk mengerjakan.

Kepada mereka di puncak organisasi perlu diberi tahu bahwa mereka dibayar tidak hanya untuk menjadi pandai, tetapi untuk

menjadi benar. Seorang pemimpin perubahan tidak harus selalu menjalankan pekerjaannya sendiri, tetapi dapat menunjuk orang yang dapat di percaya untuk menerima delegasi guna menjalankan sebagian dari kekuasaan dan kewenangan yang tidak menjadi prioritas untuk dikerjakan sendiri.

d. Keseimbangan antara Perubahan dan Kontinuitas.

Apabila perubahan yang harus dilakukan bagi organisasi yang dipimpinnya merupakan suatu kontinuitas, maka tidak akan menimbulkan stres. Perubahan merupakan suatu hal yang wajar terjadi dan tidak perlu menjadi bingung atau takut karenanya.

Demi kelangsungan perubahan, maka di dalam organisasi diperlukan adanya kepercayaan (*trust*), yaitu suatu komitmen untuk tetap sama-sama saling mempercayai. Kepercayaan merupakan nilai-nilai atau *value* yang berlaku dalam organisasi.

e. Meningkatkan Kepuasan Pekerja.

Apabila orang menyenangi pekerjaannya, mereka takkan membuat inovasi, berani mengambil resiko. Mereka saling percaya satu sama lain karena mereka mempunyai komitmen pada apa yang mereka kerjakan.

Edwards Deming mengemukakan orang yang senang dengan pekerjaannya merupakan indikasi adanya kepuasan kerja. Pekerjaan merupakan dimensi makhluk hidup, dan orang berprestasi karena menyenangi pekerjaannya. Perusahaan mempertahankan pekerja yang memiliki kinerja baik dengan berbagai hadiah seperti bonus berupa saham dan opsi lainnya.

## 10. Penyakit Kepemimpinan.

Tantangan terbesar dalam dunia usaha adalah membuat pemimpin itu sendiri berubah. Sering pemimpin menghadapi organisasinya berubah. Dalam mempengaruhi transformasi organisasi melalui perubahan budaya, mengubah pola pikir pemimpin lebih dahulu hal penting. Ada beberapa penyakit pemimpin yang dapat mengancam keberhasilan dari perubahan organisasi. Adapun penyakit yang dimaksud adalah:

a. Pemimpin Yang Tidak Mendengarkan.

Penyakit kepemimpinan yang terbesar adalah ketika pemimpin menolak untuk mendengarkan, terdapat pemimpin yang menolak nasihat baik, mereka yang menutup orang lain untuk memberi

saran atau gagasan yang baik dan mereka yang sangat dikuasai oleh gagasannya sendiri yang tidak mempertimbangkan pandangan lainnya, kecuali pendapatnya sendiri.

b. Pemimpin Yang Tidak Mempraktikan Apa Yang Dikatakan.

Kesalahan besar lain dari beberapa pemimpin adalah kecenderungan menjadi munafik. Banyak yang mengatakan sesuatu, tetapi melakukan lainnya. Mereka tidak membuat baik janjinya dan mereka kelihatan tidak konsisten dan tidak berprinsip.

c. Pemimpin Yang Mempraktikkan Favoritisme.

Satu cara yang paling pasti untuk memastikan kepercayaan dalam organisasi adalah dengan favoritisme. Pembicaraan umum dalam organisasi adalah adanya pemimpin yang cenderung memperlakukan beberapa staf lebih baik dari lainnya.

Ketidaksenangan sering timbul apabila perlakuan khusus yang diberikan kepada staf tidak berdasar. Pemimpin misalnya memihak staf tertentu tanpa melihat apakah staf tadi benar atau salah. Sering kali perlakuan khusus tadi tidak ada hubungannya dengan kinerja. Di sini terjadi standar ganda pemimpin.

d. Pemimpin Yang Mengintimidasi Orang Lain.

Banyak pemimpin yang sangat berkuasa dalam dunia usaha. Akan tetapi, masalah dengan pemimpin yang sangat berkuasa adalah bahwa mereka sering menyalahgunakan kekuasaannya dan mengintimidasi bawahannya.

Pemimpin ini menciptakan lingkungan kerja yang mencekik di mana staf tidak didorong untuk menyatakan pikirannya atau menjadi kreatif. Karena orang takut berbicara, sering terjadi apa yang dikatakan adalah apa yang mereka pikir ingin didengar pemimpin.

e. Pemimpin Yang Mendemoralisasi Orang Lain.

Mungkin penyakit terbesar kepemimpinan yang jelek adalah caranya mendemoralisasi orang lain. Terdapat pemimpin yang sepertinya mempunyai kebiasaan yang tidak dapat disembuhkan dengan menjatuhkan orang pada setiap kesempatan.

Mereka hidup dengan menginjak terhadap ego orang lain. Pemimpin tidak memberikan pujian dengan mudah, tetapi cepat mengkritik. Mereka sering sinis dan curiga atas maksud dari bawahannya. Mereka membunuh gagasan dan saran yang baik.

Bukannya membangun orang, mereka menghilangkan harga diri mereka.

Orang yang bekerja di bawah pemimpin seperti ini tidak dapat menghasilkan kerja terbaiknya. Tingkat kinerjanya merosot karena moral dan motivasi terpengaruh sebaliknya.

f. Pemimpin Yang Gagal Menciptakan Arah.

Tidak akan ada pemimpin besar tanpa arah yang jelas bagi orang untuk mengikuti. Arah yang memaksa sangat diperlakukan dalam pandangan ekonomi yang merosot sekarang.

Pemimpin yang terus berjalan tanpa mengambil pertimbangan perubahan lingkungan akan menyebabkan ketidakpastian dan ketakutan di tempat kerja, yang pada gilirannya memengaruhi moral staf dan kinerja.

g. Pemimpin Yang Tidak Mengembangkan Orangnya.

Terdapat pemimpin yang tidak melihat perlunya meng*coach* dan men-*train* orang lain. Banyak di antara mereka menunjukkan bahwa terlalu makan waktu dan merepotkan untuk memengaruhi ketrampilannya pada orang lain.

Mereka berargumen bahwa hanya mereka tahu melakukan tugas tertentu sehingga mereka menggantung pada pekerjaan dan tidak mendelegasikan.

h. Pemimpin Yang Merasa Puas dengan Dirinya.

Kesalahan terbesar dalam kepemimpinan di samping kurangnya kompetensi adalah *complacency* atau merasa puas dengan dirinya sendiri.

Dunia usaha penuh dengan pemimpin yang kompeten, tetapi menjadi puas dengan dirinya sendiri. Kekuasaan potensial tidak berguna apabila tidak digunakan dengan baik. Pemimpin yang *complacent* adalah orang yang tidak dapat masuk kedalam kekuasaan potensial.

## 11. Pelajaran Kepemimpinan.

Peter M. Senge (2002; 19) mengamati bahwa langkah dalam berpikir tentang masa depan adalah dengan menyadari bahwa terdapat sesuatu yang sifatnya sudah *given*, yaitu apabila sesuatu terjadi maka akan menyusul kejadian berikutnya.

a. Perubahan Pola Pikir.

1) *Problem Solving* Tidak Menciptakan.

Kehidupan organisasi dibentuk oleh adanya dua orientasi fundamental yang berbeda, yaitu menciptakan dan *problem solving* atau memecahkan masalah.

Kebanyakan pekerjaan manajer adalah tentang memecahkan masalah sehingga masalahnya hilang. Kebanyakan diantara kita memandang bahwa manajer yang dinilai berhasil adalah *problem solver*, yaitu mereka yang dapat mengatasi masalah. Namun, perlu disadari bahwa apabila fokus hanya pada problem atau masalah, maka tidak akan mempunyai waktu untuk melihat kemungkinan lain.

2) Pemimpin Yang Efektif Terbuka Untuk Kejutan.

Setiap organisasi perlu mempunyai pendekatan sistematis untuk memperhitungkan masa depan.

Pada waktu yang sama, pemimpin harus melihat keberhasilan yang tidak diharapkan hari ini, biasanya hal ini menjadi cara terbaik untuk menumbuhkan peluang baru.

3) Perubahan Dimulai Dengan Sedikit Gairah.

Pemimpin menggunakan terlalu banyak waktu untuk berusaha memperbaiki kelemahan dan juga sedikit usaha membangun kekuatan.

Seorang pemimpin dari pada harus mendorong seluruh organisasi untuk maju, lebih baik memfokus pada beberapa orang yang berprestasi tinggi.

b. Dorongan Kompetitif Dan Pembelajaran.

Setiap organisasi perlu mempunyai pendekatan sistematis untuk memperhitungkan masa depan. Pada waktu yang sama, pemimpin harus melihat keberhasilan yang tidak diharapkan hari ini, biasanya hal ini menjadi cara terbaik untuk menumbuhkan peluang baru.

c. Keterampilan Pemimpin Perubahan.

Seorang pemimpin perubahan memerlukan ketrampilan tertentu untuk menjalankan organisasi. Kanter (dalam Wibowo, 2006: 287) menyatakan bahwa orang harus diberi waktu, tanggung jawab dan sumber daya untuk melaksanakan perubahan yang

kekal. Kunci untuk mengawasi perubahan adalah sebagai berikut:

1) *Imajinasi Untuk Melakukan Inovasi.*

Untuk mendorong inovasi, pemimpin yang efektif membantu mengembangkan konsep baru, gagasan model, dan aplikasi teknologi yang menetapkan organisasi tersendiri.

2) *Profesionalisme Untuk Mewujudkan Kinerja.*

Pemimpin mengusahakan kompetensi pribadi dan organisasi didukung oleh pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, untuk melaksanakan tugas dengan sempurna dan memberikan nilai pada pelanggan.

3) *Keterbukaan Untuk Berkolaborasi.*

Pemimpin membuat hubungan dengan mitra yang dapat memperluas pencapaian organisasi, meningkatkan posisi tawar, atau meningkatkan semangat kerjanya.

Beberapa catatan khusus yang perlu diperhatikan dan dicermati dari pelajaran perubahan meliputi;

- 1) Mampu mewujudkan mimpi perubahan menjadi kenyataan.
- 2) Mampu menyeimbangkan antara disiplin dalam berpikir dan terbuka dalam menghadapi berbagai kejutan-kejutan perubahan.
- 3) Memiliki visi yang jelas (*visioner*) dan integritas yang tinggi.
- 4) Mampu mengkondisikan budaya kompetitif dan belajar dalam jangka panjang.
- 5) Memiliki sejumlah keterampilan yang diperlukan untuk membawa perubahan yang diinginkan.

Kotter (dalam Supryanto, 2009; 90), keberhasilan seorang pemimpin dalam menciptakan perubahan dapat dilihat melalui beberapa variabel sebagai berikut:

a. *Vaiabel Personal History.*

Menunjuk pada kemampuan dirinya yang diketahui/dimiliki sejak lahir, pengalaman di masa kecil, dan pengalaman pendidikan yang diperoleh serta pengalaman kerja.

b. *Competitive Drive.*

Menunjuk pada penentuan standar dirinya dalam mencapai tingkat persaingan dengan pihak lain sehingga dapat dijadikan acuan untuk melakukan tindakan sesuai dengan keinginan.

c. *Lifelong Learning.*

Menunjuk pada kemampuan pemimpin untuk mau dan mampu melakukan pembelajaran sepanjang hayat. Melalui pembelajaran tersebut pemimpin perubahan diharapkan dan termotivasi untuk menemukan keinginan mencari tantangan baru, selain juga dapat dijadikan sebagai cerminan kejujuran atas berbagai kesuksesan dan kegagalan dirinya.

d. *Abilities and Skills.*

Menunjuk pada pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan yang relevan untuk membawa perubahan. Keterampilan yang dimaksudkan antara lain kemampuan menggunakan seperangkat instrumen untuk melaksanakan manajemen perubahan, mulai dari persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi.

e. *Competitive Capacity.*

Menunjuk pada sejumlah kemampuan pemimpin perubahan ketika harus menghadapi lingkungan ekonomi secara kompetitif dan bergerak cepat.

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan, bagaimana peran pimpinan dalam upaya menciptakan dan mengelola perubahan bagi organisasi.
2. Jelaskan bagaimana memimpin perubahan strategis.
3. Jelaskan bagaimana menciptakan perubahan fundamental.
4. Jelaskan bagaimana menciptakan perubahan besar bagi organisasi.
5. Jelaskan mengenai konsep pendekatan kepemimpinan transformasional.
6. Jelaskan mengenai konsep kepemimpinan kultural.
7. Jelaskan mengenai konsep memimpin berdasarkan hubungan
8. Jelaskan, bagaimana strategi yang efektif dalam memimpin perubahan.
9. Jelaskan, hal apa saja yang dapat menyebabkan pemimpin gagal dalam mengimplementasi perubahan bagi organisasi
10. Pembelajaran seperti apakah yang dapat diambil dari konsep memimpin perubahan, jelaskan.
11. Jelaskan, hal apa saja yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan pemimpin dalam menciptakan perubahan bagi organisasi.

#### **D. DAFTAR PUSTAKA.**

- Cotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Cummings & Worley. (2003). *Organizational Development* (8th ed). South Western Edition: Thompson.
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hussey, D.E. 2000. *How to manage organization change*. London : Kagan page.
- Supryanto Achamd, 2009. *Manajemen Perubahan: Bahan Ajar berbasis Banchmarking*. Malang. Universitas Negeri Malang.
- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. Pt Rajagrafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks



# BAB V

## PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI



Organisasi adalah wadah bagi orang – orang yang memiliki visi, dan tujuan yang sama, sehingga mereka saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut. Dunia saat ini terus berkembang kearah yang tidak dapat dipastikan. Hanya orang-orang terpilihlah yang akan bertahan dari ketidakpastian tersebut. Demikian pula dengan organisasi, dalam perkembangan dunia dan ketidakpastiannya, hanya organisasi tertentu yang dapat bertahan dalam kondisi tersebut. Perubahan dan pengembangan organisasi merupakan hal mendasar yang harus dilakukan untuk mengikuti, beradaptasi dan bertahan ditengah perkembangan dunia.

Kemampuan organisasi untuk berkembang, ditentukan oleh kemampuannya dalam menciptakan perubahan, dan kemampuan untuk berubah akan sangat bergantung pada orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, organisasi tidak akan mampu untuk berkembang, beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah, tanpa adanya orang (baik kelompok maupun individu), yang mampu berpikir dan bertindak untuk menciptakan perubahan bagi organisasi.

### A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari materi ini, pembaca diharapkan dapat memahami hal-hal terkait konsep pengembangan dan perubahan organisasi, memahami hal-hal yang menjadi target dari pengembangan dan perubahan organisasi, memahami tahapan dari pengembangan organisasi, memahami tantangan dari perubahan organisasi serta memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan dan perubahan organisasi.

## B. POKOK BAHASAN.

### 1. Pengembangan Organisasi.

Pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi serta memecahkan masalah-masalah yang berdampak buruk terhadap efisiensi kegiatan-kegiatan utama dalam organisasi. Pengembangan organisasi juga dapat dipahami sebagai proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan, untuk tujuan keorganisasian.

Penting bagi organisasi untuk memahami arti sebuah perkembangan, karena organisasi dikatakan berhasil apabila perkembangan yang terjadi adalah perkembangan yang positif, sehingga semua orang yang menjadi bagian dari organisasi dapat mencapai tujuannya. Selain itu, perkembangan organisasi merupakan barometer apakah organisasi tersebut dapat tetap eksis dimasa yang akan datang atau tidak. Jika perkembangan yang dilakukan organisasi tidak dapat mengayomi tujuan dan harapan dari setiap anggota organisasi, memberikan gambaran eksistensi dimasa yang akan datang, maka perkembangan tersebut dapat diartikan sebagai perkembangan yang gagal.

Pengembangan organisasi (*Organizational Develoment*) yang disingkat OD, merupakan sebuah pendekatan komperhensif terhadap perubahan yang direncanakan, yang didesain untuk memperbaiki efektifitas organisasi secara menyeluruh. OD merupakan penerapan pengetahuan, ilmu tentang perilaku dalam upaya jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya.

Istilah Pengembangan Organisasi atau *Organizational Development* (OD) telah dipakai di berbagai analisis perilaku, cara penyelesaian dan pendekatan konflik organisasi dan perubahan dalam organisasi. Upaya pengembangan organisasi lebih dititikberatkan pada kemampuan mengolah informasi atas pengaruh lingkungan internal dan eksternal, mendiagnosa organisasi, dan kemampuan memberikan *treatment*

dengan mengacu pada potensi yang dimiliki organisasi. Dengan demikian, pengembangan organisasi harus memperhatikan elemen-elemen kreativitas individu yang dimiliki oleh organisasi.

Pekerjaan ini dipusatkan pada proses pemikiran cerdas yang meliputi tingkatan atau taraf-taraf seperti: gambaran terhadap masalah, pengumpulan informasi, pemikiran yang intensif, berbagai hambatan, kesantiaian dan penerangan. Suatu cara untuk menciptakan kreativitas haruslah menghasilkan gagasan cerdas bagi organisasi. Gagasan cerdas ini dapat memungkinkan organisasi mengemukakan tujuan strategisnya yang lebih efisien, atau untuk meningkatkan tujuan baru yang memberikan suatu hubungan yang lebih aktif dengan lingkungan.

Pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha yang berorientasi pada efektifitas organisasi dan seluruh anggotanya. Dengan kata lain, pengembangan organisasi merupakan usaha terencana yang berkelanjutan untuk meningkatkan struktur, prosedur, dan aspek manusia dalam suatu sistem organisasi. Usaha ini dilakukan untuk memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja dan kualitas hidup pekerja pada umumnya.

#### **a. Karakteristik Pengembangan Organisasi.**

Pengembangan organisasi / *Organization Development* memiliki beberapa karakteristik. Harvey & Brown (2006; 14-) mengemukakan enam karakteristik sebagai berikut:

- 1) Perubahan Terencana. Perubahan bersifat terencana yang dilakukan seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Pendekatan Kolaboratif. Dilakukan dengan pendekatan kolaboratif dan melibatkan banyak pihak.
- 3) Berorientasi Kinerja. Menekankan pada cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja.
- 4) Pendekatan Sistem. Memperhatikan hubungan antar relasi, antar unit dan aktivitas sebagai suatu kesatuan sistem.
- 5) Menggunakan Metode Ilmiah. Menggunakan metode ilmiah sebagai pendukung pengalaman praktis.

Selain keenam karakteristik diatas, untuk melengkapi apa yang disampaikan oleh Harvey dan Brown, ditambahkan juga beberapa karakteristik dari pengembangan organisasi oleh McLean (2006; 12-13) sebagai berikut:

- 1) Merupakan bidang kajian yang menggunakan multi disiplin ilmu yang mendukung perubahan organisasi seperti perilaku organisasi, sosiologi, psikologi, antropologi, pendidikan konseling, ekonomi dan administrasi publik.
- 2) Efektifitas organisasi adalah tujuan utamanya.
- 3) Target utamanya adalah keseluruhan organisasi
- 4) Mengakui pentingnya komitmen, dukungan dan keterlibatan manajemen puncak dalam menjalankan proses perubahan.
- 5) Strategi yang digunakan bersifat terencana dan jangka panjang.
- 6) Menggunakan pendekatan kolaborasi berbagai pihak yang terkena dampak perubahan.
- 7) Menekankan pada cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi.
- 8) Program berbasis edukasi yang dirancang untuk meningkatkan nilai, sikap, norma dan praktik manajemen yang diharapkan dapat menghasilkan iklim organisasi yang sehat.
- 9) Pemimpin dan para manajer bertindak sebagai fasilitator.
- 10) Menyadari pentingnya upaya tindak lanjut sebagai bentuk dari mempertahankan hasil perubahan.
- 11) Dalam pelaksanaannya dilakukan intervensi terhadap proses dan struktur organisasi demi memperbaiki proses dan struktur.

**b. Ciri-Ciri Pengembangan Organisasi.**

Pengembangan organisasi yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Bentuk strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnose yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- 2) Adanya kolaborasi antara berbagai pihak yang terkena dampak dari perubahan yang akan terjadi.
- 3) Terfokus pada cara-cara baru yang diperlakukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan dalam organisasi.
- 4) Nilai humanistik menjadi bagian terpenting dan sebagai dasar pengembangan potensi manusia.
- 5) Melakukan pendekatan komitmen sehingga selalu

- memperhitungkan interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja, sebagai integral disuasana yang utuh.
- 6) Melakukan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektifitas organisasi.

Melalui keenam poin diatas tersirat pesan bahwa perubahan organisasi yang efektif terdapat motivasi perubahan terhadap karyawan agar berupaya menghadapi tantangan atas perubahan yang direncanakan. Selain itu perubahan yang efektif terwujud apabila terciptanya visi bersama tentang kondisi yang diinginkan atas organisasi dimasa mendatang. Perubahan yang efektif dapat diciptakan apabila setiap individu yang memiliki kedudukan dan peran penting dalam organisasi harus menjadi sumber inti kerja, terdapat keberanian untuk mengubah prosedur yang dapat menghambat perubahan dan mengembangkan bantuan politikal bagi perubahan yang direncanakan.

### c. **Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Organisasi.**

Terdapat dua faktor dalam pengembangan organisasi:

- 1) Faktor Internal.

Faktor internal meliputi struktur, sistem dan prosedur, perlengkapan dan fasilitas, proses dan sasaran.

- 2) Faktor Eksternal.

Faktor Eksternal meliputi kompetensi antar organisasi, perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi, perubahan lingkungan fisik maupun lingkungan sosial dan lainnya.

### d. **Langkah Dan Proses Pengembangan Organisasi.**

Setelah memahami gambaran umum tentang pengembangan organisasi dan karakteristiknya, pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana melakukannya dan siapa saja yang terlibat didalamnya? Jawaban atas pertanyaan tersebut dapat dilihat pada gambar tahap-tahap pengembangan organisasi berikut:

- 1) *Scouting*.

Pada tahap ini, untuk pertama kalinya pihak konsultan pengembangan dan organisasi bersama mendiskusikan dan mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan. Pihak organisasi mendengarkan keahlian yang harus ditawarkan kepada organisasi, sedangkan pihak konsultan mengumpulkan data

dan informasi terkait masalah yang dihadapi organisasi.

2) *Entry.*

Pihak organisasi dan konsultan secara bersama menyepakati kontrak bisnis yang berisi harapan dari masing-masing pihak.

3) *Diagnosis.*

Konsultan mulai mendiagnosis permasalahan organisasi dan membuat rencana strategi hingga tujuan spesifik untuk menyelesaikan permasalahan.

4) *Planning.*

Organisasi menyepakati serangkaian rencana detail yang ditujukan konsultan berkaitan dengan teknik serta tindakan intervensi dan jadwal kerja untuk perubahan. Konsultan juga mulai mengantisipasi kemungkinan adanya retensi dari sumber lainnya.

5) *Action.*

Intervensi mulai dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disepakati. Pada tahap ini berbagai metode mulai diterapkan dan dijalankan secara paralel.

6) *Stabilization And Evaluation.*

Pada tahap ini hasil perubahan dilembagakan menjadi bagian rutin dari kehidupan sehari-hari organisasi. Salah satunya dengan melakukan evaluasi untuk mengetahui kemungkinan perbaikan pada proses.

7) *Termination.*

Pada tahap ini konsultan menyelesaikan tugas dan bergerak ke ide-ide lain, atau mengerjakan proyek lain terhadap organisasi yang sama.

## 2. Perubahan Organisasi.

Perubahan adalah hal yang harus dilakukan oleh setiap organisasi untuk menjaga eksistensinya, sebagai akibat perubahan zaman. Perubahan atau berubah secara etimologi dapat bermakna sebagai suatu usaha atau upaya untuk membuat sesuatu yang berbeda dari sebelumnya.

Perubahan organisasi adalah suatu variasi dari cara-cara yang telah mapan, yang selama ini berlangsung dalam organisasi dan dipergunakan serta ditaati oleh anggota organisasi dalam melakukan

aktivitasnya dan berbeda dari apa yang selama ini ada dan telah berlaku dalam organisasi. Menurut Kurt Lewin, perubahan organisasi merupakan suatu yang sistematis, yakni dari perubahan suatu objek yang menarik bagi para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi. Banyak ahli berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan untuk menciptakan perubahan.

Dengan demikian, perubahan organisasi merupakan pendekatan dan teknik perubahan organisasi, yang didalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana. pengembangan organisasi adalah upaya secara bersama oleh seluruh anggota organisasi untuk melakukan penyesuaian dengan berbagai perkembangan zaman yang terus terjadi.

#### **a. Langkah-Langkah Perubahan Organisasi.**

Terdapat beberapa tahapan untuk memenuhi tujuan dari suatu organisasi untuk mengantisipasi perubahan. Tahapan tersebut terdiri dari:

##### **1) Melakukan Pengkajian.**

Setiap organisasi tidak dapat menghidarkan diri dari berbagai pengaruh yang ditimbulkan oleh perubahan, yang terjadi diluar lingkungan organisasi. Dengan demikian setiap organisasi wajib menyesuaikan diri dengan setiap kondisi, bahkan terhadap hal tersulit sekalipun. Disisi lain, setiap organisasi harus berjuang sekeras mungkin untuk mempertahankan bisnisnya. Untuk itu diperlukan pengkajian terhadap berbagai isu perkembangan, sehingga organisasi mudah melakukan identifikasi masalah serta dapat mempersiapkan diri menghadapi berbagai kondisi yang terjadi.

##### **2) Melakukan Identifikasi.**

Yang perlu diidentifikasi oleh organisasi adalah dampak dari perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap faktor yang memungkinkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti dengan cermat. Faktor yang paling sulit diidentifikasi adalah faktor eksternal. Keberhasilan dalam mengidentifikasi memudahkan organisasi dalam menyusun strategi perubahan yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

3) Menetapkan Perubahan.

Sebelum mengambil langkah lebih jauh terhadap perubahan, pemimpin organisasi harus yakin bahwa perubahan memang harus dilakukan, baik dalam rangka meningkatkan efektifitas organisasi maupun dalam rangka mempertahankan eksistensi organisasi, serta pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Penetapan perubahan harus diikuti dengan adanya antisipasi terhadap sikap anggota organisasi.

4) Menentukan Strategi.

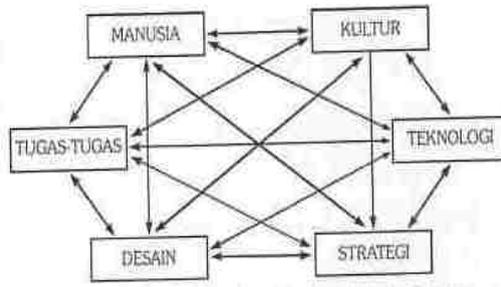
Apabila pimpinan organisasi telah memiliki keyakinan bahwa perubahan harus dilakukan, maka selanjutnya harus menyusun strategi. Penyusunan strategi harus tetap mengacu pada visi-misi organisasi.

5) Melakukan Evaluasi.

Untuk mengetahui apakah hasil dari perubahan bersifat positif maupun bersifat negatif, perlu untuk dilakukan penilaian. Penilaian terhadap sifat dari perubahan sangat ditentukan oleh kepekaan pimpinan organisasi terhadap perubahan, karena untuk menghadapi perubahan yang berkelanjutan, dibutuhkan pola pikir (*Mind-set*) yang terbuka dan fleksibel terhadap perubahan itu sendiri. Dengan melakukan evaluasi berdasarkan standar-standar harapan yang ada, akan diketahui apakah hasil dari perubahan telah sesuai dengan harapan atau sebaliknya. Apabila hasilnya sesuai maka perubahan yang terjadi berdampak positif terhadap organisasi.

### **3. Perubahan Menyeluruh Pada Organisasi.**

Agar mencapai efektifitas, perubahan harus dilakukan secara menyeluruh pada organisasi. Hellrigel.et.al (1998:581) menyajikan sebuah model yang memberikan gambaran bermanfaat untuk berpikir dan menciptakan perubahan secara menyeluruh pada organisasi. Model tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.3. Model Perubahan Menyeluruh Pada Organisasi.

Model perubahan sebagaimana digambarkan, melukiskan bahwa organisasi mencakup enam variabel yang saling berinteraksi, yang dapat dimanfaatkan sebagai fokus dari perubahan yang direncanakan. Variabel manusia berlaku bagi setiap individu yang merupakan bagian dari organisasi, termasuk segala bentuk perbedaan kepribadian, sikap, kebutuhan serta motif yang mereka miliki.

Variabel kultur mencerminkan keyakinan bersama, nilai, norma dan ekspektasi para anggota organisasi. Variabel tugas mencakup sifat dari pekerjaan itu sendiri, baik yang bersifat sederhana maupun pekerjaan yang bersifat kompleks. Variabel teknologi mencakup metode-metode pemecahan masalah dan teknik-teknik yang digunakan untuk penerapan pengetahuan terhadap berbagai macam proses keorganisasian. Hal ini mencakup beberapa poin seperti pemanfaatan teknologi informasi, proses-proses produksi, dan perangkat peralatan lainnya.

Variabel desain merupakan struktur keorganisasian formal dan beberapa sistem seperti komunikasi, pengendalian, otoritas dan tanggung jawab. Variabel strategi mencakup proses perencanaan organisasi, alokasi dan pemanfaatan segala sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Gambar diatas juga menunjukkan dengan jelas bahwa keenam variable yang ada bersifat interdependen (Saling Bergantung). Sebuah perubahan pada variabel tertentu , akan menimbulkan perubahan pula pada variabel yang lainnya. Perubahan rencana strategis organisasi, kemungkinan besar akan menimbulkan adanya perubahan dalam desain organisasi. Pada saat yang sama tindakan mendesain dapat pula menyebabkan timbulnya perubahan dalam teknologi yang digunakan, dan kemudian mempengaruhi sikap serta perilaku karyawan yang terlibat.

#### 4. Tantangan Perubahan Organisasi.

Robbins (1991) dalam studi perilaku individual menjelaskan bahwa terdapat gejala dan praktek penolakan anggota organisasi terhadap perubahan organisasi, dan hal tersebut adalah hal yang wajar. Ada sejumlah sumber yang menimbulkan penolakan, sehingga dipandang sebagai tantangan dari perubahan. Tantangan yang dimaksud adalah:

##### a. Tantangan Individual.

Secara individu, sumber penolakan terhadap perubahan adalah karakteristik dasar manusia seperti persepsi, kepribadian, kebutuhan, budaya dan lainya. Menurut Robbins, terdapat 5 alasan mengapa individu menolak atau menentang perubahan.

- 1) Pemrosesan Informasi Secara Selektif.
- 2) Kebiasaan (*Habit*).
- 3) Kepastian.
- 4) Faktor Ekonomi.
- 5) Perasaan Takut Terhadap Hal-Hal Yang Tidak Diketahui.

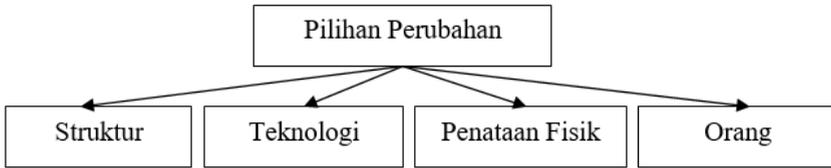
##### b. Tantangan Keorganisasian.

Organisasi pada umumnya memiliki sifat konservatif (mempertahankan keadaan atau tradisi lama), sehingga cenderung menentang perubahan. Terdapat enam sumber yang menimbulkan penolakan organisasi terhadap perubahan.

- 1) Inersia Struktural (Penolakan Yang Terstruktur).
- 2) Fokus Perubahan Yang Terbatas.
- 3) Inersia Kelompok.
- 4) Ancaman Bagi Ekspertis (Ancaman Terhadap Keahlian).
- 5) Ancaman Terhadap Kekuasaan Yang Sudah Mapan.
- 6) Ancaman Terhadap Alokasi Sumber Daya Secara Selektif.

#### 5. Tipe Perubahan Organisasi.

Menurut Robbins (2006:217), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: Struktur, Teknologi, Penataan Fisik, dan Orang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.5. Pilihan Perubahan

Sumber: Robbins, 2006: 346.

**a. Perubahan Struktur.**

Mengubah Struktur mencakup perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang-ulang pekerjaan, atau variabel struktural serupa. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi.

Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan struktur dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi).

Suatu peningkatan disentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Perubahan juga dapat memperkenalkan perubahan besar dalam desain struktural yang sebenarnya mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke struktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur.

**b. Perubahan Teknologi.**

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Dewasa ini, perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor intern dan ekstern organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al

(1997) secara mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi;

- 1) Dukungan pengetahuan komputer secara interen organisasi (*Internal support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan komputer.
- 2) Pengalaman pelatihan interen organisasi (*internal training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau dari spesialisasi komputer yang ada didalam organisasi perusahaan.
- 3) Dukungan Manajemen (*Management Support*), merupakan tingkat dukungan secara umum yang diberikan oleh Top Manajemen dalam perusahaan.
- 4) Pengetahuan komputer secara eksteren organisasi (*External support*), merupakan dukungan penerarahan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan komputer untuk perusahaan kecil.
- 5) Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (*external training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau spesialisasi komputer dari pihak luar perusahaan.

Salah satu kunci awal bagi keberhasilan implementasi teknologi informasi dan komunikasi dalam perusahaan adalah kemauan untuk menerima teknologi tersebut dikalangan pengguna. Salah satu metode pendekatan untuk memahami sikap pengguna terhadap teknologi adalah *technology acceptance model*. *Technology acceptance model* mendefinisikan dua hal yang mempengaruhi penerimaan pengguna terhadap teknologi yaitu persepsi pengguna terhadap manfaat dari teknologi dan kemudahan dalam menggunakan teknologi.

### c. Perubahan Penataan Fisik.

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain

interior, seperti perabot, dekorasi dan warna. Tata letak ruang kerja hendaknya tidak merupakan kegiatan yang acak. Lazimnya dengan seksama manajemen mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa.

Penempatan ruang kerja juga mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal. Para agen yang merumuskan perubahan ini juga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Perhatian tentang tata letak dalam sebuah ruangan juga harus diperhatikan agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. Tata letak suatu ruangan juga harus disamakan dengan penempatan posisi ergonomis yang sudah ditetapkan.

#### **d. Perubahan Orang / Individu.**

Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja bersama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Revai dkk (2009,404), perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Perubahan orang disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan.

Jenis perubahan orang juga akan sangat terlihat, seperti contoh dalam suatu departemen terdapat tiga puluh orang tenaga kerja. Kemudian karena dianggap terlalu banyak dan ruangan menjadi penuh sesak sehingga dilakukan pemindahan personil ke

### **6. Perlawanan Terhadap Perubahan Organisasi.**

Dalam pakteknya, perubahan yang dilakukan oleh satu organisasi sedikit banyak akan menghadapi hambatan. Hambatan itu ialah berupa penolakan terhadap perubahan yang akan dilakukan. Penolakan ini muncul dalam bentuk yang tidak baku. Penolakan dapat muncul secara terang-terangan, langsung, tersirat, atau bahkan tertunda. Bagi manajemen akan terasa lebih mudah menghadapi penolakan langsung dan terang-terangan, karena penyelesaiannya akan secara cepat

ditangani terlepas dari berdampak positif atau negatifnya. Sebaliknya, penolakan yang tersirat apalagi tertunda akan menghadirkan tantangan yang tingkat kesulitannya lebih besar untuk diatasi. Adapun sumber-sumber penolakan dalam perubahan organisasi itu terbagi menjadi dua:

**a. Individu.**

Sumber penolakan perusahaan (Robbins, 2006: 767) yang bersifat individual terletak pada karakteristik manusiawi mendasar, yaitu:

- 1) Kebiasaan, ada sebagian individu menolak perubahan karena sudah merasa terbiasa dengan “gaya lama” yang ia jalankan. Mereka akan merasa terancam tersisihkan jika ternyata perubahan yang dilakukan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaannya itu.
- 2) Keamanan, orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena akan mengancam perasaan aman mereka.
- 3) Faktor Ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwa perubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang. Karyawan akan cenderung menolak perubahan karena adanya kerugian batin yang ditimbulkannya. Walau demikian, kecenderungan ini diimbangi dengan keinginan mereka untuk memperoleh pengalaman baru dan imbalan yang menyertai perubahan itu.

**b. Organisasi.**

Robbins mengidentifikasi enam faktor sumber penolakan organisasi, yakni:

- 1) Kelembaman struktural, jika terjadi perubahan dalam organisasi, kelembaman struktural yang mengandung kestabilan individu-individu yang sudah stabil dalam pembentukan organisasi dengan bentuk lama, akan menjadi resistan terhadap perubahan yang terjadi.
- 2) Fokus perubahan terbatas, jika perubahan yang terjadi dilakukan pada subsistem dalam organisasi, maka fokus perubahan secara organisasi tidak akan terwujud secara utuh, hal ini juga akan menghambat proses perubahan.
- 3) Kelembaman kelompok, seperti halnya kondisi kelembaman

- struktural, maka di sektor ini kelembaman kelompok yang sudah mapan terbentuk akan menghambat proses perubahan.
- 4) Ancaman terhadap keahlian, perubahan organisasi dapat mengancam keahlian kelompok khusus. Misalnya, dengan diperkenakannya sistem operasi komputer yang baru, maka akan mengancam keberadaan pelaksana sistem sebelumnya yang sulit mengadaptasi kebijakan penggunaan sistem baru tersebut.
  - 5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, perubahan organisasi akan dapat mengancam posisi seseorang yang sudah dalam posisi tertentu yang sudah mapan. Seseorang akan tergeser dari jabatannya atau akan terjadi penggantian jabatan untuk mengadaptasi perubahan yang dilakukan.
  - 6) Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan, beberapa kelompok dalam organisasi yang telah terbiasa mengelola sumber daya, akan merasa terancam kedudukannya akibat dari perubahan alokasi sumber daya yang dilakukan.

Dalam kajian lain tentang perubahan, Davis dan Newstorm (dalam husaini usman 2008:189), mengungkapkan bahwa ada tiga jenis penolakan terhadap perubahan organisasi, yakni:

- 1) Penolakan “*Logis*”, berdasarkan alasan nalar dan ilmiah. Penolakan ini timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari.
- 2) Penolakan “*Psikologis*”, berdasarkan emosi, sentimen dan sikap. Penolakan ini berkaitan dengan sikap dan perasaan pegawai secara individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai pimpinan/manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam.
- 3) Penolakan “*Sosiologis*”, berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok. Penolakan ini berkaitan dengan nilai dan kepentingan yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama.

Untuk mengatasi hambatan pelaksanaan perubahan dalam organisasi, Robbins menjelaskan setidaknya ada enam cara, yakni:

- 1) Melalui pendidikan dan komunikasi. Penolakan dapat dikurangi dengan komunikasi yang sehat antara manajemen dengan karyawan untuk membantu mereka melihat logika perubahan. Dengan demikian, karyawan dapat menerima dan memahami mengapa perubahan dilakukan dalam tubuh organisasi.
- 2) Mengundang partisipasi. Dengan berasumsi para individu dalam organisasi mempunyai keahlian dan andil yang sama dalam kemajuan organisasi, maka sepantasnya mereka diajak serta berpartisipasi dalam kebijakan perubahan organisasi. Keterlibatan mereka akan meminimalisasi penolakan-penolakan individu dalam organisasi.
- 3) Memberikan kemudahan dan dukungan. Upaya pengurangan tingkat penolakan juga dapat ditempuh melalui pemberian kemudahan dan dukungan kepada karyawan. Kemudahan dan pemberian dukungan itu dapat berupa: pemberian cuti pendek, pelatihan-pelatihan, sumbangan dana, donasi, subsidi kompensasi, dan lain-lain dengan maksud agar setiap orang dalam organisasi merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi.
- 4) Perundingan. Perundingan dilakukan jika penolakan yang timbul berasal dari kelompok, Perundingan dilakukan untuk melakukan tawar-menawar dengan kelompok penentang perubahan agar terjadi beberapa kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak tanpa mengurungkan perubahan itu sendiri.
- 5) Manipulasi dan kooptasi. Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi. Menghasut dan memutar-balik fakta agar tampak menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untuk menyetujui perubahan. Sementara kooptasi merupakan bentuk manipulasi yang sekaligus mengajak partisipasi mereka yang menolak perubahan.
- 6) Pemaksaan. Terakhir dalam daftar langkah ini adalah pemaksaan, yaitu penerapan ancaman atau unjuk gigi kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan berikut pemberian sanksi atau resiko yang akan diterima penolak kebijakan perubahan.

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi, serta faktor apa saja yang mempengaruhinya.
2. Jelaskan cirri-ciri dari pengembangan organisasi.
3. Jelaskan, faktor apa saja yang mempengaruhi pengembangan organisasi
4. Jelaskan, bagaimana langkah dan proses dalam mengembangkan organisasi
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perubahan organisasi, serta bagaimana langkah-langkah dalam perubahan organisasi.
6. Jelaskan bagaimana perubahan menyeluruh dalam organisasi.
7. Sebutkan dan jelaskan kategori dari perubahan organisasi.
8. Jelaskan, hal apa saja yang memicu penolakan terhadap perubahan organisasi, serta bagaimana organisasi harus mengatasinya.
9. Pelajarilah contoh kasus berikut, kemudian buatlah resume terkait pelajaran perubahan seperti apa yang bisa dipetik dari kasus-kasus tersebut. Link Kasus:
  - <https://gadingmahendradata.wordpress.com/2010/08/24/ibm-melawan-keruntuhan/>
  - [https://www.researchgate.net/publication/311769054\\_Penerapan\\_Manajemen\\_Perubahan\\_Dalam\\_Perusahaan\\_McDonald's](https://www.researchgate.net/publication/311769054_Penerapan_Manajemen_Perubahan_Dalam_Perusahaan_McDonald's)

### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Hellriegel, Don, John W. Slocum Jr. 1998. *Organizational Behavior*. St. Paul. West Publishing Company.
- Igbaria, M., N. Zinatelli, P. Cragg, dan A. L. M. Cavaye, (1997), "Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Struktural Equation Model", *MIS Quarterly*, 21/3: 279-305.
- Mulyadi. 1997. Manajemen Perubahan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol 12 No 03. Universitas Gajah Mada.
- Rivai, Veithzal, & Mulyadi Deddy. 2003. *Kepemimpinan Dan perilaku Organisasi*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Robbins. P. Stephen. 1991. *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall.
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Sobirin Achmad. 2013. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Universitas Terbuka Press.

- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan;Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. PT Rajagrafindo Persada.
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jakarta. Kencana. Prenada Media Grup.



# BAB VI

## PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI



Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti serta dihormati. Dalam organisasi, kebiasaan ini menjadi budaya kerja bagi Sumber Daya Manusia yang ada, dan sering dinamakan dengan budaya organisasi. Dalam era kompetitif ini, budaya organisasi akan terus berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi perlu dikembangkan melalui perubahan organisasi. Setiap perubahan yang terjadi tentunya membawa nilai-nilai baru dan bahkan tidak selalu sama dengan apa yang diharapkan atau dikehendaki oleh organisasi.

Nilai-nilai baru itu bisa masuk tanpa disadari oleh siapapun yang ada dalam organisasi mengubah budaya organisasi pada dasarnya mengubah kebiasaan-kebiasaan (bagaimana pekerjaan diselesaikan) dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi tumbuh dari waktu ke waktu. Ada yang merasa nyaman dan ada juga yang merasa tidak nyaman dengan budaya organisasi yang baru. Budaya organisasi tidak selalu tetap dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap survive. Orang yang mendirikan organisasi tidak hanya berharap organisasinya hanya sekedar hidup dan menjalankan kegiatannya, namun juga berharap organisasinya

terus tumbuh berkelanjutan (*sustainable growth*) oleh karenanya Organisasi harus dapat melakukan perubahan-perubahan termasuk perubahan budaya Organisasi yang diharapkan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.

## **A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.**

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, diharapkan pembaca dapat memahami hubungan antara budaya dengan perubahan, memahami konsep budaya organisasi, manfaat budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Selain itu, pembaca juga diharapkan dapat memahami hubungan antara budaya organisasi dan efektifitas dari perubahan yang diinginkan. Pembaca juga dapat memahami perilaku-perilaku negatif yang membudaya dan berdampak pada kesuksesan perubahan budaya organisasi.

Disisi lain, pokok bahasan ini juga diharapkan mengantar pembaca untuk memahami langkah dan proses dalam mengubah budaya organisasi, mempertahankan, mengembangkan dan menguasai budaya organisasi. Pembaca juga diharapkan dapat memahami cara-cara dalam menyatukan nilai-nilai subkultur organisasi dan dapat mengetahui saran apa saja yang perlu dipertimbangkan dan dilakukan oleh pemimpin organisasi dalam melakukan perubahan budaya organisasi.

## **B. POKOK BAHASAN.**

### **1. Budaya Dan Hubungannya Dengan Perubahan.**

#### **a. Memahami Budaya.**

Budaya merupakan gagasan, nilai-nilai, sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Budaya merupakan sebuah sistem gagasan dan rasa, sebuah tindakan serta karya yang dihasilkan oleh manusia yang di dalam kehidupannya yang bermasyarakat. Budaya lewat asal kata budaya dalam bahasa Inggris yaitu “*colere*” yang kemudian menjadi “*culture*” dan didefinisikan sebagai segala daya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam (Koentjaningrat, 2009; 144). Budaya menjadi latar belakang, keterampilan, tradisi, komunikasi dan proses keputusan, yang kemudian menjadi pengalaman.

Pheagan (2000; 5) menjelaskan bahwa yang selalu kita lakukan selalu bergantung pada dua hal, yaitu kepribadian dan situasi. Untuk bergerak dari suatu situasi ke situasi lainnya, kita akan mengubah perilaku seperlunya yang dibutuhkan. Di sisi lain, kita hanya dapat sedikit hal atas kepribadian seseorang, tapi lebih

banyak dapat berbuat pada situasi tertentu. Situasi atau budaya dalam hal ini sebenarnya dapat dipengaruhi, sehingga interaksi antara situasi dengan kepribadian pada akhirnya dapat membentuk perilaku seseorang sehingga perilaku merupakan cerminan dari budaya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa melalui perilaku yang ditujukan karyawan pada organisasi tertentu mencerminkan bagaimana budaya pada organisasinya.

b. Pemberdayaan Budaya.

Budaya pada umumnya dikaitkan dengan tradisi serta cara berperilaku, yang akhirnya membentuk pendapat bahwa hal yang sama dapat terjadi pada organisasi yang berbeda. Setiap organisasi memiliki metode tersendiri untuk mengerjakan sesuatu, tipe kepribadian berbeda pada anggotanya yang cenderung melakukan hal-hal baik dan bentuk relasi yang berbeda. Pemberdayaan pada dasarnya mengandung makna membuat jadi lebih berdaya atau lebih mampu. Dengan demikian, pemberdayaan budaya organisasi memberikan kesempatan pada budaya organisasi agar berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuannya. Akan tetapi setiap organisasi memiliki ciri budaya tersendiri yang berbeda antara organisasi yang satu dengan lainnya.

Organisasi perlu mengubah budaya yang dianut agar mampu menciptakan dorongan proses pemberdayaan. Untuk itu organisasi perlu mendefinisikan kembali nilai-nilai yang diharapkan dapat diterima seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai yang dipilih dengan baik sangat membantu dalam menciptakan iklim pemberdayaan yang baik (Smith, 2000; 26). Dengan demikian, setiap orang akan paham, perilaku seperti apa yang organisasi harapkan dari mereka. Nilai-nilai juga membantu organisasi dalam memberikan fokus yang jelas bagi kinerja tim maupun individu, serta membantu setiap orang menetapkan prioritas kerjanya.

Budaya organisasi akan mempengaruhi bagaimana orang berperilaku, tetapi sebaliknya bagaimana orang berperilaku akan mempengaruhi budaya suatu organisasi. Dengan demikian, untuk memberdayakan budaya organisasi dapat dilakukan dengan memberdayakan individu dalam organisasi. Keberadaan individu dalam organisasi akan dapat meningkat apabila dilibatkan dalam seluruh rangkaian proses kegiatan organisasi, termasuk dalam upaya perubahan organisasi.

c. Budaya Dan Perubahan.

Realitas menunjukkan bahwa hanya segelintir diantara sekian banyak eksekutif organisasi yang menggunakan budaya dalam strateginya. Apabila budaya organisasi tidak dikelola dengan baik, anggota organisasi akan merasa bahwa perubahan tidak akan terjadi dengan volume, momentum dan kompleksitas yang besar dari pada kemampuan untuk menghadapinya. Apabila budaya organisasi saat ini memiliki kesamaan dengan perubahan yang diinginkan, maka keberhasilan untuk mencapai perubahan sangatlah kecil.

Terdapat tiga kunci utama dalam pola budaya dan perubahan, yakni; (1) memahami pengaruh kuat yang dimiliki budaya terhadap manfaat dari setiap upaya perubahan, (2) mengetahui bahwa perubahan utama yang diperkenalkan kedalam organisasi harus didukung oleh keseluruhan budaya organisasi, dan (3) mengenal bahwa apabila perubahan di perkenalkan kedalam organisasi, maka budaya yang ada harus diubah untuk mendukung nilai-nilai yang baru.

## 2. Budaya Organisasi.

Banyak pakar telah memberikan pandangan yang berbeda mengenai definisi dari budaya organisasi. Robbins (1998: 572) menyatakan; “*organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer analysis, a set of key characteristics that the organization value*”. Lebih lanjut Robbins yang diterjemahkan oleh Molan (2006) mengemukakan bahwa: Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen”.

Penulis lainnya seperti Webster (1989 dalam Tampubolon, 2020: 153) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai pola dari nilai-nilai dan keyakinan bersama yang membantu individu memahami fungsi organisasi sehingga memberikan norma-norma sebagai dasar untuk berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi, dimana cara tersebut bersumber dari suatu satuan norma yang terdiri atas keyakinan, *core values* dan perilaku yang muncul dalam organisasi (Tan, 2002; 18). Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi terhadap sesuatu, terhadap orang lain dan terhadap organisasi secara keseluruhan. *Core Values* adalah

nilai – nilai domain yang diterima pada seluruh organisasi, sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak kepada orang lain.

Budaya organisasi membantu mengarahkan Sumber Daya Manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di samping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dengan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

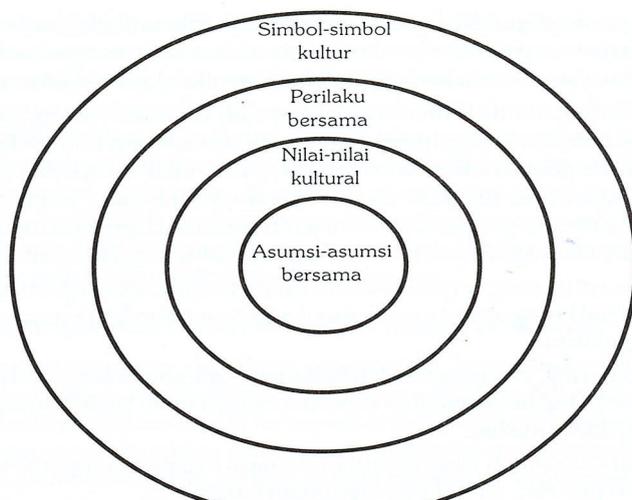
Budaya organisasi itu berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Jadi, organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dari sejumlah anak budaya. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberii mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan kompetensi stafnya dan memenangkan kompetisi.

Dengan budaya organisasi, kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi Sumber Daya Manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Trice dan Beyer (1992 dalam Winardi, 2005; 125) menyatakan bahwa dalam budaya organisasi sendiri secara spesifik mencakup beberapa hal berikut:

- a. Perilaku rutin yang terjadi saat orang berinteraksi, seperti ritual keorganisasian, seremonial, dan bahasa yang umumnya digunakan.
- b. Norma-norma yang dianut oleh kelompok kerja pada seluruh organisasi, seperti upah layak diberikan kepada mereka yang menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan, promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan berkompeten.
- c. Nilai-nilai domain yang dianut oleh suatu organisasi seperti kualitas produk, kualitas pelayanan dan kepemimpinan harga.

- d. Falsafah yang mengarahkan kebijakan suatu organisasi terhadap karyawan dan para pelanggan mereka.
- e. Peraturan untuk melaksanakan interaksi dalam organisasi, atau tata cara yang perlu dipahami dan dipelajari oleh karyawan baru agar dapat diterima oleh anggota organisasi lainnya.
- f. Perasaan atau iklim yang timbul dalam organisasi olehkarena tatanan fisikalnya, dan bagaimana anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan, atau dengan pihak luar lainnya.

Budaya organisasi sendiri terdiri atas beberapa tingkatan yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6.2. Tingkatan Budaya Organisasi.

Sumber: Cumming & Worley 1993 (dalam Winardi, 2005; 126).

Asumsi bersama merupakan tingkatan yang paling mendasar, yang mewakili keyakinan tentang realita dan sifat manusia yang dianggap benar. Ikatan berikutnya adalah nilai-nilai kultural, yang mewakili keyakinan kolektif, asumsi dan perasaan tentang apa saja yang dianggap baik, normal, rasional, bernilai dan seterusnya. Nilai kultural antar organisasi dapat saja berbeda. Misalkan organisasi A karyawan sangat mengutamakan uang, sedangkan pada organisasi B, karyawan lebih mementingkan inovasi teknologi atau kesejahteraan karyawan.

Tingkatan selanjutnya adalah perilaku bersama, yang didalamnya termasuk norma-norma yang bersifat visibel, agar lebih mudah diubah. Tingkatan yang terakhir adalah simbol budaya. Simbol ini dapat berupa

kata-kata (jargon atau logan), sikap, dan gambar-gambar atau objek-objek fisik, yang mengandung arti tertentu didalam sebuah kultur. Simbol kultur tertentu yang dianggap penting, memiliki sejumlah ciri yang dinilai sangat tinggi dan penting.

Budaya organisasi juga memiliki karakteristik tertentu. Tan (2002; 20) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. *Individual Initiative*: yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi secara pribadi.
- b. *Risk Tolerance*: yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani menghadapi resiko.
- c. *Direction*: yaitu kemampuan organisasi dalam menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan kinerja yang diharapkan.
- d. *Integration*: yaitu tingkatan dimana setiap unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara yang terkoordinir.
- e. *Management Support*: yaitu tingkatan dimana manajer berusaha membangun komunikasi yang jelas, memberi bantuan dan dukungan kepada bawahannya.
- f. *Control*: yaitu sejumlah aturan dan pengawasan langsung untuk mengawasi perilaku karyawan.
- g. *Identity*: bagaimana karyawan mengidentifikasi organisasi secara keseluruhan, pekerjaan dan bidang keahlian profesionalitas mereka.
- h. *Reward System*: yaitu sejauh mana imbalan seperti kenaikan gaji, dan promosi dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dari pada sekedar senioritas, favoritism, atau faktor non pekerjaan lainnya.
- i. *Conflict Tolerance*: yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk dapat menyelesaikan konflik yang ada.
- j. *Communication Patterns*: yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

### 3. Manfaat Budaya Organisasi Dan Dampaknya Bagi Kinerja Organisasi.

Budaya organisasi membantu organisasi dalam mengarahkan Sumber Daya Manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan

tim dari berbagai unit yang ada, sehingga mampu menjadi perekat setiap individu dalam organisasi. Budaya organisasi juga membentuk perilaku karyawan dengan mendorong *core values* serta perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi berjalan lebih efisien, efektif, serta fokus dalam menyelesaikan konflik, fokus dalam koordinasi dan kontrol yang dilakukan.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan mereka rasa memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, serta mendorong karyawan berpikir positif tentang diri mereka sendiri dan organisasi. Dengan demikian organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawannya untuk keunggulan kompetitif organisasi. Dengan budaya organisasi, manajer dapat memperbaiki perilaku dan motivasi Sumber Daya Manusia sehingga meningkatkan kinerjanya, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuannya.

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang, bahkan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dimasa mendatang. Sekalipun tidak mudah untuk melakukan perubahan, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja, sehingga produktifitas organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang positif dan kuat akan memungkinkan terjadinya pengembangan Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Jika orang bekerja pada organisasi yang budayanya dikelola dengan baik, akan termotivasi sehingga menimbulkan kepuasan yang tinggi.

Kebanyakan perubahan yang dilakukan hanya bersifat superfisial (sekedar mengubah struktur, proses, strategi dan teknologi) tanpa memperhatikan dorongan fundamental (budaya) bagi organisasi. Upaya perubahan yang dilakukan hanya akan berhasil dan berkelanjutan apabila organisasi mampu meluangkan waktu membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan yang diinginkan.

#### **4. Budaya Organisasi Dan Efektifitas Perubahan.**

Melalui budaya organisasi, terdapat beberapa hal yang dapat dipandang sebagai pendorong untuk mencapai efektifitas dari upaya perubahan.

##### **a. Budaya Yang Kuat.**

Kuat-lemahnya budaya dalam organisasi menentukan seberapa mampu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, dimana kinerja organisasi yang baik tentunya akan berdampak

pada efektifitas dari perubahan yang diinginkan. Sebagaimana yang disampaikan Alicia (2002) bahwa budaya yang kuat dapat memfasilitasi peningkatan kinerja organisasi serta keberhasilan dimasa mendatang atau dengan kata lain budaya organisasi yang kuat berkontribusi baik pada pencapaian jangka panjang yang telah ditargetkan.

Organisasi dengan budaya yang kuat mampu menciptakan nilai-nilai yang jelas dan koheren bagi karyawan untuk peduli dan setuju terhadap nilai-nilai tersebut, sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan melalui budaya yang kuat. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah membuat rendahnya motivasi karyawan, sehingga mereka sulit memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi. Budaya organisasi yang lemah turut menghambat kinerja mereka, sehingga berdampak pula pada kinerja organisasi secara menyeluruh.

b. Kinerja Organisasi.

Nilai yang terkandung dalam budaya organisasi mengacu pada prinsip yang mendasari norma dan pola perilaku. Pemimpin yang cerdas tentunya memahami bagaimana membuat karyawannya mempelajari dan memahami nilai-nilai tersebut melalui suatu proses manajemen, sehingga mampu meningkatkan kepekaan mereka terhadap visi, mendorong mereka berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi agar mudah mencapai tujuan, serta perubahan yang diinginkan.

c. Keterlibatan.

Dengan adanya pemahaman dan keyakinan terhadap budaya organisasi yang kuat, organisasi dapat memberdayakan seluruh Sumber Daya Manusia yang dimiliki, mengembangkan kemampuan mereka dan membangun kerja sama tim yang solid.

Dengan demikian maka karyawan dapat didorong untuk mengerjakan tugas mereka dengan rasa bahwa mereka menjadi bagian yang penting bagi organisasi, menjadi andalan organisasi sehingga timbul rasa memiliki terhadap organisasi mereka. Karyawan akan mencurahkan segala kemampuan dan keterampilan yang dimiliki melalui keterlibatannya, sehingga secara langsung akan mengarahkan apa yang dikerjakan menuju tujuan dan perubahan yang diharapkan oleh organisasi.

d. Konsistensi.

Organisasi cenderung efektif dalam mencapai tujuan serta perubahan yang diinginkan, bukan semata-mata karena adanya budaya yang kuat, tapi juga didorong oleh adanya sikap konsisten terhadap budaya yang kuat tersebut.

Kuatnya budaya dengan konsistensi yang tinggi membuat seluruh kegiatan yang ada dalam organisasi dapat terorganisir dan terintegrasi dengan baik. Organisasi akan memiliki fokus dan arah yang jelas dalam upaya pencapaian tujuan serta perubahan yang diinginkan.

e. Kemampuan Beradaptasi.

Pemahaman dan penerimaan terhadap budaya organisasi yang ada, akan mampu mendorong organisasi untuk dapat beradaptasi dengan berbagai kondisi yang ada, terutama pada lingkungan eksternalnya.

Organisasi akan mudah beradaptasi dengan keinginan pelanggan, mampu mengatasi resiko yang muncul, mengambil pembelajaran di masa lalu serta mampu menciptakan perubahan yang diinginkan.

## 5. Perilaku Negatif Yang Membudaya.

Seperti yang telah diungkapkan pada bagian awal buku ini bahwa perubahan organisasi sering mengalami penolakan bahkan gagal karena perubahan dipandang oleh segelintir orang sebagai sesuatu yang menakutkan, sehingga memunculkan perspektif dan perilaku negatif terhadap perubahan. Hal ini pada akhirnya membudaya bagi mereka dan dapat mempengaruhi orang lain untuk menolak perubahan. Deal & Kennedy (1998 dalam Kasali, 2005: 273) mengemukakan setidaknya 7 budaya negatif yang dapat menghambat dan menggagalkan perubahan bagi organisasi. Ketujuh budaya negatif yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Budaya Ketakutan (*Cultur Of Fear*).

Perubahan menimbulkan rasa tidak pasti dan ketidaknyamanan bagi mereka yang tidak memegang kendali. Mereka yang takut akan menyatakan rasa cemasnya dengan menyebarkan informasi negatif terhadap perubahan.

Mereka tidak bersemangat untuk melakukan pekerjaannya, dan sibuk untuk menyebarkan informasi negatif tentang perubahan.

Apabila hal seperti ini dibiarkan maka mereka bisa mengorganisir kekuatan untuk melepaskan diri dari kesatuan organisasi, bahkan menghambat dan mencoba menghentikan perubahan.

b. Budaya Menyangkal (*Cultur Of Denial*).

Manusia cenderung menyangkali segala sesuatu yang berubah. Ketika suatu kebiasaan hilang atau berubah, manusia akan cenderung menyangkal.

c. Budaya Kepentingan Pribadi (*Self – Interest*).

Ketika terjadi perubahan, akan muncul banyak pihak baik individu maupun kelompok yang akan mengedepankan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan bersama. Mereka akan mengamankan kepentingan yang melekat pada diri atau kelompoknya.

Kepentingan tersebut berupa karir, posisi, konsep, fasilitas, anggaran dan sebagainya. Ketika hal ini terjadi, banyak kegiatan rutin yang tidak dapat diselesaikan sesuai target, dan akibatnya langkah-langkah manajemen perubahan tidak dapat berjalan dengan baik.

d. Budaya Mencela (*Cultur Of Cynicism*).

Ketika ada yang mengedepankan kepentingan pribadinya, maka tidak ada lagi respek yang diperolehnya. Orang-orang akan mulai saling mencela dan sinis satu dan lainnya terutama terhadap mereka yang dipandang sebagai pemimpin.

Mereka yang merasa terganggu dengan adanya celaan ini akan membentuk kekuatan dan dukungan untuk mengamankan kepentingan masing-masing.

e. Budaya Tidak Percaya (*Cultur Of Distrust*).

Rasa saling percaya adalah perekat paling utama bagi suatu organisasi. Ketika respek sudah hilang dan orang-orang saling mengedepankan kepentingannya, maka yang muncul adalah rasa saling tidak percaya dan saling mencurigai. Tanpa kepercayaan, otoritas tidak lagi memiliki arti.

Interaksi antar kelompok menjadi hambar, lambat dan tak berkesepakatan. Budaya tidak percaya berhubungan dengan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Ketika hal semacam ini muncul, pemimpin akan kehilangan kepercayaan dari bawahan sehingga menghambat proses perubahan. Organisasi

yang diwarnai oleh rasa tidak percaya akan kehilangan masa depannya.

f. Budaya Anatomi (*Cultur Of Anomie*).

Peristiwa perubahan biasanya diikuti dengan penggabungan (*marger*) dan pemisahan (*Spin off*) pada departemen atau unit-unit yang ada dalam organisasi. Tidak menutup kemungkinan hal ini mendatangkan orang-orang baru untuk menduduki kursi pemimpin, bahkan mendatangkan orang lain dari luar organisasi untuk menduduki kursi tersebut.

Hal seperti ini akan mempengaruhi kinerja organisasi karena mereka yang datang dari luar dan menduduki posisi tertentu tidak mengikuti perjalanan karir, melainkan melakukan suatu loncatan yang fantastis. Apabila pemimpin tertinggi organisasi tidak dapat mengelola organisasi dengan baik maka organisasi dapat kehilangan identitas atau jati dirinya (efek anomie).

g. Budaya Mengedepankan Kepentingan (*The Rice Of Undergroud Of Subcultur*).

Perasaan tidak senang selalu muncul sebagai respon terhadap perubahan, namun tidak semua perasaan demikian muncul secara terbuka. Perasaan seperti ini biasanya diungkapkan dengan menggambarkan masa lalu dari organisasi (nostalgia).

Ketika seseorang bernostalgia, sesungguhnya dia sedang menggambarkan perasaan yang tidak menyenangkan terhadap kondisi saat ini. Nostalgia biasanya terjadi dan bergerak dalam lingkungan homogen seperti kelompok profesi tertentu dalam organisasi. Hal seperti ini mengancam kekuatan organisasi yang adalah modal dasar organisasi untuk mencapai tujuannya.

## 6. Mengubah Budaya Organisasi.

Budaya organisasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis akan sulit merespon perubahan lingkungan. Perubahan budaya organisasi juga diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke dalam industri yang berbeda secara total.

a. Waktu Yang Tepat Untuk Berubah.

Penelusuran kebutuhan akan perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak awal karena proses perubahan budaya membutuhkan waktu lama. Semakin lama menunggu untuk

melakukan proses, akan semakin sulit untuk berubah. Implikasi penundaan budaya organisasi dapat bervariasi, di antaranya adalah: (1) rendahnya moral staf; (2) pergantian staf tinggi; (3) meningkatnya keluhan pelanggan; (4) kehilangan bisnis dan peluang; (5) rendahnya produktivitas; (6) lambatnya respons terhadap perubahan; (7) rendahnya kinerja perubahan; dan (8) perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja (Tann, 2002). Untuk itu, diperlukan langkah-langkah berikut untuk menuju perubahan organisasi.

1) Visi Yang Jelas Dan Arah Yang Strategis.

Peran pertama pemimpin dalam organisasi adalah menetapkan visi yang jelas dan arah strategis bagi organisasi. Visi dan arah strategis memungkinkan perusahaan bersaing dan melanjutkan kinerja jangka panjang.

Hal tersebut membantu perusahaan menentukan ke mana memfokuskan sumber daya dan ke mana yang dapat memberikan penghasilan maksimum.

2) Pengukuran Kinerja Yang Jelas.

Mempunyai visi yang jelas dan arah yang strategis pasti sangat penting, namun belum cukup. Kebanyakan perusahaan berhenti untuk menerjemahkan visi dan rencana strategis ke dalam hasil yang terukur dari berbagai divisi, departemen atau unit bisnis strategis.

Langkah mengembangkan budaya berorientasi prestasi dimulai dengan mendapatkan pemimpin divisi dan departemen mendiskusikan secara terbuka hasil yang diharapkan dengan satuan yang dapat diukur.

Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap *action plan* untuk mendukung rencana strategis menyeluruh, dan hal ini harus disetujui bersama oleh pemimpin dan anak buahnya.

3) Tindak Lanjut Pencapaian Tujuan.

Kecenderungan manusia adalah merasa puas dengan dirinya sendiri. Dari perspektif psikologis, orang termotivasi oleh kesenangan, atau menghindari kepusingan.

Tanpa menindaklanjuti hasil dan memberikan tekanan pada non-kinerja, motivasi untuk menghindari kepusingan dikurangi. Hal ini mendorong orang mengembangkan zona

nyaman. Menindaklanjuti pencapaian tujuan merupakan suatu cara mengurangi perasaan puas terhadap dirinya sendiri di tempat pekerjaan.

4) Menghargai Kinerja Secara Adil.

Cara yang paling pasti untuk mematikan dorongan terhadap prestasi kerja adalah dengan memberikan *reward* kepada orang secara tidak adil.

Memberi penghargaan yang sama kepada setiap staf, terlepas dari kinerja atau jasa yang telah diberikan adalah merupakan tindakan ketidakadilan.

5) Lingkungan Kerja Terbuka Dan Transparan.

Lingkungan kerja yang bersifat terbuka di mana pekerja dapat membagi informasi dan pengetahuan dengan bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. 80% masalah dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi, atau kurangnya komunikasi.

Oleh karena itu, salah pengertian, salah persepsi atau salah interpretasi muncul karena orang tidak mengkomunikasikan alasannya untuk melakukan sesuatu.

6) Menghapus Politik Tidak Sehat.

Politik perusahaan menghalangi pengembangan hubungan saling mempercayai di antara manusia.

Praktik tidak sehat dalam bentuk favoritisme, kronisme, desas-desus dan kelicikan berlanjut sampai manajer atau *leader* mengembangkan profesionalisme dalam mengelola Sumber Daya Manusia.

Untuk melawan politik internal perusahaan, organisasi harus mulai mengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperoleh ketidaksetujuan, memfokuskan pada tujuan dan meningkatkan harmoni tim.

Kritik konstruktif dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata untuk menjatuhkan orang lain. Hal ini hanya dapat dicapai dengan menghilangkan ketakutan di tempat pekerjaan.

## 7) Tim Spirit Yang Kuat.

Dalam mengembangkan budaya kerja produktif, tidak ada pengganti yang lebih baik daripada menanamkan tim spirit yang kuat pada manusia. Untuk melakukan hal itu, orang harus berkomitmen terhadap kepercayaan bersama.

Cara terbaik untuk menumbuhkan kepercayaan bersama adalah dengan menetapkan *core values* yang dapat diterima dan dihargai secara universal karena dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu.

### b. Menata Elemen Budaya Organisasi.

Apabila ingin melakukan perubahan, perlunya melakukan penataan terhadap elemen-elemen budaya yang ada. Setiap elemen yang ada tentunya memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya, sehingga perlu di tata agar tidak terjadinya tumpang tindih antar fungsi dari setiap elemen. Selain itu, penataan elemen juga berfungsi dalam menimbulkan penafsiran yang seragam oleh seluruh anggota organisasi terhadap budaya yang ada, bahkan pemimpin dapat menggerakkan perubahan dengan berbagi informasi terkait elemen-elemen yang ada. Kasali (2005; 288) menjelaskan elemen-elemen budaya organisasi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

#### 1) Sejarah.

Setiap organisasi memiliki sejarahnya tersendiri. Langkah, strategi, nilai-nilai dan segala tindakan yang ada dalam organisasi hari ini tentunya tidak terlepas dari sejarah berdirinya organisasi.

Kita tidak mungkin mamahami langkah bisnis hari ini tanpa memahami nilai dari sejarah berdirinya organisasi. Sejarah merupakan salah satu sumber utama kekuatan organisasi.

#### 2) Nilai-Nilai Dasar Dan Keyakinan.

Kedua hal ini merupakan fondasi dari identitas organisasi. Nilai adalah sesuatu yang memaknai jati diri seseorang sebagai anggota organisasi dalam keadaan apapun, sedangkan keyakinan adalah sesuatu yang dipercaya secara bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi.

Nilai-nilai luhur dan keyakinan dipercaya memberikan kontribusi besar bagi kemajuan organisasi, karena tanpa

berpegang pada nilai dan kepercayaan, organisasi tidak akan bertumbuh menjadi organisasi yang baik (memiliki kompetensi dalam bersaing).

3) Simbol Yang Kasat Mata.

Terkadang nilai dan keyakinan sulit untuk dipahami oleh segelintir orang, sehingga kedua hal tersebut perlu diterjemahkan melalui simbol-simbol yang kasat mata. Hal ini dapat berbentuk logo, nama organisasi, tata cara berpakaian, dan lainnya. Sebagai contoh, banyak perusahaan yang mengubah bentuk logo atau slogan perusahaannya sebagai wujud penggambaran nilai-nilai dan keyakinan baru.

Simbol juga merupakan identitas dan jati diri perusahaan. Konsumen akan lebih mudah mengenal produk suatu perusahaan hanya dengan melihat simbol yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa simbol juga dapat menjadi perekat antara perusahaan dengan konsumen.

4) Bahasa.

Banyak organisasi yang menggunakan bahasa dalam bentuk slogan, moto, filosofi, bahasa percakapan dan bentuk lainnya untuk memberi arti tertentu pada karyawan.

Bentuk ini dapat digali dari para pendiri organisasi yang berperan penting sebagai pimpinan spiritual organisasi.

5) Ritual Dan Seremoni.

Budaya perusahaan dapat dikembangkan melalui penggunaan tata cara tertentu. Yang dimaksud disini adalah kegiatan yang bersifat ekspresif dan dilakukan secara berulang dalam organisasi. Melalui hal ini, organisasi memiliki kesempatan yang besar untuk menanamkan nilai-nilai pada seluruh anggota organisasi.

Ada 4 bentuk ritual yang dapat dikembangkan yaitu:

a) Ritual Penerimaan.

Acara ini didesain untuk memberikan orientasi pada anggota baru sebagai transisi untuk memasuki nilai-nilai sosial baru dan status yang baru.

b) Ritual Penguatan.

Hal ini dibuat untuk mengingatkan seseorang bahwa ia telah melewati suatu masa tertentu dan mencapai tingkatan senior dalam organisasi.

Hal ini bertujuan untuk memperteguh identitas sosial dan meningkatkan status karyawan. Biasanya dilakukan dengan memberikan *reward* tertentu atau pelantikan jabatan dan lainnya.

c) Ritual Integrasi.

Hal ini dilakukan untuk menciptakan iklim dan perasaan kebersamaan diantara karyawan serta membangun komitmen mereka terhadap organisasi.

Hal ini bisa dilakukan dengan mengadakan *tour* untuk karyawan, mengadakan pesta natal atau lebaran secara bersama-sama, ritual perpisahan, prestasi dan lainnya.

d) Ritual Pembaruan.

Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan seseorang melalui suatu program pelatihan berjenjang dan kompetitif.

Pembaruan akan meningkatkan nilai-nilai tertentu seperti disiplin, tanggung jawab dan rasa telah melewati suatu babak baru.

c. Mempengaruhi Perubahan Budaya Organisasi.

Erhamwilda (2005; 587) mengemukakan budaya dapat dipengaruhi dengan beberapa cara seperti :

1) Dukungan Top Manajemen.

Perubahan budaya harus dimulai dari hirarkhi yang paling atas yaitu top manajemen. Model peran positif yang dimainkan top manajemen akan menentukan keberhasilan proses perubahan.

2) Sistem Imbalan.

Agar budaya berfungsi secara efektif, sistem imbalan harus sejalan dengan nilai-nilai budaya. Perubahan budaya mensyaratkan perubahan sistem imbalan untuk mendorong penerimaan serangkaian nilai baru.

- 3) Perancangan Kembali Proses Sosialisasi.  
 Nilai-nilai baru perlu ditanamkan melalui berbagai program sosialisasi. Berbagai cerita, simbol, dan ritual baru diciptakan untuk menggantikan budaya yang sekarang.
- 4) Perlibatan Seluruh Jajaran.  
 Para karyawan dan kelompok dalam organisasi dapat dimobilisasi untuk mempengaruhi perubahan budaya. Melalui penggunaan partisipasi karyawan dan penciptaan iklim saling percaya, nilai-nilai baru lebih mudah ditanamkan.
- 5) Pengaturan Kembali Personalia.  
 Rotasi jabatan dapat digunakan untuk melemahkan sub budaya. Seleksi dan promosi para karyawan yang mempunyai karakteristik pribadi sesuai nilai-nilai baru.
- 6) Formalisasi Nilai-Nilai Baru.  
 Penggantian berbagai norma tidak tertulis dengan berbagai aturan dan regulasi formal yang dijalankan secara keras.

d. Langkah Dan proses Mengubah Budaya Organisasi.

Erhamwilda (2005; 588) mengungkapkan pula langkah-langkah perubahan budaya, yaitu:

- 1) Diagnosis dan pengangkatan ke permukaan perusahaan / organisasi.
- 2) Artikulasi berbagai arah strategik baru.
- 3) Penetapan berbagai nilai dan norma baru
- 4) Identifikasi kesenjangan budaya (*culture gaps*)
- 5) Pemecahan masalah kesenjangan budaya.

Selanjutnya Lewin (dalam Sulaksana, 2004: 62) menyebutkan tiga langkah dalam perubahan budaya, yaitu:

- 1) Pencairan (*unfreezing*) tingkatan sekarang merupakan upaya melemahkan kekuatan yang membentuk perilaku organisasi saat ini. Aktivitas yang dapat dilakukan, di antaranya, pembentukan tim, penyusunan program kerja tim dan konsep perubahan, analisis masalah dan pemilihan alternatif tindakan. Aktivitas ini dilakukan, agar semua pihak yang terkait merasa yakin diperlukan perubahan.

- 2) Perpindahan (*moving*) merupakan upaya menindaklanjuti hasil langkah pencairan (*unfreezing*). Aktivitas yang dilakukan antara lain: penyampaian konsep baru beserta alasan pentingnya perubahan. Aktivitas ini tujuannya untuk memastikan agar mereka yang terkait dalam pelaksanaannya tidak kembali kepada cara lama.
- 3) Pembekuan/pemantapan (*refreezing*) merupakan upaya menciptakan kestabilan dalam organisasi dengan cara kerja baru dan terjaga dari cara kerja lama. Aktivitas yang dilakukan adalah proses sosialisasi budaya organisasi yang baru, penciptaan nilai-nilai atau norma baru, monitoring perubahan dan upaya perubahan-perubahan, dan *manage* perubahan melalui pelatihan. Aktivitas ini targetnya adalah penggunaan mekanisme pendukung yang dapat menguatkan cara kerja baru.

Erhamwilda (2005; 594) menjelaskan bahwa terdapat beberapa proses dalam mengubah budaya organisasi antara lain adalah:

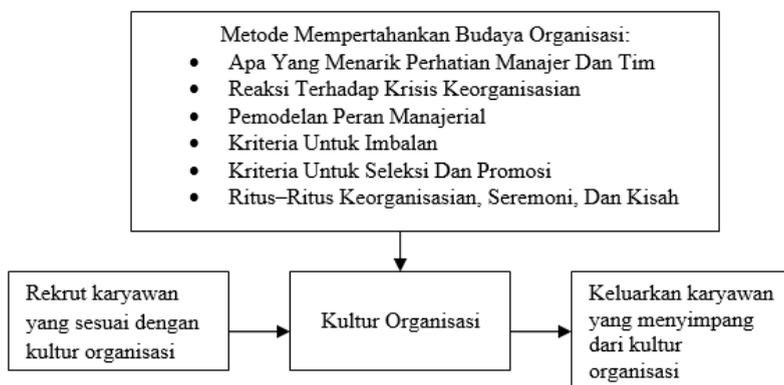
- 1) Mendiagnosis kelemahan budaya kerja yang ada sekarang.
- 2) Menetapkan strategi baru (artikulasi berbagai arah strategi baru).
- 3) Menetapkan nilai-nilai dan norma baru yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi / lembaga.
- 4) Mengidentifikasi kesenjangan budaya yang diharapkan (sesuai norma yang ditetapkan), atau seberapa jauh budaya yang berkembang sekarang menyimpang dari pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi / lembaga.
- 5) Mencari pemecahan masalah terjadinya kesenjangan budaya.
- 6) Monitoring perubahan dan upaya perubahan-perubahan kepada budaya yang baru.
- 7) Mengatur langkah-langkah perubahan budaya melalui pelatihan.
- 8) Monitoring proses pengubahan budaya organisasi.
- 9) Menggunakan mekanisme pendukung yang dapat menguatkan budaya kerja baru.

## 7. Mempertahankan, Mengembangkan Dan Menguasai Budaya Organisasi.

Dengan cara apa suatu organisasi dikelola dapat menimbulkan dampak yang diinginkan maupun dampak yang tidak diinginkan dalam hal mempertahankan atau mengembangkan budaya organisasi.

Schein (1984 dalam Winardi, 2005; 128) menjelaskan bahwa metode dasar untuk mempertahankan budaya organisasi dapat dilakukan dengan mempekerjakan individu – individu yang cocok dengan budaya organisasi yang berlaku, kemudian mengeluarkan karyawan yang secara jelas menyimpang dari perilaku dan kegiatan yang menjadi dasar pola perilaku dalam organisasi.

Mempertahankan budaya organisasi juga dapat dilakukan dengan mengubah hal-hal yang diperhatikan oleh para manajer dan timnya, mengubah cara-cara dalam mengatasi krisis yang dialami, mengubah kriteria untuk merekrut anggota baru dan mengubah kriteria untuk melaksanakan promosi dalam organisasi yang bersangkutan. Ilustrasi dari penjelasan diatas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6.7. Metode Mempertahankan Budaya Organisasi.

Sumber: Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Halaman 128

Selanjutnya, pertanyaan terpentingnya adalah bagaimana budaya organisasi berkembang? Budaya organisasi terbentuk sebagai reaksi terhadap dua macam tantangan pokok yang dihadapi oleh organisasi yaitu, adaptasi eksternal dan ketahanan, kemudian integrasi internal. Adaptasi eksternal dan ketahanan berhubungan dengan bagaimana organisasi akan mencapai suatu posisi unggul dan menghadapi lingkungan eksternal yang selalu mengalami perubahan. Adaptasi eksternal dan ketahanan mencakup kegiatan menghadapi persoalan-persoalan berikut:

- a. Misi Dan Strategi. Mengidentifikasi misi organisasi yang bersangkutan, memilih strategi guna mencapai misi tersebut.

- b. Tujuan–Tujuan. Menetapkan tujuan–tujuan spesifik
- c. Fasilitas & Teknologi. Menetapkan cara untuk mencapai tujuan–tujuan yang telah ditetapkan, termasuk fasilitas, peralatan dan teknologi yang akan digunakan.
- d. Pengukuran. Menetapkan kriteria atau standard guna mengukur seberapa jauh individu maupun kelompok mencapai tujuan mereka.

Integrasi internal berhubungan dengan penetapan dan pemeliharaan hubungan kerja antar anggota organisasi. Integrasi internal mencakup tindakan dalam menghadapi persoalan–persoalan berikut:

- a. Bahasa Dan Konsep. Mengidentifikasi metode–metode komunikasi, mengembangkan arti kebersamaan bagi konsep–konsep penting.
- b. Batasan Kelompok Dan Tim. Menetapkan standard dan kriteria untuk anggota kelompok dan tim.
- c. Kekuasaan Dan Status. Mendeterminasi peraturan–peraturan untuk mencapai, mempertahankan kekuasaan maupun status.
- d. Imbalan Dan Hukuman. Mengembangkan sistem–sistem guna mendorong perilaku yang diinginkan dan mencegah timbulnya perilaku yang tidak diinginkan.

Banyak organisasi melewati jalan yang salah dalam mencari perubahan budaya organisasi. Hal ini dapat menyebabkan inisiatif untuk mengendalikan perubahan budaya organisasi gagal atau tidak dapat dilanjutkan. Agar dapat menguasai perubahan budaya organisasi, perlu diperhatikan beberapa hal seperti:

- a. Perubahan budaya organisasi yang efektif harus dimulai dengan perubahan pola pikir.
- b. Organisasi yang sukses mempunyai budaya organisasi yang sejalan dengan visi, misi, strategi, tujuan, dan lingkungan.
- c. Untuk mencapai kredibilitas dan memperoleh komitmen, baik orang, kebijakan, prosedur, dan praktik harus konsisten dan budaya baru.
- d. Untuk mendapatkan kembali budaya organisasi yang baik, diperlukan rasionalitas yang kuat. Untuk memastikan terjadinya asimilasi budaya di seluruh organisasi, program perubahan budaya harus memanfaatkan berbagai mekanisme transmisi budaya. Untuk mencapai perubahan budaya yang mendalam dan

- berkelanjutan, diperlukan pendekatan partisipatif.
- e. Komitmen dari pimpinan puncak adalah sangat penting untuk keberhasilan perubahan budaya.
  - f. Untuk mempercepat perubahan budaya, perlu melibatkan *opinion leader*.
  - g. Perlu diciptakan mimpi yang kuat dari budaya baru.
  - h. Kenali dan perkuat keberhasilan perubahan lebih dini dan sering.

## 8. Menyatukan Nilai–Nilai Subkultur Dalam Organisasi.

Pada masa transisi, setiap individu pada suatu organisasi mengalami tekanan, rasa takut, cemas, dan tidak percaya, yang akhirnya dapat merenggangkan ikatan suatu organisasi. Karyawan akan meningkatkan ikatan emosional pada kelompoknya masing-masing. Akibat yang menonjol adalah nilai-nilai perlawanan dan ikatan yang kuat pada subkultur, bukan pada keseluruhan Organisasi. Subkultur tersebut dapat berupa ikatan kelompok kerja seperti unit-unit usaha, divisi, proses bisnis, profesi, atau profesional.

Transformasi nilai-nilai dalam suatu organisasi tidak bisa langsung dilakukan melalui budaya organisasi itu sendiri (secara menyeluruh), sekalipun benar bahwa dalam kehidupan ada nilai-nilai universal yang dapat diterima oleh seluruh manusia lintas sektoral dan lintas fungsional. Misalkan saja komitmen, loyalitas, pelayanan, mutu, keterbukaan, kemanusiaan, kejujuran, disiplin, *tim work*, *heartwork*, dan tepat waktu. Dengan demikian, transformasi nilai-nilai organisasi perlu menyentuh akar budaya itu sendiri, yaitu nilai-nilai subkultur.

Dalam proses transformasi nilai-nilai, kita tidak hanya akan berhadapan dengan satu-dua orang atau satu-dua kelompok, melainkan puluhan kelompok. Masing-masing kelompok bisa beraksi, bukan hanya terhadap stimulus perubahan dari atasannya saja, melainkan juga terhadap respon kelompok-kelompok (subkultural) lainnya. Beberapa kelompok mendukung, tapi lainnya menolak, bahkan lainnya enggan menerima. Akibatnya, transformasi nilai-nilai menjadi tampak kacau dalam prosesnya, yang semula diduga akan mendukung ternyata bisa menghambat, demikian pula sebaliknya.

Trasnformasi nilai–nilai merupakan bentuk perubahan yang mendasar dan sulit, membutuhkan banyak waktu, tetapi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan perubahan. Transformasi nilai–nilai harus dilakukan untuk mengubah arah organisasi dalam kurun waktu yang panjang kedepan. Oleh karena itu

proses ini hanya akan membuahkan keberhasilan apabila dilakukannya hal-hal berikut:

a. **Kepemimpinan Yang Kuat.**

Dalam hal ini pemimpin harus mempertaruhkan segala sesuatu yang dimiliki, termasuk jabatan, kedudukan, waktu dan pikiran secara ekstra untuk bekerja keras.

b. **Dukungan Bawahan.**

Pemimpin yang hebat tidak akan berarti tanpa adanya dukungan dari bawahan yang rela mengorbankan waktu, tenaga, pikiran dan masa depan untuk suatu perubahan. Bawahan yang mendukung pemimpinnya adalah bawahan yang rela melewati masa-masa sulit, celaan dari berbagai pihak serta melewati berbagai konflik demi mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

c. **Komunikasi Yang Jelas.**

Pemimpin harus memiliki seni dan kemampuan berkomunikasi. Transformasi nilai membutuhkan komunikasi yang melibatkan banyak orang-banyak pihak. Tanpa kemampuan dan seni berkomunikasi yang baik, pemimpin akan sulit mendapatkan dukungan sehingga transformasi nilai-nilai tidak dapat berjalan dengan baik.

d. **Komitmen Pemimpin.**

Pemimpin juga harus membangun komitmen yang dimulai dari dirinya sendiri. Tanpa adanya komitmen yang kuat, pemimpin tidak akan mampu mengajak orang lain untuk melihat apa yang dilihatnya. Tanpa komitmen pemimpin tidak akan mampu mengantarkan orang lain untuk memahami maksud dari perubahan yang diinginkan. Jika demikian tak ada satupun orang yang dapat diajak untuk terlibat dalam berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.

## **9. Saran Dalam Mengubah Budaya Organisasi.**

Ada beberapa saran yang perlu diingat oleh pemimpin dalam mengubah budaya organisasi;

- a. Memberikan keteladanan melalui perilaku manajemen, pimpinan harus menjadi teladan yang positif.
- b. Menciptakan simbol, kisah maupun ritual baru untuk menggantikan hal serupa yang sedang berlangsung.

- c. Memilih, mendukung dan mempromosikan karyawan yang mengadopsi dan mempraktekkan nilai-nilai baru.
- d. Merancang ulang proses sosialisasi agar disesuaikan dengan nilai-nilai baru.
- e. Mengubah sistem imbalan untuk mendorong penyerapan nilai-nilai baru oleh anggota organisasi.
- f. Mengguncang subkultur yang ada dengan pengalihan pekerjaan, rotasi kerja atau pemberhentian.
- g. Berupaya untuk menarik kesempatan melalui partisipasi karyawan dan menciptakan iklim yang membangun rasa percaya.

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan apa yang anda pahami tentang konsep budaya, serta hubungannya dengan perubahan.
2. Jelaskan, makna yang anda pahami dari setiap definisi budaya organisasi yang ada.
3. Jelaskan, hal apa saja yang menjadi karakteristik dari budaya organisasi.
4. Jelaskan, manfaat apa yang diperoleh dari adanya budaya organisasi yang positif dan kuat, serta bagaimana dampaknya bagi kinerja organisasi.
5. Bagaimana cara agar budaya organisasi mendukung terciptanya efektifitas perubahan pada organisasi.
6. Jelaskan, hal negatif seperti apa yang dapat membudaya dan menghambat perubahan pada organisasi.
7. Jelaskan, hal apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam mengubah budaya organisasi.
8. Bilamanakah waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi, jelaskan.
9. Jelaskan, hal apa saja yang perlu diperhatikan dalam menyatukan elemen-elemen budaya dalam organisasi.
10. Jelaskan, bagaimana langkah-langkah serta proses dalam mengubah budaya organisasi.
11. Jelaskan, bagaimana cara mempertahankan, mengembangkan dan menguasai perubahan budaya pada organisasi.
12. Jelaskan, bagaimana proses menyatukan nilai-nilai subkultur dalam organisasi.
13. Hal apa saja yang perlu diingat sebagai saran untuk dilakukan pemimpin dalam mengubah budaya organisasi, jelaskan.

#### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Alicia Loraine Dorai dan Zubair Hasan. (2015). “ *The Influences of Organizational Culture on Performance Management*”. International Journals. Vol.1, No.1, April 2015.
- Erhamwilda. 2005. *Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa*. Jurnal Manajemen XXI No 04. Oktober – Desember.
- Koentjaraningrat. 2009. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Pheagan, Barry. 2000. *Developing Your Company Culture*. Barkeley. Context Press.
- Kasali Rhenald. 2005. *Change*. Jakarta. PT Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*, seventh edition, Englewood Cliffs.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Smith, Jane. 2000. *Empowering People*. London. Kogan Page Limited.
- Sulaksana, Uyung. 2004. *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tampubolon Manahan, P. 2020. *Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Tan Victor, S.L. 2002. *Changing Your Corporate Culture*, Singapore Time Books International.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. PT Rajagrafindo Persada.
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jakarta. Kencana. Prenada Media Grup.





# BAB VII

## PERUBAHAN SUMBER DAYA MANUSIA



Perkembangan ekonomi global yang semakin meningkat dewasa ini menuntut perusahaan atau organisasi untuk mampu menangkap peluang bisnis baik secara lokal maupun internasional. Perekonomian global dengan segala seluk-beluknya banyak menawarkan dampak yang positif, terutama membawa manfaat seperti pengenalan teknologi baru, adanya akses ke pasar baru dan terjadinya penciptaan industri baru (Stiglitz, 2000).

Kunci utama untuk memenangkan persaingan di pasar global dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Selain itu, dalam era globalisasi suatu perusahaan juga dituntut untuk mampu melakukan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (*transparency*), fokus pada perubahan, berinovasi secara terus menerus dan mampu mengembangkan kepemimpinan yang bersifat kolektif (Barbey, 2000). Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mampu menerapkan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan dan terciptanya sistem tata kelola yang baik (*good corporate governance*) maka diperlukan sistem pengelolaan perusahaan yang melibatkan seluruh komponen perusahaan khususnya komponen Sumber Daya Manusia (*human resources*).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset berharga yang dimiliki perusahaan, karena Sumber Daya Manusia sebagai penggerak utama dari seluruh aktivitas perusahaan. Sumber Daya Manusia menjadi modal utama dalam mencapai keberhasilan, karena tanpa adanya Sumber Daya Manusia, fungsi manajemen perusahaan tidak akan berjalan dengan baik sesuai dengan yang diinginkan (Kamuri, 2017). Sumber Daya Manusia yang berkualitas diyakini mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan

perusahaan yang ada, serta mampu menciptakan perubahan bagi organisasi agar dapat beradaptasi, serta bersaing mengikuti perkembangan zaman. Sehubungan dengan SDM menjadi aspek terpenting bagi perusahaan, maka perubahan harus diawali dengan mempersiapkan seluruh SDM untuk bisa menerima perubahan, karena pada hakekatnya manusia menjadi subjek maupun objek dari perubahan itu sendiri.

Dengan demikian, perubahan Sumber Daya Manusia perlu dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan status untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis (Wibowo, 2018).

Pemberdayaan SDM merupakan kebutuhan untuk berlangsungnya sebuah proses perubahan. SDM perlu disadarkan dan diberi pemahaman akan pentingnya suatu perubahan, serta bersedia untuk berubah. Di sisi lain, pemimpin perlu memberi kesempatan lebih luas untuk berlangsungnya proses pemberdayaan. Pemberdayaan SDM perlu diarahkan pada terbentuknya SDM yang memiliki kemampuan untuk mengelola dan menciptakan perubahan.

## **A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.**

Setelah mempelajari materi pada bab ini, diharapkan pembaca dapat memahami status pemimpin sebagai SDM itu sendiri, memahami konsep dan strategi dalam mengubah SDM, memahami perilaku yang muncul sebagai akibat adanya dorongan perubahan serta cara mengatasinya, dan pembaca juga diharapkan dapat memahami bagaimana menjadikan atau menciptakan SDM yang unggul pada organisasi.

## **B. POKOK BAHASAN.**

### **1. Pemimpin Sebagai SDM Itu Sendiri.**

Sekalipun organisasi memiliki sistem pengelolaan SDM yang baik, serta dapat mendukung perubahan organisasi dalam banyak hal, namun yang terpenting adalah sosok pemimpin yang siap dan mau berubah, bahkan menjadi contoh atau gambaran tentang individu yang berubah. Sistem pengelolaan SDM yang baik memungkinkan terciptanya pengelolaan yang baik pula bagi organisasi, akan tetapi dalam hal perubahan, pemimpin yang siap dan mampu berubah merupakan kunci utama mengelola organisasi masa kini.

Beberapa literatur, bahkan pada bab sebelumnya telah dijelaskan beberapa alasan mengapa upaya perubahan organisasi mengalami kegagalan. Salah satunya dikarenakan kepemimpinan yang buruk

sehingga tidak mampu untuk melibatkan dan menggerakkan SDM yang dimiliki dalam upaya menciptakan perubahan organisasi. Hal terpenting dari upaya perubahan SDM adalah kemampuan atau kompetensi pemimpinnya. Dalam hal ini pemimpin harus memiliki kompetensi dalam beberapa bidang seperti kompetensi bisnis secara menyeluruh, kompetensi dalam hubungan interpersonal dan kompetensi dalam pengembangan bakat.

Dalam upaya menciptakan dan mengelola perubahan, pemimpin harus mampu membuktikan dirinya memahami bisnis yang dijalankan oleh organisasi. Pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang mendalam bagaimana mengelola bisnis tersebut, dan yang terpenting pemimpin dapat menunjukkan kontribusi serta capaian yang positif dalam pengelolaan bisnis organisasi. Status sebagai pemimpin saja tidak cukup untuk mempengaruhi apalagi merubah pola pikir dan perilaku orang lain.

Perubahan terkadang dipandang oleh segelintir orang sebagai sesuatu yang menyulitkan, menakutkan, mencemaskan bahkan mengancam posisi maupun keberadaannya sebagai anggota dari sesuatu organisasi. Karyawan membutuhkan adanya dorongan dan dukungan dari para pemimpin. Dalam hal ini dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat membangun hubungan secara pribadi dan berdiri diantara mereka untuk berhasil menjalankan perubahan yang direncanakan. Untuk itulah kemampuan membangun relasi interpersonal dengan karyawan sangat dibutuhkan. Hubungan interpersonal menjadi nilai tersendiri dalam mendukung karyawan, dan mereka akan merasakan adanya kepedulian terhadap mereka dalam mengelola perubahan. Karyawan akan sulit berubah bahkan bisa saja menolak perubahan ketika mereka merasa kurangnya perhatian dan dukungan melalui hubungan interpersonal dengan para pemimpin organisasi.

Dalam upaya mencapai perubahan yang optimal, terutama dalam melibatkan karyawan, mengubah pola pikir dan perilaku karyawan untuk menerima perubahan, diperlukan pemimpin yang hebat dan mampu membantu karyawannya untuk berkembang, membantu mereka untuk mencapai tujuan mereka dalam mengembangkan diri menjadi pribadi yang profesional. Pemimpin harus memahami bagaimana menginspirasi karyawannya serta mampu memberikan gambaran dan membentuk masa depan setiap individu dimasa yang akan datang, sehingga mereka mau untuk berubah.

## 2. Mengubah Sumber Daya Manusia.

Wibowo, (2018) menggambarkan Sumber Daya Manusia dengan istilah “*Smart People*” karena SDM dalam organisasi dipahami sebagai orang yang memiliki kemampuan melebihi dari orang lain, yaitu penalaran yang tinggi, bersifat kritis, dinamis, dan kreatif. Dengan demikian dalam pembahasan inipun digunakan istilah yang serupa.

Mengubah orang lain yang memiliki pola pikir tersendiri menjadi hal yang sulit, namun akan menjadi mudah ketika ditemukan dan dilakukan dengan cara yang tepat. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan bila dalam organisasi terdapat orang cerdas, yaitu sebagai berikut:

### a. Menghilangkan Pemikiran Yang Salah.

Mempersiapkan SDM agar mencapai tingkat kecerdasan tinggi, maka pemimpin harus menjalankan perubahan dengan cara yang tepat dan sesuai. Namun, seringkali pemimpin melakukan kesalahan dalam melakukan perubahan, karenanya ada lima cara berpikir yang harus dihindari, yaitu:

#### 1) Hanya Orang Lain Yang Perlu Berubah.

Kita mengharapkan orang lain berubah, namun kita sendiri tidak mau berubah. Untuk mengubah orang lain, kita harus mengubah diri kita terlebih dahulu. Kepemimpinan dengan contoh merupakan cara yang sangat berpengaruh untuk merubah orang lain.

#### 2) Perubahan Harus Dipaksakan.

Untuk membangun komitmen terhadap perubahan, diperlukan keterlibatan orang. Sistem komunikasi dua arah memungkinkan terjadinya umpan balik dari komunikasi yang terbuka untuk meningkatkan penerimaan perubahan. Komitmen terhadap perubahan akan berkelanjutan jika memaksa orang untuk memiliki keinginan agar berubah dari pada memaksa mereka untuk berubah.

#### 3) Waktu Terbaik Adalah Pada Saat Krisis.

Banyak pemimpin menganggap bahwa waktu terbaik untuk melakukan perubahan adalah saat masa krisis. Memang benar bahwa krisis akan memaksa kita untuk berubah, akan tetapi berubah dalam kondisi seperti ini akan membuat organisasi berada pada sedikit pilihan, waktu yang

terbatas dan keputusan yang tergesa-gesa. Waktu terbaik untuk melakukan perubahan adalah ketika kita mendapatkan pilihan atau kesempatan dari pada menunggu sampai terpaksa harus berubah.

4) Perubahan Untuk Menutupi Kinerja Buruk.

Terdapat pemimpin yang memandang perubahan sebagai cara untuk menutupi kelemahan mereka, menutupi kinerja mereka yang buruk. Perubahan digunakan sebagai alat untuk menggiring pandangan bahwa mereka adalah pemimpin yang inovatif, mampu menciptakan hal-hal baru bagi organisasinya, namun sebenarnya tidak.

Agar suatu perubahan memiliki makna, pemimpin harus berpikir positif dan produktif, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perubahan harus membawa manfaat yang lebih besar dari pada biaya yang dikeluarkan.

5) Uang Adalah Motivator Paling Efektif.

Salah satu pemahaman yang keliru adalah menjadikan uang segala-galanya termasuk memotivasi orang lain. Sebagai hasilnya mereka gagal untuk menciptakan perubahan, karena orang lain seolah-olah berubah hanya karna untuk mendapatkan imbalan, namun ketika tidak mendapatkan imbalan, mereka tidak memiliki kesadaran dan komitmen untuk melakukan perubahan.

Memotivasi orang lain untuk melakukan perubahan harus terlepas dari terminologi uang sebagai imbalan utama. Hal terpenting untuk membuat orang lain berubah adalah membantu mereka melihat nilai-nilai dan manfaat dari perubahan itu terhadap organisasi, dan terutama terhadap diri mereka sendiri.

b. Memahami Kekuatan Pendorong SDM.

Kebanyakan orang cerdas merasa bahwa mereka telah mengetahui, mendengar, melihat, mempunyai pengalaman dan pernah mencoba perubahan sebelumnya. Orang cerdas memiliki lima karakteristik yang mempengaruhi cara berpikir mereka dan bertindak. Kelima karakteristik tersebut adalah :

1) Berpengalaman (*Experience*).

Manfaat yang diperoleh melalui pengalaman kerja selama beberapa tahun dalam berbagai organisasi. Dalam hal ini *Smart People* menyaksikan berbagai kegagalan maupun keberhasilan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Sekalipun memiliki pengalaman, akan tetapi ada 3 hal yang dapat menjadi jerat bagi mereka dalam mengelola perubahan atas dasar pengalaman.

Ketiga hal tersebut adalah (1) pengalaman tidak selamanya relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi saat ini, (2) pengalaman yang dimiliki bisa saja sudah tidak sesuai dengan konteks dinamika organisasi di zaman sekarang (pengalaman bisa saja ketinggalan zaman), dan (3) pengalaman buruk yang menjadi trauma tersendiri, sehingga banyak dari mereka yang menolak perubahan dikarenakan pengalaman buruk dimasa lalu terkait perubahan.

2) Pendidikan (*Education*).

Pendidikan diharapkan dapat membebaskan orang untuk berpikir, memilih dan bertindak, akan tetapi ada banyak kesalahan dalam sistem pendidikan saat ini. Pendidikan membuat mereka sangat bergantung pada pengetahuan dan informasi yang dimiliki.

Upaya perubahan sering gagal karena terlalu banyak mendengar gagasan dari orang terdidik yang kurang berpengalaman dan berkeahlian, sehingga banyak tanggung jawab dan tugas penting sering kali diserahkan kepada mereka yang dianggap terdidik dari pada mereka yang memiliki kompetensi dan gagasan pragmatis.

3) Keahlian (*Expertise*).

Keahlian tentunya dibutuhkan dalam melaksanakan tugas yang kompleks terkait perubahan, tetapi masalah akan timbul jika mereka yang memiliki keahlian di suatu bidang, mulai menyelidiki bidang lainnya.

Sejak mereka merasa bahwa keahlian yang dimiliki diakui bahkan dihargai, mereka akan mengeneralisasikan diri bahwa mereka juga menguasai bidang lainnya dan berusaha untuk mendominasi bidang lainnya. Ketika hal tersebut tidak bisa diterima, mereka menganggap bahwa orang lain berada diluar

jalur dan menolak perubahan.

4) Prestasi Unggul (*Excellent Achievement*).

*Excellent Achievement Smart People* memiliki latar belakang yang mengesankan tentang pencapaian hasil. Untuk membuat mereka berubah, kita harus menunjukkan *track record* keberhasilan yang lebih fantastis kepada mereka.

Mereka tidak akan menerima perubahan yang baru apabila belum terbukti mengungguli capaian yang mereka capai. Mereka adalah tipe orang yang tertarik pada keberhasilan masa lalu.

5) Kemampuan Natural (*Endowed Abilities*).

*Endowed Abilities Smart People* cenderung datang dengan solusi yang terdengar fantastis dari pada yang bersifat praktis. Saran mereka tentang perubahan lebih berfokus pada metode yang kompleks dari pada cara sederhana yang efektif.

### 3. Mengelola Sumber Daya Manusia Untuk Berubah.

a. Menyentuh Pola Pikir.

Setiap individu dalam organisasi melalui pengalaman, pendidikan, keahlian, prestasi dan kemampuan bawaan yang dimiliki, sering mencapai kesuksesan dengan caranya masing-masing. Banyak yang mendapatkan apresiasi bahkan pujian dari rekan kerja bahkan pimpinan organisasi atas kerja keras mereka. Akan tetapi, lingkungan dari mana mereka berasal atau capaian prestasi yang telah dilalui membentuk pribadi mereka sehingga terkadang sulit untuk mengubah mereka.

Kesuksesan yang diperoleh sering membuat individu puas dengan apa yang mereka peroleh serta sering menimbulkan rasa percaya diri yang berlebihan. Hal ini sering membuat mereka berpandangan sempit terhadap hal-hal yang ada. Untuk membuat mereka berubah, diperlukan strategi yang cerdas dan sejumlah cara yang efektif untuk membuka sekat pikiran dan memenangkan hati mereka. Kita harus tau bagaimana mengelola situasi dari karakteristik (pengalaman, pendidikan, keahlian, prestasi dan kemampuan bawaan) yang menonjol.

Sukses organisasi bukan hanya tergantung kualitas dan kemampuan Sumber Daya Manusia yang dimiliki, tetapi juga tergantung kepada sikap, dan pola pikir positif yang dimiliki

oleh Sumber Daya Manusianya. Hal inilah yang menjadi jati diri manusia sukses dalam mengolah organisasi,. Setiap orang secara individu pada dasarnya memiliki ide, pendapat, rencana, cita-cita. Unsur-unsur tersebut diolah oleh otak / akal / pikiran dan selalu dipengaruhi atau ditentukan oleh *attitude* atau sikap perilakunya. Jadi Pola Pikir adalah cara berpikir seseorang dalam mewujudkan ide / pendapat / rencana / cita-citanya yang dalam pelaksanaannya dipengaruhi pula oleh perasaan / pandangannya ataupun sikap perilakunya (*attitude*) tentang sesuatu itu secara umum. Dengan kata lain pada suatu saat sikap seseorang itu dipengaruhi oleh perasaan atau emosinya (Mintowaluyo, 2013: 12).

Pola pikir merupakan salah satu hal yang mendasar dalam proses perubahan terutama dalam suatu organisasi. Pola pikir merupakan akar dari proses perubahan. Awal mula dari proses perubahan adalah terbentuknya pola pikir yang kemudian akan mempengaruhi pola perilaku individu dalam proses penyesuaian atau adaptasi. Walau demikian, mengubah pola pikir bukanlah suatu hal yang mudah untuk dilakukan. Merubah pola pikir / *mindset* seseorang hendaknya dengan cara lebih dahulu merubah kepercayaan atau keyakinannya (*believe*). Mengapa *believe* yang lebih dulu dirubah? Menurut Pakar *Transformational Thinking*; Bill Gould (dalam Mintowaluyo, 2013: 14) menjelaskan bahwa manusia terdiri atas 3 sistem:

1) Sistem Perilaku (*Behavior System*).

Cara kita berinteraksi dengan dunia luar, juga interaksi kita dengan realitas sebagaimana kita mengerti realitas itu. Perilaku mempengaruhi pengalaman dan sebaliknya, kemudian pengalaman mempengaruhi sistem berpikir kita. Itulah sebabnya apabila ada usaha seseorang untuk merubah sistem perilaku kita, biasanya kita akan menolak bahkan marah.

2) Sistem Berpikir (*Thinking System*).

Berlaku sebagai filter dua arah yang menerjemahkan berbagai kejadian atau pengalaman yang kita alami menjadi suatu kepercayaan. Selanjutnya kepercayaan ini akan mempengaruhi tindakan kita, sehingga menciptakan realitas bagi diri kita, dengan mempelajari keterampilan berpikir yang baru, kita dapat merubah sistem kepercayaan dan sistem perilaku kita.

### 3) Sistem Kepercayaan (*Belive System*).

Inti dari segala sesuatu yang kita yakini sebagai realitas, kebenaran, nilai hidup dan segala sesuatu yang kita tahu mengenai dunia ini. Merubah kepercayaan (*believe*) merupakan hal yang sangat sulit. *Believe* (kepercayaan) adalah sesuatu yang kita yakini benar, sehingga begitu kita meyakini sesuatu sebagai hal yang benar, maka kita akan sulit mengubah keyakinan kita itu.

*Believe* / kepercayaan artinya : penerimaan akan kebenaran sesuatu; penerimaan oleh pikiran bahwa sesuatu adalah benar atau nyata sering kali didasari perasaan pasti yang bersifat emosional atau spiritual. Keyakinan bahwa seseorang atau sesuatu bersifat baik atau akan efektif.

Kunci utama perubahan *believe* menurut Piaget bapak psikologi perkembangan kognisi: bahwa *believe* merupakan *master key* untuk perubahan yang cepat, efektif, efisien, dan permanen. Begitu *believenya* berubah, maka persepsi dan emosi juga akan berubah. Bersumber pada kemampuan berpikir logis saja tidak cukup untuk sebuah perubahan diri, tetapi *believe system* memainkan peran yang sama penting atau bahkan bisa lebih penting dari pada kemampuan berpikir logis membentuk pola pikir seseorang.

Sekalipun kita memahami mengenai bagaimana merubah pola pikir, namun melakukannya tidaklah mudah. Dalam upaya mengubah pola pikir, terdapat beberapa permasalahan yang sering kali dihadapi. Pola Pikir kita terbentuk atau tertanam sejak kita lahir. Sejak itu pikiran kita mulai terprogram sesuai kondisi kita (kondisi keluarga, *social* dan psikologis, media masa, dan lain sebagainya). Kita belajar, tentang *believe system*, *value*, *goal*, gaya hidup, bahkan keterbatasan pola pikir kita dari lingkungan kita.

Apapun yang kita alami akan masuk ke pikiran bawah sadar dan menjadi program pikiran. Pada akhirnya situasi ini melahirkan keyakinan yang notabene susah dirubah begitu saja. Sebuah masalah besar yang selalu melilit manusia adalah bahwa kecenderungan perilaku manusia untuk selalu tetap di posisi yang sama (*homeostasis*), merasa tidak punya masalah, mau berubah tapi tidak tahu caranya, tidak mau berubah walau tahu caranya, takut perubahan akan berdampak negatif, dan sebagainya.

Untuk meningkatkan daya saing organisasi, diperlukan perubahan pola pikir semua orang yang ada di dalam organisasi, yaitu perubahan sikap dan perubahan *mindset*. *Mindset* adalah keadaan pikiran yang mempengaruhi cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak dalam situasi. *Mindset* adalah paradigma mental yang dipengaruhi lima komponen, yaitu noda gelap (*blind spots*), asumsi, puas dengan dirinya sendiri (*complacency*), kebiasaan, dan sikap.

1) Noda Gelap (*Blind Spots*).

Kondisi dimana seseorang tidak dapat melihat dengan baik dan jelas mengenai perlunya melakukan perubahan. Pemimpin gagal melihat kelemahan organisasinya. *Blind spots* mencegah orang melihat kelemahan dan kompetensinya.

Ada 2 macam *blind spots* yaitu *natural blind spot* dan *acquire blind spots*. *Natural blind spots* timbul karena orang tidak memiliki informasi (karena terisolir) yang perlu untuk mengukur situasi dan tidak peduli pada masalah yang nyata. *Acquire blind spots* merupakan hasil dari hambatan informasi secara kontinu. Seseorang yang mengabaikan *signal* dan terus menentang apa yang disarankan karena tidak bersifat arogan, akibatnya menciptakan *blind spots* yang menyebabkan benturan di masa depan.

2) Asumsi.

Suatu pandangan / anggapan yang dilihat sebagai suatu kebenaran tetapi belum dibuktikan. Beberapa asumsi dibuat berdasarkan analisis formal, berdasarkan pandangan kelompok atau pandangan pemimpin, walaupun analisis dilakukan oleh analis profesional, dapat salah karena lingkungan sudah berubah. Apa yang terbukti valid di masa lalu mungkin tidak valid disaat sekarang atau besok.

3) Puas Dengan Diri Sendiri (*Complacency*).

Merupakan perasaan aman yang dimiliki seseorang pada prestasinya. *Complacency* berbeda dengan *Satisfaction*. *Complacency* yang berakibat mengecilkan prestasi, sedangkan *Satisfaction* meningkatkan prestasi.

Orang mendapat kepuasan karena mencapai target yang ditetapkan pemimpin, tetapi yang merasa puas dengan kinerjanya cenderung menganggap ringan sehingga mencapai

hasil lebih rendah dari sebelumnya. Lingkungan yang melahirkan *complacency* akan menghasilkan perasaan urgensi atas perlunya perubahan.

4) Kebiasaan.

Tindakan yang dilakukan berulang ulang tanpa berpikir dan menjadi berakar dalam perilaku seseorang, yang tidak mengukur tujuan dan manfaat tindakannya.

Orang melakukan sesuatu dengan cara lama dan tidak produktif sebagai kebiasaan akan mencegah melakukan perubahan.

5) Sikap.

Adalah persepsi seseorang tentang sesuatu yang mempengaruhi perilakunya. Penelitian *Harvard Business School* menemukan ada empat faktor penting untuk mencapai sukses, yaitu kecerdasan, keterampilan, informasi, dan sikap, dimana sikap memberikan kontribusi sukses sebesar 93%.

Sikap adalah komponen penting dalam menentukan pola pikir. Seseorang yang mempunyai sikap positif lebih mampu mencapai perubahan produktif dibandingkan dengan mereka bersikap negatif.

Langkah yang dapat dilakukan untuk mengubah pola pikir adalah menghilangkan *blind spots*, menghilangkan asumsi yang tidak benar, mengurangi perasaan puas dengan dirinya sendiri, menghilangkan kebiasaan tidak produktif, dan menanamkan sikap yang positif

b. Menyentuh Perilaku.

Sekalipun telah dijelaskan bahwa menyentuh aspek pola pikir dapat berdampak pada perubahan perilaku, namun terkadang hal ini sulit terjadi. Ketika kita ingin orang lain berperilaku seperti apa yang kita harapkan, namun jika kenyataannya berbeda, maka patut di pertanyakan. Apakah perlakuan kita terhadap mereka sudah sesuai juga dengan yang mereka harapkan? Ketika kita ingin orang berlaku baik kepada kita, tentunya terlebih dahulu kita juga harus berperilaku baik terhadap orang lain. Hal ini semacam hukum timbal-balik, dan hal ini juga berlaku dalam berorganisasi, terutama dalam mengubah perilaku orang lain agar dapat menerima perubahan.

Hartanto (2003) menjelaskan bahwa perubahan yang dilakukan organisasi / perusahaan bisnis tidak sekedar untuk mencetak laba atau profit, tetapi mulai bergeser pada penciptaan nilai atau manfaat bagi orang lain. Dalam hubungannya dengan perlakuan terhadap Sumber Daya Manusia maka, Jika orientasi dari perubahan hanya untuk mencetak laba semata saja maka manusia akan dianggap sebagai faktor produksi; dan budak organisasi, tapi jika orientasi dari perubahan lebih ditujukan kepada penciptaan nilai, maka manusia tidak akan dipandang sebagai faktor produksi dan budak organisasi, tetapi sebagai manusia bersumber daya, yang menggunakan organisasi sebagai wadah atau wahana untuk mengembangkan diri dan lingkungannya.

Organisasi atau Perusahaan yang demikian dapat dipandang tidak hanya sekedar tempat mencari nafkah, tetapi sebagai habitat untuk menumbuh kembangkan potensi insani dan wahana di mana orang mencari makna, sekaligus sebagai jejaring kerja sama untuk mewujudkan cita-cita bersama. Dalam konteks organisasi yang demikian maka manusia harus dipandang bukan lagi sebagai salah satu faktor produksi, akan tetapi harus dihargai sebagai manusia yang bersumber daya, yaitu orang yang cerdas dan memiliki potensi. Hal ini menggambarkan bagaimana seharusnya perlakuan organisasi terhadap setiap individu yang ada didalamnya.

#### 4. Sikap Yang Muncul.

Setiap individu akan menunjukkan raksi yang berbeda. Proses ini dipengaruhi oleh kehidupan personal dan profesionalnya. Resistensi hampir selalu ada dalam setiap proses perubahan sebagai bentuk perlawanan dari nilai-nilai lama atau budaya lama terhadap nilai-nilai baru ataupun budaya baru yang akan dibentuk. Dalam masalah resistensi terhadap perubahan, hal ini terjadi karena adanya keinginan untuk mempertahankan kondisi sekarang, yang disebabkan oleh rasa takut dan rasa kehilangan pengaruhnya dalam organisasi. Berikut beberapa hal yang dapat dilakukan dalam menghadapi sikap yang muncul dari upaya perubahan terhadap Sumber Daya Manusia:

##### a. Apabila *Smart People Egois*.

Orang cerdas sering memiliki ego proporsional dengan tingkat sukses yang telah dicapainya. Cara berhubungan dengan ego besar adalah dengan memberii pengakuan pada kemampuan atau prestasinya, Perlu berhati-hati agar tidak melukai egonya. Bila dilukai egonya, ia akan bertindak *defensive* dan *ofensif* sehingga

menolak perubahan. Cara yang efektif membuat orang cerdas ingin berubah adalah menjelaskan alasan mengapa perubahan yang akan memberi manfaat bagi dirinya dan organisasi.

b. Apabila *Smart People Over Confident* (Percaya Diri Berlebihan).

Segelintir orang sering menghubungkan pengalamannya dimasa lalu dengan masa sekarang, padahal suasana dan lingkungan kerja jelas sudah berbeda. Dalam hal ini mereka mencoba menerapkan pengalaman dan pengetahuan yang sudah diluar bidangnya.

Mereka terlalu percaya diri dengan menggeneralisasikan seluruh keadaan dengan apa yang mereka ketahui atau alami dimasa lalu. Cara terbaik untuk mencegah orang terlalu percaya dirinya sendiri adalah dengan menggali kemungkinan *blind spots* dalam organisasi dengan menggunakan konsultan eksternal.

c. Apabila Berkelakuan Jelek (*Ill-Mannered*).

Segelintir orang biasanya menganggap diri mereka hebat atau *superior*, sehingga bertindak seakan mereka memiliki hak dan wewenang sehingga bertindak buruk.

Cara terbaik berhubungan dengan orang yang mempunyai kebiasaan jelek (tidak sopan, tidak beretika, dll) adalah tidak kehilangan ketenangan dengan menggunakan psikologi. Membuat mereka merasa bersalah atau merasa memiliki kekurangan juga cara yang efektif untuk merubah sudut pandang orang seperti ini.

d. Berpandangan Sempit (*Microscopic*).

Masalah umum yang sering dihadapi adalah segelintir orang cenderung berpandangan sempit. Mereka hanya melihat suatu hal dari keterbatasan sudut pandang yang dimiliki. Jika demikian, mereka cenderung bersikap teritorial sehingga menolak perubahan. Cara terbaik untuk merubah mereka adalah membuat mereka melihat bagaimana hubungan dan bekerja sama semua devisi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

e. Apabila Tidak Fleksibel.

Segelintir orang menganggap bahwa mereka memiliki pola kerja dan cara berpikir yang dianggapnya baik dan memberikan kemudahan dalam menjalankan pekerjaan. Oleh karena itu akan sulit ketika diminta berubah dan mengubah pola pikirnya.

Beberapa cara yang efektif untuk membuat mereka ingin berubah adalah dengan (1) membantu mereka melihat rasionalitas perubahan, (2) menunjukkan bahwa cara lama tidak relevan atau berguna, (3) diusahakan memaksakan kenyataan keberhasilan dari cara atau gagasan baru yang dilakukan organisasi lain yang masih satu industri dengan organisasi kita, (4) menunjukkan kepentingan mereka dengan adanya perubahan, (5) menunjukkan bukti bahwa manfaat lebih besar dari biaya, (6) membantu mereka mengurangi atau mengelola resiko dari perubahan, (7) mempermudah mereka untuk berubah, dan (8) membimbing serta mendukung mereka dalam proses perubahan.

Pada dasarnya, untuk membuat orang lain berubah dibutuhkan keterampilan dalam mengembangkan kesabaran dan pengetahuan psikologi untuk berhubungan dengan berbagai jenis individu yang ada. Diperlukan pula pengembangan kredibilitas untuk memenangkan orang lain melalui sudut pandang kita. Kredibilitas diperoleh dengan menciptakan argumen yang cerdas dan rasional, sembari berhati-hati untuk tidak membuat orang lain terperdaya sehingga bersikap defensif. Dengan demikian maka pemimpin organisasi harus memahami hal ini jika ingin berhasil dalam menciptakan perubahan bagi organisasi.

## **5. Menciptakan Sumber Daya Manusia Unggul.**

Salah satu tujuan dari upaya perubahan Sumber Daya Manusia organisasi adalah menghasilkan Sumber Daya Manusia yang memiliki keunggulan kompetitif. Untuk menjadikan SDM unggul diperlukan lebih dari sekedar pengetahuan di bidang tertentu saja. Keterampilan seperti memberi inspirasi pada orang lain, memperkuat kerja sama dan mendelegasikan merupakan hal yang tak kalah penting. Agar terwujudnya keunggulan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan pihak manajemen organisasi terhadap SDM yang dimiliki, sebagaimana yang diungkapkan oleh (Heller, 1999: 5):

### **a. Mengembangkan Potensi.**

Untuk mencapai keunggulan, pemimpin mengembangkan potensi semua orang yang ada di dalam organisasi, dengan langkah-langkah berikut:

- 1) Membangun atribut kunci, yaitu ambisi, visi, percaya diri, keberanian mengambil resiko, dorongan dan energi, semangat bersaing, kritik diri, dan kepemimpinan.
- 2) Membangun percaya diri, dapat dilakukan melalui

pengalaman, pelatihan, dan pembelajaran yang kontinu.

- 3) Mengambil resiko. Untuk memperoleh manfaat besar, harus berani mengambil resiko yang memiliki kepercayaan diri. Percaya diri dan keberanian diperlukan kemampuan untuk melihat keseluruhan arah yang akan dilakukan. Mereka dapat belajar berpikir, bertindak, dan membangun bisnis seperti wirausaha.
- 4) Mengembangkan dorongan. Untuk melakukan setiap pekerjaan dengan baik diperlukan energi fisik, terutama energi pikiran yang merupakan faktor dorongan utama.
- 5) Memimpin dengan efektif. Untuk memenuhi potensi kepemimpinan, belajarlh tentang bagaimana membuat orang lain bekerja secara produktif dan menggunakan inisiatif mereka untuk mendapatkan hasil yang optimal.
- 6) Mengejar keunggulan. Untuk mengejar standar kerja tertinggi agar tercapai keunggulan adalah berorientasi secara signifikan yang lebih baik dari standar sebelumnya.

b. Memperbaiki Keterampilan.

Kinerja seseorang harus senantiasa ditingkatkan dengan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, selalu belajar mengembangkan diri, berpikir efektif, memperbaiki memori, memperbaiki kemampuan membaca, kemampuan dengan berbicara lancar.

c. Menjadi lebih efektif.

Terdapat sejumlah alat dan teknik untuk meningkatkan kinerja lebih efektif adalah dengan mendorong kreativitas, menggunakan waktu yang efisien, menjadi lebih produktif, kemampuan memiliki prioritas, memahami manfaat dan biaya mengurangi stres, dan mengukur progres

d. Mencapai Sukses.

Sukses melekat pada kemampuan mengelola karir dengan baik. Selalu mengambil kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri dan memperoleh bantuan dari orang lain untuk kemajuan berikutnya. Untuk mencapai sukses harus dilakukan sebagai berikut:

1) Mengukur Kembali Tujuan.

Mengukur tujuan dianalisis dengan mengajukan beberapa pertanyaan, yaitu mengapa, apa, bagaimana, siapa,

dimana, dan bilamana.

2) Menemukan Mentor.

Belajar dari mentor yang pengalamannya lebih beragam dan lebih banyak merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.

3) Melakukan Kontak.

Apa dan siapa yang dikenal, harus sering mengadakan kontak untuk meningkatkan sukses.

4) Berperan sebagai pemimpin.

Cara yang dapat ditempuh untuk menemukan peran membangun kepemimpinan adalah dengan: (1) turut serta dalam *task force* untuk menangani isu spesifik, (2) turut dalam tim proyek yang anggotanya memiliki berbagai keterampilan, (3) mengajukan diri untuk promosi, (4) menyarankan perubahan dengan mengusulkan perbaikan individu dan tim, (5) memimpin sub unit, (6) menyelesaikan situasi krisis.

5) Mempengaruhi Orang Lain.

Mempengaruhi orang lain agar menerima sudut pandang, gagasan, dan rencana aksi adalah sangat penting untuk mencapai sukses. Bila dilakukan negosiasi, harus mempunyai gagasan mengenai hasil optimal yang diinginkan, hasil yang diharapkan, dan hasil minimal yang dapat diterima.

6) Merencanakan Ke Depan.

Merencanakan merupakan hasil pemikiran apa yang diharapkan dapat tercapai di masa depan.

e. Pemberdayaan Karyawan.

Suatu proses untuk mengikutsertakan karyawan pada suatu tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Hal semacam ini membuat karyawan merasa diperhatikan, dipertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan karyawan. Pemberdayaan karyawan merupakan perubahan pada falsafah manajemen dengan pendekatan partisipatif, yakni suatu proses untuk menjadikan orang lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk memecahkan masalahnya sendiri yang dapat membantu menciptakan lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.

Dengan pemberdayaan karyawan, maka mereka memiliki motivasi tinggi, kreatifitas, dan mampu mengembangkan inovasi dalam pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Pemberdayaan diperlukan karena dua hal, yaitu: (a) lingkungan eksternal telah berubah yang penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang tidak diduga, (b) orangnya sudah berubah, di mana SDM menjadi *intellectual capital* bagi organisasi dan faktor dominan dalam mencapai keberhasilan.

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan, bagaimana posisi dan peran pemimpin itu sendiri dalam upaya mengubah SDM organisasi.
2. Jelaskan, bagaimana konsep dan strategi mengubah SDM dalam organisasi.
3. Jelaskan, hal apa saja yang perlu diperhatikan pemimpin ketika mengelola *smart people* dalam organisasi.
4. Jelaskan, upaya seperti apa yang perlu dilakukan pemimpin organisasi dalam mengatasi munculnya sikap-sikap berikut: keegoisan, percaya diri berlebihan, perilaku buruk, pandangan yang sempit serta tidak adanya fleksibilitas dari *smart people* dalam organisasi.
5. Jelaskan, hal apa yang harus dilakukan pemimpin untuk menciptakan keunggulan SDM bagi organisasi.

### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Barbey, K.B. (2000). Interview : *Leadership, Global Management, and Future Challenges*, *Thunderbird International Business Review*. Volume 42, Nomor 5, Halaman 495-506.
- Hartanto, Frans Mardi. 2003. *Organisasi dan Pelaku Bisnis Kontemporer : Hakekat dan Maknanya*. Bandung. Institut Teknologi Bandung.
- Heller, Robert. 1999. *Motivating People*. London: Dorling Kindersley.
- Kamuri, Klaasvakumok, J. 2017. *Electronic Human Resource Management: Inovasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Analisis Penerapan E-HRM Pada PT Telkom Wilayah Kupag – NTT)*. *Journal Of Management – Small And Medium Enterprises (SME's)* Volumn 04. No. 01.
- Mintowaluyo, 2013. *Trend MSDM Masa Depan*. Surabaya. UPN Veteran Jawa Timur.

- Stiglitz, Joseph E. 2000. *Economic of The Public Sector*, Third Edition. London: W.W. Norton and Company Ltd.
- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. PT Rajagrafindo Persada.



# **BAB VIII**

## **PEMBELAJARAN ORGANISASI (*ORGANIZATION LEARNING*)**

**&**

## **MANAJEMEN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*)**



Perubahan organisasi menjadi isu yang sangat relevan dalam bisnis sehingga perlu dipersiapkan manajer-manajer yang dapat mengakomodir isu-isu yang berhubungan dengan konteks perubahan tersebut. Perubahan yang dilakukan dengan dan kearah yang benar memungkinkan suatu organisasi untuk memelihara siklus hidupnya dalam perubahan lingkungannya. Disisi lain, perubahan yang keliru dapat menghancurkan organisasi. Tantangan bagi para pemimpin ialah menciptakan perubahan yang dapat meningkatkan atau memperbarui posisi siklus hidup suatu organisasi dalam lingkungannya. Perubahan organisasi bukan hanya sekedar pembaruan dan perubahan semata, melainkan proses pembawaan pengetahuan, agar hasil dari perubahan dapat diintegrasikan dalam kebijakan dan tujuan-tujuan organisasi.

Organisasi pada dasarnya seperti makhluk hidup yang kelangsungan hidupnya sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan. Perubahan lingkungan strategik organisasi yang sangat cepat dalam berbagai dimensi, seperti teknologi, sosial, ekonomi, perundangan, globalisasi, dll. menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi pada perubahan itu. Apabila organisasi terlambat untuk berubah maka sangat besar kemungkinan organisasi akan mundur kinerjanya bahkan, dapat punah. Oleh karena itu suatu hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang adalah organisasi senantiasa mempelajari

perubahan lingkungan strategik dan segera beradaptasi pada perubahan itu. Dalam dinamika organisasi tersebut muncul istilah *Organization Learning*

## A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, diharapkan pembaca dapat memahami konsep *Organization Learning* yang mencakup karakter, dimensi, situasi yang dibutuhkan dalam organisasi, dan pembaca juga diharapkan memahami konsep serta proses pengembangan pembelajaran melalui manajemen pengetahuan dalam organisasi.

## B. POKOK BAHASAN.

### 1. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) VS Pembelajaran Organisasi (*Organization Learning*).

Awalnya istilah Organisasi Pembelajaran (LO) dan Pembelajaran Organisasi (OL) memiliki makna yang sama. Namun, seiring dengan perkembangan pengetahuan, Anders mengungkapkan bahwa kedua istilah tersebut memiliki makna yang berbeda. Tiga Perbedaan makna *Organization Learning* dan *Learning Organization* yang sering muncul saat ini yang diungkapkan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

- a. *Organization Learning* merupakan suatu format organisasi, sedangkan *Learning Organization* adalah proses atau aktivitas pembelajaran yang dilakukan dalam organisasi.
- b. *Organization Learning* butuh usaha/upaya untuk diwujudkan, sedangkan *Learning Organization* dapat terwujud sekalipun tanpa usaha/upaya.
- c. *Organization Learning* merupakan kebutuhan, sedangkan *Learning Organization* sebagai bentuk tertentu dari suatu organisasi.

Menurut Anders (2001), perbedaan *Learning Organization* dan *Organization learning* adalah sebagai berikut:

Tabel 8.1. Perbedaan *Organization learning* Dan Pembelajaran Organisasi

Dimensi	<i>Learning Organization</i>	<i>Organization Learning</i>
Karakter Isi	Proses Organisasi	Bentuk Organisasi
Jumlah Normativitas	Deskriptif Alami Netral Perlu Dapat Diperoleh Diketahui	Normatif Butuh Aktivitas memungkinkan Berpihak Tidak Perlu Sulit Dicapai Tidak Diketahui
Kelompok Target	Akademisi	Praktisi / Konsultan

Sumber: Anders Ortenblad, 2001. *On differences between organizational learning and learning organization, The Learning Organization, Vol 8, No 3, MCB University Press*

Anders, menegaskan bahwa dalam membahas perbedaan tersebut harus dipandang dari dua sisi yaitu apa atau siapa yang melakukan pembelajaran dan dimana suatu pengetahuan berada. Dengan menggunakan kedua dimensi tersebut, Anders melakukan analisis. Hasil analisis konsep *old organizational learning*, *organization learning* dan *new organizational learning* yang dilakukan Anders terungkap sebagai berikut:

a. *Old Organizational Learning.*

1) Entitas Pembelajaran.

Pandangan umum tentang pembelajaran organisasi secara tersirat menyatakan bahwa individu melakukan pembelajaran dengan bertindak sebagai agen dari sebuah organisasi, sehingga setiap hasil pembelajaran harus disimpan dan dimiliki oleh organisasi. Bentuknya adalah rutinitas, aturan, prosedur, dokumen dan budaya.

2) Eksistensi Pengetahuan.

Pengetahuan yang diperoleh oleh individu ditransfer kepada organisasi. Model yang dikembangkan adalah setiap individu mempelajari pengetahuan “yang benar” untuk dikembangkan dalam organisasinya.

b. Learning Organization.

1) Entitas Pembelajaran.

Dalam konsep organisasi pembelajaran, hanya individu yang merupakan pihak yang menjadi entitas pembelajaran. Individu-lah yang melakukan proses pembelajaran dan bisa dikembangkan atau diberi pembelajaran.

2) Eksistensi Pengetahuan.

Pengetahuan berada di dalam (otak mereka) dan di luar individu (pada orang lain yang bisa diperoleh dengan cara *sharing* pengetahuan).

c. New Organizational Learning.

1) Entitas Pembelajaran.

Pembelajaran dilakukan secara kolektif. Manusia diposisikan sebagai makhluk sosial, dimana dengan cara berkomunikasi dengan pihak lain-lah, yang bersangkutan dapat melakukan pembelajaran.

2) Eksistensi Pengetahuan.

Pengetahuan tidak dapat disimpan, karena pengetahuan akan diperoleh dalam proses situasional yaitu proses mencari tahu.

Untuk semakin memperjelas pemahaman kita tentang konsep Pembelajaran Organisasi dan *Organization learning* berikut ini diuraikan tentang hal-hal atau teori yang terkait dengan pembahasan di atas.

2. Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*).

Istilah *learning organization* sebagian berasal dari gerakan "*In Search of Excellence*" dan selanjutnya digunakan oleh Garrat (Dale, 2003). Selanjutnya Dale menyatakan bahwa "jika kita mau bertahan hidup secara individual atau sebagai perusahaan, ataupun sebagai bangsa kita harus menciptakan tradisi perusahaan pembelajaran." Statemen-nya ini mengacu pada usaha mencari contoh-contoh praktek terbaik sehingga *learning organization* bisa dijiplak dan diperbanyak. Kondisi ini justru menyebabkan perusahaan-perusahaan berusaha mencari contoh dari perusahaan yang berhasil. Dengan kata lain mereka berusaha mencari organisasi yang paling sempurna untuk dicontoh tanpa menyadari bahwa tidak ada bentuk organisasi yang seperti itu.

Pedler, Boydell dan Burgoyne (1988) mendefinisikan *learning organization* sebagai “Sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri.” Pedler, dkk (1988) menekankan sifat dua sisi dari definisi tersebut. Suatu perusahaan pembelajaran bukan organisasi yang semata-mata mengikuti banyak pelatihan. Perlunya pengembangan keterampilan individu tertanam dalam konsep, setara dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi. Menurut Pedler, dkk (Dale, 2003) suatu *learning organization* adalah organisasi yang: 1) Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka; 2) Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan; 3) Menjadikan strategi pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; 4) Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus

Peter Sange (1990) mengatakan sebuah *organization learning* adalah organisasi “yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya” dan berpendapat mereka dibedakan oleh lima disiplin, yaitu: penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem. Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutnya pembelajaran dalam organisasi adalah:

- a. Tidak semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota.
- b. Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu.
- c. Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi.
- d. Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan.
- e. Pembelajaran adalah suatu proses yang seolah-olah mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.

- f. Pembelajaran mencakup baik unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya.

### 3. Pembelajaran Organisasi (*Organization Learning*).

Schwandt (1993) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai sebuah sistem dari aksi, aktor, simbol dan proses yang memungkinkan organisasi mentransform informasi menjadi pengetahuan yang bernilai yang dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kapasitas adaptasi jangka panjangnya. Definisi di atas sejalan dengan konsep *New Organization Learning* yang diungkapkan Anders di atas. Tokoh lain yang memberikan definisi mengenai *organization learning* adalah John Farago & David Skyrme (Munandar, 2003). Dalam salah satu tulisan mereka mengatakan bahwa: “*Learning Organizations are those that have in place systems, mechanism and processes, that are used to continually enhance their capabilities to achieve sustainable objectives for themselves and the communities in which they participate.*”

Mayoritas para ahli menyatakan bahwa *organization learning* adalah tempat dimana orang-orang melakukan proses belajar secara individual maupun bersama dalam rangka meningkatkan diri dan mengembangkan organisasi, sedangkan *learning organization* adalah suatu proses dalam peningkatan kapasitas diri dan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Para akademisi dan praktisi di Indonesia menterjemahkan *Organization Learning* menjadi beberapa istilah, yaitu Organisasi Pembelajaran, Organisasi Belajar dan Organisasi Pembelajar. Perbedaan istilah ini terjadi sebagai konsekuensi dari perkembangan ilmu pengetahuan dan tingkat penguasaan dari para akademisi dan praktisi tersebut. Perbedaan istilah tersebut akan sangat tergantung pada pokok pembahasan yang sedang dibicarakan atau dikembangkan.

Kreatifitas, pembelajaran dan perkembangan anggota organisasi terjadi jika usaha pengembangan organisasi terkait sebagai proses kolaborasi dimana semua anggota organisasi menjadi bagian dari proses perubahan yang direncanakan. Drucker (1998) menjelaskan bahwa pengetahuan tidak semata-mata menjadi system dan prosedur di dalam suatu organisasi, tapi juga merupakan sekumpulan pengetahuan yang secara eksplisit dan implisit dibangun melalui proses

pembelajaran dalam organisasi secara berkelanjutan serta melalui koreksi atas berbagai kesalahan yang dilakukan maupun dalam proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Apa yang disampaikan oleh Drucker memiliki makna bahwa kinerja organisasi pada akhirnya ditentukan oleh keunggulan Sumber Daya Manusia yang selalu diasah dan diperbaharui. Barney (2007) Sumber Daya Manusia organisasi harus memenuhi kriteria VRIN yaitu bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*i-imitable*), dan tak tergantikan (*non-sustainebel*).

Untuk menyukseskan pembelajaran, diperlukannya komitmen pemimpin untuk menjadikan pembelajaran sebagai suatu bagian penting dari organisasi dalam meraih daya saing. Selain itu, dibutuhkan *blue print* yang jelas terkait visi dan misi yang diinginkan dalam mendorong organisasi menjadi *organization learning* sehingga setiap karyawan merasa nyaman menjadi bagian dari organisasi tersebut. Diperlukan juga komitmen pemimpin untuk membuat model perubahan yang diinginkan serta tindakan korektif terhadap pemimpin yang menolak perubahan, dukungan serta komitmen dari manajemen puncak dalam memberikan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran.

Megginson dan Pedler (Dale, 2003) memberikan sebuah panduan mengenai konsep *organization learning*, yaitu: "Suatu ide atau metaphor yang dapat bertindak sebagai bintang penunjuk. Ia bisa membantu orang berpikir dan bertindak bersama menurut apa maksud gagasan semacam ini bagi mereka sekarang dan di masa yang akan datang. Seperti halnya semua visi, ia bisa membantu menciptakan kondisi dimana sebagian ciri-ciri organisasi pembelajaran dapat dihasilkan". Kondisi-kondisi tersebut adalah:

- a. Strategi pembelajaran.
- b. Pembuatan kebijakan partisipatif.
- c. Pemberian informasi (yaitu teknologi informasi digunakan untuk menginformasikan dan memberiddayakan orang untuk mengajukan pertanyaan dan mengambil keputusan berdasarkan data-data yang tersedia).
- d. Akunting formatif (yaitu sistem pengendalian disusun untuk membantu belajar dari keputusan).
- e. Pertukaran internal.
- f. Kelenturan penghargaan.
- g. Struktur-struktur yang memberikan kemampuan.

- h. Pekerja lini depan sebagai penyaring lingkungan.
- i. Pembelajaran antar perusahaan, suasana belajar dan pengembangan diri bagi semua orang.

Meskipun melakukan semua hal di atas, tidak otomatis suatu organisasi menjadi *organization learning*. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam *organization learning*, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem. Mampu melakukan transformasi dan berubah secara radikal adalah sama dengan perbaikan yang berkelanjutan. Schein (Munandar, 2003) mengemukakan karakteristik *organization learning* sebagai berikut:

- a. Dalam hubungan dengan lingkungan maka organisasi bersifat lebih dominan dalam menjalin hubungan.
- b. Manusia hendaknya berperilaku proaktif.
- c. Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang baik.
- d. Manusia pada dasarnya dapat diubah.
- e. Dalam hubungan antar manusia, individualisme dan kolektivisme sama-sama penting.
- f. Dalam hubungan atasan-bawahan kesejawatan atau partisipatif dan otoritatif atau paternalistik sama-sama pentingnya.
- g. Orientasi waktu lebih berorientasi pada masa depan yang pendek.
- h. Untuk penghitungan waktu lebih digunakan satuan waktu yang medium.
- i. Jaringan informasi dan komunikasi berkesinambungan secara lengkap.
- j. Orientasi hubungan dan orientasi tugas sama-sama pentingnya.
- k. Perlunya berpikir secara sistematis.

Farago dan Skyrme (Munandar, 2003) mengatakan bahwa *organization learning* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Berorientasi pada masa depan dan hal-hal yang sifatnya eksternal atau di luar dari diri organisasi.
- b. Arus dan pertukaran informasi yang jelas dan bebas.
- c. Adanya komitmen untuk belajar dan usaha individu untuk mengembangkan diri.

- d. Memberidayakan dan meningkatkan individu-individu di dalam organisasi.
- e. Mengembangkan iklim keterbukaan dan rasa saling percaya.
- f. Belajar dari pengalaman;

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari *organization learning* adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi

Beberapa dimensi perlu ada untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan. Organisasi seperti ini dinamakan organisasi pembelajaran, karena dimensi-dimensi ini akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah 1) Model mental 2) *System thinking* 3) *Shared Vision* 4) *Personal Mastery* dan 5) *Tim Learning*. Kelima dimensi organisasi pembelajar ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan di masa depan.

a. Mental Model.

Respon manusia terhadap situasi yang terjadi di lingkungannya sangat dipengaruhi oleh asumsi dan kebiasaan yang selama ini berlaku. Di dalam organisasi, berlaku pula kesimpulan yang diambil mengenai *'how things work'* di dalam organisasi. Hal ini disebut dengan mental model, yang dapat terjadi tidak hanya pada level individual tetapi juga kelompok dan organisasi.

Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajaran, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.

b. *System Thinking*.

Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit antara

lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik.

Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaan dia pada unit lainnya. Selain itu seringkali timbul fanatisme seakan-akan hanya unit dia sendiri yang penting perannya dalam organisasi dan unit lainnya tidak berperan sama sekali. Fenomena ini disebut dengan ego-sektoral.

Kerugian akan sangat sering terjadi akibat ketidakmampuan untuk bersinergi satu dengan lainnya. Pemborosan biaya, tenaga dan waktu. Terlepas dari adanya perasaan bahwa unit diri sendiri adalah unit yang paling penting, tidak adanya pemikiran sistemik ini akan membuat anggota perusahaan tidak memahami konteks keseluruhan dari organisasi.

Kini semakin banyak organisasi yang mengandalkan pada struktur tanpa batas (*borderless organization*), atau walaupun masih menggunakan struktur organisasi berbasis fungsi, kini fungsi-fungsi yang terkait dengan proses yang sama dibuat saling melintas batas fungsi. Organisasi yang demikian disebut organisasi lintas fungsi atau *cross-functional organization*. Organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya.

c. *Shared Vision.*

Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama.

Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua

orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

d. *Personal Mastery.*

*Organization learning* memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke paradigma yang berbasis pengetahuan (tenaga otak). Selain itu kecepatan perubahan tipe pekerjaan, telah menyebabkan banyak pekerjaan yang tidak diperlukan lagi oleh organisasi karena digantikan oleh tipe pekerjaan baru, atau digantikan oleh pekerjaan yang menuntut penggunaan teknologi.

Bilamana pekerja tidak mau belajar hal baru, maka dia akan kehilangan pekerjaan. Selain itu banyak pekerjaan yang ditambahkan pada satu pekerjaan (*job-enlargement*), atau *job rotation* (mutasi karyawan) agar memudahkan karyawan untuk memahami kegiatan di unit kerja yang lain demi terwujudnya sinergi. Oleh karena itu karyawan harus belajar hal-hal baru.

Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja ini semua pekerja di sebuah organisasi harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Organisasi lintas fungsi seperti yang telah dibicarakan di atas akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

e. *Tim Learning.*

Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis tim. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah dibicarakan di atas. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti.

Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Oleh karena itu semangat belajar dalam tim, cerita sukses atau gagal

suatu tim harus disampaikan pada tim yang lainnya. Berbagai wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

Pembelajaran organisasi dilakukan melalui sosialisasi, pendidikan, peniruan dan hal lainnya, dan dapat berubah seiring berjalannya waktu. Argrys dan Shon (dalam Tampubolon, 2019: 193) mengidentifikasi tiga tingkat pembelajaran dalam sebuah organisasi sebagai berikut:

a. Pembelajaran Loop / Putaran Tunggal.

Terdiri dari satu loop umpan balik, ketika strategi dimodifikasi sebagai respon terhadap hasil yang tak teduga. Misalnya ketika penjualan mengalami penurunan, manajer pemasaran menanyakan penyebabnya, dan mengubah strategi untuk meningkatkan kembali penjualan.

b. Pembelajaran Loop / Putaran Ganda.

Pembelajaran yang menghasilkan perubahan nilai-nilai, strategi dan asumsi untuk mengatur perubahan tindakan demi menciptakan lingkungan yang lebih efisien. Jika menggunakan contoh pada poin 1 diatas, manajer pemasaran tentunya memikirkan kembali seluruh proses pemasaran atau penjualan, sehingga tidak mengulangi kesalahan atau menciptakan masalah yang sama di masa yang akan datang.

c. *Deuterolearning*.

Belajar tentang bagaimana meningkatkan sistem pembelajaran itu sendiri. Hal ini berhubungan dengan komponen struktural dan perilaku yang menentukan bagaimana pembelajaran berlangsung. Dengan kata lain *Deuterolearning* ialah mempelajari cara belajar.

Pembelajaran yang efektif harus meliputi ketiga hal diatas.

#### 4. Pembelajaran Dan Manajemen Pengetahuan.

Perubahan lingkungan mengharuskan berbagai organisasi melakukan pembenahan secara internal. Pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi semakin menambah kecepatan perubahan lingkungan, yang mana organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan irama perubahan itu. Pengelolaan organisasi yang bersifat tradisional seharusnya sudah ditinggalkan menuju pengelolaan organisasi yang adaptif terhadap kemajuan zaman. Tidak hanya dalam

konteks sekali pakai, tetapi juga didesain agar dapat dikembangkan dalam berbagai situasi. Respons atas situasi organisasi digantungkan pada pemimpin. Jika pemimpin menunjukkan respon rendah, maka sulit dibayangkan hadirnya organisasi yang responsif.

Sebaliknya, pemimpin yang menunjukkan respon tinggi akan melibatkan seluruh level organisasi untuk meningkatkan kesiapan menghadapi berbagai keadaan. Berbagai informasi tentang perkembangan pesaing, teknologi terbaru, hingga capaian-capaian terbaru terdistribusikan ke seluruh lapisan organisasi. Harapannya adalah agar seluruh anggota organisasi memiliki kesamaan informasi, kesamaan pandangan, hingga melahirkan tanggung jawab bersama. Tantangan yang dihadapi akan menjadi cambuk untuk belajar, sehingga atmosfer organisasi dilingkupi oleh suasana belajar.

Kemampuan organisasi bertahan dalam waktu yang lama terletak pada kemampuan organisasi itu untuk terus belajar. Dengan cara itu organisasi memperoleh pemahaman, mampu memetakan persoalan, dan merumuskan strategi pemecahan masalah. Organisasi semacam ini sangat menyadari bahwa jurus bertahan tidak dapat diterapkan dalam situasi yang penuh persaingan. Sebaliknya, inovasi-inovasi harus terus dijalankan. Tugas berikutnya adalah mengelola pengetahuan, yaitu kesiapan pemimpin dalam melakukan inovasi, strategi dan taktik untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, dan membagikan pengetahuan dan pengalaman. Kepemimpinan yang dibutuhkan dalam hal ini adalah kepemimpinan terbuka, pemimpin pembelajar, yang tidak membiarkan pengetahuan dan pengalaman hanya berada di pusaran elit organisasi, tetapi menyebar ke seluruh tingkat organisasi.

Nonaka dan Takeuchi (1995) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses penciptaan pengetahuan, teknologi dan sistem baru secara berkelanjutan, penyebaran secara luas melalui organisasi dan mewujudkannya dalam bentuk produk atau jasa baru dengan cepat, serta membuat perubahan dalam organisasi. Oleh mereka pengetahuan dibagi menjadi dua yaitu: pengetahuan eksplisit yang dapat berwujud kata-kata, nomor, bunyi, data, rumus, audio visual, spesifikasi produk dan lainnya, dimana pengetahuan ini dapat di transfer secara formal dan sistematis kepada individu dan kelompok. Yang berikut adalah pengetahuan implisit. Pengetahuan ini tidak mudah dilihat dengan kasat mata, karena cenderung lebih bersifat personal dan sulit untuk di sebarakan kepada orang lain. Pengetahuan implisit meliputi hal-hal yang mendasar dalam diri seseorang seperti visi, nilai

yang dianut, kecerdasan emosional, pengalaman dan sejenisnya.

Manajemen pengetahuan juga dimaknai sebagai tantangan penting yang harus dihadapi demi kesuksesan organisasi yang berkelanjutan dan sebagai syarat untuk membuat organisasi semakin produktif dan fleksibel (Tampubolon, 2019:194). Merespon perkembangan teknologi dan persaingan global, pengetahuan karyawan merupakan hal yang jauh lebih penting dibandingkan sumber daya lain yang dimiliki suatu organisasi. Saat ini pengetahuan karyawan dianggap sebagai faktor yang penting karena berhubungan dengan bagaimana sebuah keunggulan kompetitif organisasi tercipta.

Suatu organisasi dikatakan menjalankan manajemen pengetahuan dengan menggabungkan pengetahuan eksplisit dan pengetahuan implisit. Selanjutnya Nonaka dan Takuci (1995) menjelaskan bahwa terdapat empat cara untuk menggabungkan kedua pengetahuan ini yaitu:

- a. Sosialisasi (Implisit Ke Implisit).  
Merupakan penyebaran pengetahuan melalui pengalaman langsung dari individu ke individu.
- b. Ekstamilasi (Implisit Ke Eksplisit).  
Merupakan artikulasi dan aplikasi pengetahuan dan informasi dari individu kepada kelompok.
- c. Kombinasi (Eksplisit Ke Eksplisit).  
Aplikasi pengetahuan dari kelompok ke organisasi.
- d. Intemilasi (Eksplisit Ke Implisit).  
Mempelajari dan mengaplikasikan praktek pengetahuan implisit dari organisasi ke individu.

Kemampuan organisasi untuk menggali aset implisit mereka telah menjadi jauh lebih meyakinkan daripada kemampuan mereka untuk menginvestasikan dan mengatur aset fisik mereka. Bartholomew (2008:18) mengungkapkan bahwa *intangible asset* (aset tidak berwujud) seperti pengetahuan, paten dan merek menjadi komponen terbesar dari nilai organisasi.

Pengetahuan yang terdapat pada organisasi, merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang tidak kalah berharganya dibandingkan dengan *intangible asset* yang lain, bahkan merupakan elemen *intangible asset* yang paling berharga karena faktor manusia sebenarnya sebagai

faktor penentu (*driver*) *intangible asset* yang lain (Devie dan Josua, 2006). Oleh karena itu, pengetahuan merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi melalui praktik yang disebut dengan *Knowledge Management* (KM).

*Knowledge Management* (KM) berhubungan dengan strategi dan proses dari mengidentifikasi, menangkap dan pengaruh pengetahuan membantu organisasi untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang bergolak. *Economist Intelligence Unit* menyimpulkan bahwa KM akan menjadi salah satu tren utama dalam bisnis yang mempengaruhi hingga 2020 (Bartholomew, 2008:20). KM dapat memberi akses kepada informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik daripada apa yang telah dilakukan di masa lampau. Dalam hal ini, KM tidak memberi jawaban untuk permasalahan namun memfasilitasi kemauan untuk mempelajari jawaban (Call, 2005). Ketika individu mempelajari sesuatu, ia memperoleh pengetahuan yang disimpan dalam memori personal yang digunakan saat ini maupun dasar transformasi pengetahuan baru (Aggestam, 2006).

Banyak peneliti mengidentifikasi aspek kunci dari aktivitas KM. Dengan memperhatikan dan menyederhanakan berbagai pendekatan aktivitas KM, dimensi dari Liao dan Wu, (2009; 2010) dan Ju, et al. (2006) yaitu: *knowledge acquisition*, *knowledge conversion*, dan *knowledge application* digunakan untuk mengukur praktik KM. Dimensi *responsiveness to knowledge* dari Darroch (2003) juga ditambahkan sebagai hal yang dipertimbangkan dalam menilai respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Keempat indikator tersebut digunakan untuk mengukur KM karena dapat memberikan ukuran yang menyeluruh, tidak hanya terbatas bagi pihak pengambil keputusan, melainkan juga dari level manajemen tingkat atas hingga tingkat manajemen yang paling bawah. KM merupakan bagian terdahulu dari pembelajaran organisasi, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa KM sebagai penyebab dari pembelajaran organisasi. Liao dan Wu (2010) menyatakan bahwa bisnis dengan lebih banyak *Knowledge Management* menunjukkan kapasitas yang lebih tinggi dalam Pembelajaran organisasi.

Manajemen pengetahuan merupakan inti dari proses membangun organisasi pembelajaran. Hal ini membutuhkan kerja keras dan cerdas dari eksekutif organisasi. *Organization learning* merupakan proses menangkap dan mengubah pengetahuan implisit menjadi pengetahuan eksplisit baru. Dengan melakukan hal tersebut maka akan membantu

dalam pergeseran *mind-set* dengan menambahkan kemungkinan-kemungkinan baru (Sobirin, 2013).

## 5. Mengelola Pembelajaran.

Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajer untuk mengelola pembelajaran dalam organisasinya dengan cara Menciptakan Strategi. Hal ini dilakukan agar manajemen bersedia membuat komitmen terhadap perubahan, melakukan inovasi yang berkelanjutan. Merancang ulang struktur. Hal ini dilakukan dengan mengkombinasi departemen dan meningkatkan penggunaan tim lintas fungsi. Membentuk kembali budaya organisasi.

### a. Langkah Pembelajaran.

#### 1) Penguasaan Pengetahuan.

Dilakukan dengan menghimpun keahlian dari karyawan yang ada untuk menciptakan cadangan sumber pengetahuan yang suatu saat harus didistribusi dan dipahami oleh penggunanya.

#### 2) Distribusi Informasi.

Karena informasi merupakan basis dari perubahan maka harus didistribusi dan dipahami oleh mereka yang membutuhkannya.

#### 3) Interpretasi informasi.

Karena pembelajaran membawa perubahan secara efektif maka pengetahuan tidak hanya sebatas dikumpulkan, tapi secara akurat juga harus dimaknai.

#### 4) Peningkatan Organisasional.

Perlunya wadah dimana pengetahuan dan sejarah organisasi disampaikan sehingga dapat di tarik sebagai pembelajaran untuk memulai perubahan.

### b. Kapabilitas Pembelajaran.

Kapabilitas pembelajaran adalah serangkaian kompetensi inti yang dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuan teknis khusus, yang membedakan organisasi dari kompetitornya, serta proses internal yang memungkinkan organisasi diterima di lingkungannya.

Kapabilitas pembelajaran merupakan bahan dasar dari keberhasilan perubahan organisasi, melengkapi organisasi untuk

melihat masa depan dan merespon perubahan internal maupun eksternal. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kesempatan memuaskan konsumen dan mendorong penjualan serta keuntungan.

Kapabilitas pembelajaran juga merupakan struktur dan proses internal yang mempengaruhi seberapa mudah dan seberapa sulit terciptanya pembelajaran organisasi dan memaksimalkan pembelajaran bagi organisasi.

### c. Cara Pembelajaran.

- 1) Pembelajaran Analitis.  
Terjadi melalui penyatuan secara sistematis antara informasi internal dan informasi eksternal.
- 2) Pembelajaran Sintesis.  
Mengidentifikasi hubungan antara isu, masalah dan peluang.
- 3) Pembelajaran Eksperimental.  
Menjalankan eksperimen dan memonitor hasilnya. Peserta pembelajaran melakukan eksperimen untuk suatu pengujian.
- 4) Pembelajaran Interaktif.  
Hal ini menyangkut *learning by doing*.
- 5) Pembelajaran Struktural.  
Mengggunakan pendekatan metodologis yang didasarkan pada penggunaan rutinitas organisasional atau dengan kata lain belajar dari rutinitas.
- 6) Pembelajaran Institusional.  
Organisasi menyumbangkan dan memodelkan nilai-nilai, kepercayaan dan praktik dari lingkungan eksternal atau lingkungan eksekutif senior. Sosialisasi dan mentoring memainkan peran penting dalam proses ini.

## C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *organization learning* dan apa perbedaannya dengan *learning organization*.
2. Jelaskan, kondisi seperti apa yang terdapat pada organisasi yang menerapkan proses pembelajaran.
3. Bagaimana karakteristik dari organisasi yang menerapkan pembelajaran bagi anggotanya.
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen pengetahuan.

5. Jelaskan langkah dan proses mengelola pembelajaran melalui manajemen pengetahuan dalam organisasi.

#### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Achmad Sobirin. 2013. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Universitas Terbuka
- Anderson Dean, Anderson Linda,S.A. 2001. *Beyon Change Management*. Jossey Bass.
- Anders Ortenblad, 2001. *On differences between organizatiol learning and learning organization, The Learning Organization*, Vol 8, No 3, MCB University Press – ISSN 0969-6474
- Barney, J. B. and Clark, D. N. 2007. *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Harvad Business Review. 2003 *Managing Change And Transitions*. Harvard Business School Publishing.
- Ju, et al. 2006. *A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation*. *Industrial Management & Data System*. v.106 n.6 p.855-877
- Kreitner R, & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior, Fith Edition*, International Edition, Mc Graw-Hill companies. Inc
- Liao, Shu-hsien, Chi-chuan Wu. 2009. *The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Performance*. [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html). v.4 n.4 p.64-76
- Liao, Shu-hsien, Chi-chuan Wu. 2010. *System Perspective of Knowledge Management Organizational Learning, and Organizational Innovation*. *Expert System with Applications*. v.37 p.1096-1103
- Munandar, A.S. 2003. *Learning Organization dan Penerapannya Dalam Dunia Usaha*. Makalah Seminar Industri Kolokium di Makassar (Tidak Diterbitkan)
- Senge, P., Ross, R., et al., 1999. *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York : Doubleday & Co.
- Smith, Mark K., 2001. *The Learning Organization*, INFED.
- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan;Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*, Edisi Ketiga. Depok. PT Rajagrafindo Persada.



# BAB IX

## KOMPETENSI & TALENT MANAJEMEN DALAM PERUBAHAN



Saat berhadapan dengan dunia yang semakin global, setiap organisasi harus mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi. organisasi harus memahami dan menerima kenyataan bahwa eksistensinya di masa yang akan datang bergantung pada Sumber Daya Manusia yang kompetitif. Tanpa menyadari hal ini, organisasi akan mengalami kemunduran, dan pada akhirnya akan tersisih karena tidak dapat bersaing dengan kompetitornya. Kondisi seperti ini mengharuskan adanya pembinaan kompetensi pada karyawan sebagai Sumber Daya Manusia secara terencana dan berkelanjutan.

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan menentukan kemampuan organisasi untuk berubah dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang penuh dengan ketidakpastian. Berbagai perubahan global menuntut organisasi membuka diri terhadap tuntutan–tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan yang ada.

### A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, pembaca diharapkan dapat memahami peran kompetensi dan talent manajemen dalam perubahan organisasi. selain itu pembaca juga diharapkan memahami konsep kompetensi yang meliputi histori dan karakteristik. Selanjutnya pembaca dapat memahami konsep talent manajemen, tujuan, proses dan strategi mengelola talent manajemen dalam organisasi, sebagai salah satu upaya mensukseskan organisasi.

## B. POKOK BAHASAN.

### 1. Kompetensi Sumber Daya Manusia.

Kamus Besar Bahasa Indonesia menjelaskan bahwa secara garis besar kompetensi dapat dipahami sebagai kemampuan atau kecakapan. Kupper & Palthe (2010) menjelaskan bahwa “*competencies as ability of a student / worker enabling him to accomplish tasks adequately, to find solution and to relate them in work situation. These qualification should be expressed in term of knowledge, skills and attitude*”. Kompetensi merupakan kemampuan seorang siswa / pekerja, yang memungkinkan mereka untuk berprestasi, menemukan solusi dan menuangkannya kembali dalam situasi kerja. Kualifikasi ini harus dinyatakan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Definisi tersebut memberikan gambaran bahwa ketika kita berbicara tentang kompetensi, tidak dapat dipisahkan dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sebagai Sumber Daya Manusia dalam organisasi atau perusahaan. Artinya bahwa organisasi atau perusahaan harus memahami bagaimana pekerjaan itu dikerjakan dan membutuhkan kompetensi seperti ada dari orang yang mengerjakannya. kompetensi yang dimaksud dapat berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku dari orang yang melakukan pekerjaan.

Dalam arti yang lebih luas, kompetensi akan berkaitan dengan strategi organisasi dalam memadukan *soft skill*, *hard skill*, *social skill* dan mental *skill* dari karyawan. *Hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik, *soft skill* mencerminkan intuisi, dan kepekaan, *social skill* menunjukkan keterampilan dalam membangun hubungan sosial dan mental *Skill* berhubungan dengan ketahanan mental dari karyawan itu sendiri (Arijanto, et.al. 2018).

Mengapa kompetensi Sumber Daya Manusia penting bagi organisasi dalam hal perubahan? Organisasi hidup dalam lingkungan yang terus menerus akan mempengaruhi eksistensinya, sehingga organisasi harus senantiasa melakukan upaya-upaya untuk mempertahankan eksistensi tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan selalu memberi nilai tambah pada lingkungannya melalui output yang bernilai pula. Hal ini hanya bisa tercapai apabila organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkompeten.

Pada kenyataan yang terjadi, kompetensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi tidak sesuai dengan tuntutan keberhasilan dari suatu pekerjaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa ada pula organisasi

yang bergantung orang-orang tertentu, karena secara kebetulan organisasi Sumber Daya Manusia yang berkompeten, namun hal ini juga seringkali menjadi persoalan tersendiri bagi organisasi dalam menciptakan perubahan.

**a. Kompetensi Dalam Tinjauan Historis.**

Arijanto dkk (2018) dalam bukunya merangkum beberapa penelitian yang menggambarkan kompetensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh organisasi dan dampaknya terhadap perubahan organisasi. Dari sekian penelitian tersebut ditemukan sebuah kesimpulan bahwa keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan didorong oleh kompetensi yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia. Kompetensi tersebut juga membantu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menciptakan keberhasilan dalam mengelola kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada, perlu diperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Membandingkan individu yang secara jelas berhasil dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil dalam pekerjaannya. Melalui cara ini dapat ditemukan karakteristik dan faktor yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan mereka.
- 2) Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka dari pada bergantung pada hasil tes normatif yang meminta individu hanya sekedar memilih jawaban alternatif. Predikator yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah cara mengetahui apa yang dipikirkan oleh individu secara langsung dalam situasi yang tidak terstruktur.

**b. Karakteristik Kompetensi.**

Mitrani dkk (dalam Soetjipto, 2012) menyatakan bahwa kompetensi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) *Motives*. Hal ini merupakan sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir hingga melakukan tindakan. Misalkan seorang memiliki motivasi untuk berprestasi maka secara konsisten ia akan mengembangkan tujuan-tujuan dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengharapkan umpan balik untuk memperbaiki kesalahan

atau kekeliruan yang terjadi.

- 2) *Traits*. Merupakan watak yang membuat orang untuk berperilaku atau merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalkan percaya diri, kontrol diri, *stress control* dan daya tahan.
- 3) *Self Concept*. Merupakan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 4) *Knowledge*. Merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
- 5) *Skill*. Merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya seorang dokter gigi secara fisik memiliki keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.

## 2. Talent Manajemen.

Istilah talent manajemen berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam hal kompetensi. Andry (2011) berpendapat bahwa talent manajemen berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat, karena setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda-beda.

Untuk suatu perubahan, tugas tersulit bagi organisasi adalah mengidentifikasi individu yang cocok dengan budaya organisasi yang ada, ataupun budaya yang telah diubah melalui proses perubahan. Hal ini dilakukan dengan mempelajari dan mengevaluasi setiap individu berdasarkan kemampuan, bakat, kepribadian dan karakter mereka. Hal ini akan terwujud apabila prosedur pemilihan karyawan dilakukan dengan efektif tanpa adanya kepentingan tertentu yang dapat menyebabkan bias dalam proses identifikasi, sehingga diperoleh individu-individu yang baik, yang mampu membawa perubahan bagi organisasi sehingga organisasi mampu berkompetisi dan menjadi lebih baik dari kompetitornya.

Talent manajemen tidak akan berhasil tanpa adanya sistem seleksi yang baik, yang bebas dari praktik atau unsur kepentingan, karena sistem seleksi mempengaruhi sejauh mana organisasi mampu mendapatkan individu dengan kompetensi yang cocok dengan kebutuhan organisasi.

Talent manajemen atau yang akrab dengan sebutan manajemen bakat merupakan suatu proses yang berhubungan dengan 3 hal (Arijanto, et al. 2018: 231) yakni:

- a. Mengembangkan dan memperkuat karyawan baru saat pertama kali menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan.
- b. Memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada.
- c. Menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter kerja, guna mengembangkan organisasi untuk lebih baik di masa yang akan datang.

Organisasi atau perusahaan yang menggunakan talent manajemen sebagai strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia akan berusaha optimal mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi dan emosi karyawan agar terikat dengan bisnis utama yang dijalankan.

**a. Tujuan Talent Manajemen.**

Inisiatif dalam menjalankan talent manajemen dalam bisnis memiliki banyak tujuan. Smilansky (2010) menjelaskan bahwa tujuan utamanya adalah mengembangkan top manajemen agar siap menghadapi perubahan, persaingan, mencari kandidat eksternal terbaik untuk menjadi bagian organisasi serta melengkapi bakat yang ada dalam organisasi, memperluas kelompok internal dan memperoleh individu terbaik sebagai kunci untuk mengubah dan mengembangkan organisasi demi keberhasilan dimasa mendatang.

**b. Ciri-Ciri Karyawan Bertalenta.**

Karyawan yang bertalenta menurut Shahindra (2007) dapat diamati dari sikap dan perilakunya. Karyawan bertalenta memiliki beberapa ciri sebagai berikut:

- 1) Dapat membuat dan merumuskan aturan. Dengan talenta yang tinggi, tidak segan-segan untuk membuat dan merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja.
- 2) Mampu memulai dan membuat perubahan.
- 3) Memiliki dan mampu menciptakan kreatifitas.
- 4) Sering menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya dalam unit bisnis organisasinya. Mereka mampu memberikan data dan saran yang keatif dalam membentuk hal baru yang bermanfaat dalam mengubah organisasi kepada arah yang lebih baik.

- 5) Menciptakan motivasi.
- 6) Mampu mengarahkan orang lain.
- 7) Memberii inspirasi dan momotivasi orang lain.

**c. Proses Talent Manajemen.**

Secara umum, organisasi atau perusahaan akan melakukan proses talent manajemen dengan beberapa cara berikut:

1) Rekrutmen & Seleksi Yang Ketat.

Hal ini merupakan langkah awal dari masuknya individu bertalenta kedalam organisasi atau perusahaan. Dengan melakukan hal ini, organisasi atau perusahaan dapat menjaring individu-individu berkualitas. untuk menemukan individu dengan talenta yang tinggi, organisasi dapat melakukan beberapa langkah seperti:

- a) Mendefinisikan dengan jelas, tingkat kebutuhan talenta yang paling dibutuhkan.
- b) Menjelaskan pencapaian yang bisa diperoleh sesuai dengan peran atau tanggung jawab dari kandidat.
- c) Membangun kemitraan dengan agen perekrut. Memeriksa dan mengevaluasi dokumen kandidat yang melamar, menggunakan *tools* atau alat tes yang akurat bagi kandidat. Dengan mengikuti langkah diatas, organisasi atau perusahaan diharapkan dapat memiliki kepercayaan terhadap semua kandidat yang telah dipilih dari sejumlah besar orang yang mendaftar.
- d) Pemetaan talent berbakat dalam organisasi bukanlah hal yang mudah. Pemetaan talent berbakat dilakukan agar dapat dikelompokkan kedalam kompetensi dan keahlian masing-masing.

2) Identifikasi Karyawan Berbakat.

Memetakan karyawan berbakat dengan mengamati sikap maupun perilaku karyawan. Pemetaan ini dapat dilakukan dengan langkah berikut:

- a) Mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan dan keahlian teknis.
- b) Menganalisis kesenjangan dari segi keterampilan, pengetahuan maupun keahlian yang dimiliki.
- c) Menggunakan karyawan berbakat sampai pada efek maksimum. Sebagai contoh, apabila mendapatkan

karyawan dengan bakat menulis, maka berilah kesempatan dan tempatkan mereka fungsi tambahan sebagai *public relations* untuk dapat berhubungan dengan media massa.

- d) Selalu melakukan pembaharuan terhadap proses pemetaan bakat.
- 3) Mengembangkan *Pool Talent*.

*Pool talent* merupakan proses penyaringan para *talent* terbaik dari setiap kelompoknya. *Talent* terbaik yang diperoleh dari setiap kelompok kemudian dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan dan bisnis utama organisasi atau perusahaan, hal ini juga merangsang talent yang lainnya untuk berusaha mengembangkan diri dan kemampuan yang mereka miliki untuk siap menjadi talent terbaik, yang akan dipilih pada kesempatan berikutnya.

- 4) Talent satisfaction.

hal ini merupakan faktor kunci yang akan menjadikan para talent betah dan loyal menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan. Program Ini memberikan pra talent berbagai fasilitas dan pengembangan yang meliputi:

- a) Kebutuhan untuk hidup.

Para talent akan diberikan sistem remunerasi pendapatan yang kompetitif dengan perusahaan lain. Berbagai fasilitas dan kemudahan juga disediakan oleh organisasi atau perusahaan.

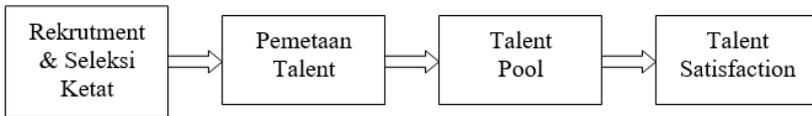
- b) Kebutuhan untuk berkembang.

Pengembangan talent yang baik memberii kesempatan untuk belanja bagi para talent.

- c) Kebutuhan untuk berkontribusi.

Para talent diberikan tantangan untuk mengubah, mengembangkan dan memajukan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu organisasi harus memberii ruang kreatifitas bagi para talent dalam mengembangkan ide dan gagasan mereka untuk kemajuan dan perkembangan organisasi kedepan.

- d) Kebutuhan untuk dicintai.  
Budaya kerja dan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis merupakan salah satu cara memelihara talent dalam organisasi atau perusahaan.
- e) Kebutuhan untuk mewariskan.  
Para talent akan berlomba-lomba melakukan yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan apabila setiap hal yang mereka kerjakan selalu dihargai oleh organisasi atau perusahaan.



Gambar 9.2.3. Proses Talent Manajemen.

Sumber: Arijanto et.al. 2018. *Manajemen Perubahan: Pemahaman Dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi Dan Pelaku Bisnis*. 239

### 3. Strategi Talent Manajemen Dalam Perubahan.

Beberapa strategi talent manajemen dalam perubahan dapat digunakan organisasi untuk memastikan diperolehnya individu-individu yang tepat dan memungkinkan organisasi untuk berkembang dalam bisnisnya (Tampubolon, 2020: 111-112).

a. Memahami kekuatan Deskripsi Pekerjaan.

Mendefinisikan siapa yang tepat mewakili organisasi atau perusahaan dan pada gilirannya menentukan keberhasilan organisasi melalui sebuah perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa hal seperti:

- 1) Jenis pekerjaan
- 2) Tugas secara keseluruhan
- 3) Keterampilan yang dibutuhkan
- 4) Hubungan kerja
- 5) Fasilitas dan teknologi yang digunakan
- 6) Gaji dan tunjangan

b. Menilai Kecocokan Budaya Kandidat.

Terkait dengan mendeskripsikan pekerjaan yang tepat, adalah keharusan untuk memilih kandidat yang sesuai dengan budaya organisasi. Budaya organisasi bisa menjadi hal yang

rumit untuk dimasukkan kedalam kata-kata atau definisi, jadi bagaimana organisasi bisa melakukan pencocokan budaya? Hal ini bisa dilakukan dengan memperhatikan intonasi dan nada suara, bahasa, gairah, dan nilai-nilai pribadi dari kandidat.

c. Belajar Menjadi Pelatih.

Adanya mentor yang siap mendampingi dan memberikan konseling atau umpan balik kepada karyawan. Mentoring sangat penting untuk membuat karyawan menjadi terlatih dan semakin kompeten, serta mau untuk melibatkan diri dalam berbagai program terutama melibatkan diri dalam upaya perubahan yang dilakukam oleh organisasi.

d. Pelatihan-Pelatihan Berkelanjutan.

Hal ini tentang mengembangkan potensi karyawan. Dalam berbagai kasus, organisasi kehilangan karyawan berbakat jika mereka kurang dimanfaatkan atau dilibatkan dalam berbagai proses. Untuk itu sangat penting bagi organisasi untuk mengadakan pertemuan rutin dengan karyawan untuk membahas bidang apa yang ingin dikembangkan, sehingga karyawan dapat meningkatkan potensi sesuai dengan yang karyawan harapkan.

e. Penghargaan Dan Pengakuan.

Bersamaan dengan dilakukannya pelatihan berkelanjutan, penghargaan dan pengakuan memiliki peran penting dalam memelihara karyawan berbakat. Organisasi perlu mengakui dan memberikan penghargaan atas apa yang telah dicapai karyawan dalam tugasnya. Pengakuan dan penghargaan mengurangi niat karyawan berbakat untuk pergi ke tempat lain karena mereka merasa dihargai. Hal ini sekaligus memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi.

f. Pengembangan Jalur Karir.

Karyawan berbakat cenderung akan terlibat ketika mereka memiliki kesan bahwa adanya harapan pengembangan karir dari keterlibatan mereka dalam organisasi, karena karir merupakan sebuah jaminan yang selalu diperhatikan dan diperhitungkan karyawan dalam setiap keterlibatannya.

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kompetensi
2. Jelaskan, prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam upaya pengelolaan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam organisasi untuk menciptakan perubahan.
3. Jelaskan, karakteristik dari karyawan yang memiliki kompetensi.
4. Jelaskan, bagaimana hubungan antara kompetensi dengan upaya perubahan organisasi.
5. Jelaskan, apa yang dimaksud dengan talent manajemen.
6. Jelaskan, apa saja yang menjadi tujuan dari talent manajemen.
7. Jelaskan, bagaimana ciri-ciri dari karyawan bertalenta.
8. Jelaskan, bagaimana langkah dan proses talent manajemen dalam upaya menciptakan perubahan bagi organisasi
9. Jelaskan, bagaimana strategi talent manajemen dalam upaya menciptakan perubahan bagi organisasi.
10. Jelaskan, bagaimana hubungan antara talent manajemen dengan perubahan organisasi.

### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Andi Eka Rachmadhan. 2011. *Pengaruh Talent Management Dan Performance Appraisal Terhadap Succession Planing Pada Karyawan Direktorat Hcga & Unit Hrc Di Kantor Pusat PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK* (Tidak Dipublikasikan).
- Arjianto Agus, Perkasa Didin.H, Widayati Christine. C, Wuryandari Nur Endah.R. 2018. *Manajemen Perubahan; Pemahaman Dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi Dan Pelaku Bisnis*. Jakarta. Halaman Moeka Publishing.
- Kupper, H.A.E. dan Arnold A.W. van Wulfften Palthe, (2010). *Competency-based curriculum development. Experiences in Agri Clain Management in the Netherlands and in China* Soetjipto, dkk. 2002. *Perencanaan Karir*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tampubolon Manahan,P. 2020. *Manajemen Perubahan;Individu, Tim Kerja Dan Organisasi*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Tengku Shahindra,2007 diakses pada tgl 30 November 2020, dari World Wide Web : <http://ilmusdm.wordpress.com/2007/12/07/mengenal-ciri-ciri-karyawan-bertalentalalent-people/>
- Smilansky, Jonathan. 2010. *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal.Jakarta: PPM.



# BAB X

## IMPLEMENTASI PERUBAHAN



Dari berbagai konsep, teori dan pandangan para ahli menunjukkan bahwa perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi tanpa dapat dihindari. Perubahan terjadi karena adanya dorongan berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal, dan untuk menghadapi fenomena ini diperlukan seperangkat konsep dan strategi yang kemudian diimplementasi melalui berbagai aksi atau tindakan oleh organisasi.

Implementasi berarti menempatkan rencana dan strategi kedalam pergerakan. Akan tetapi melakukan hal tersebut dalam suatu poses perubahan bukanlah suatu hal yang mudah bagi organisasi. ada banyak retensi baik dalam tingkat individu, kelompok maupun organisasional, serta berbagai tantangan maupun hambatan lainnya yang akan dihadapi oleh organisasi, sehingga seringkali membuat perubahan itu tidak membuahkan hasil atau gagal.

### A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari materi ini, pembaca diharapkan dapat memahami hal-hal yang menjadi permasalahan utama dalam melakukan implementasi perubahan dan cara penyelesaiannya. Selanjutnya pembaca diharapkan dapat memahami bagaimana melakukan tindakan pemeliharaan perubahan. Melalui materi pada pokok bahasan ini, pembaca juga diharapkan mampu memahami bagaimana melakukan persiapan sebelum mengimplementasi perubahan dan memahami langkah serta proses dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasi.

## B. POKOK BAHASAN.

### 1. Permasalahan Dalam Implementasi Perubahan.

Harvard business essentials (2003:52) mengindikasikan masalah implementasi perubahan pada 93 perusahaan, dengan temuan sebagai berikut :

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

Selain ketujuh permasalahan diatas, masalah implementasi perubahan juga disebabkan oleh kurangnya dukungan dan tujuan yang tidak jelas. Untuk itu diperlukan beberapa langkah untuk mengubah kegagalan implementasi menjadi keberhasilan. Dalam Harvard business essentials (2003:52) menyebutkan langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

#### a. *Enlisting The Support And Involvement Of Key People* (Mendapatkan Dukungan Dan Pelibatan Orang Kunci).

Implementasi akan berjalan lebih lancar apabila didukung oleh orang kunci, bukan hanya CEO dan lingkungannya. Juga penting mendapatkan manajer dan pekerja yang dihargai orang lain, individu dengan keterampilan teknis, orang dengan akses kesumber daya penting, dan informal *leaders* yang diminta arah dan sasarannya.

#### b. *Craft A Solid Plan* (Menyusun Rencana Yang Kuat ).

Sementara visi membimbing dan menginspirasi tim selama proses perubahan, organisasi juga perlu rencana apa yang dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya. Rencana ini harus

memetakan usaha, memperinci semua hal dari mana pertemuan pertama harus dilakukan, sampai pada tanggal kapan perusahaan mengharapakan mencapai tujuan perubahannya.

**c. *Support The Plan With Consistent Behaviors (Mendukung Rencana Dengan Perilaku Konsisten).***

Apabila kebutuhan perubahan telah diartikulasi secara meyakinkan dan dukungan luas telah diperoleh, dukungan harus dipelihara melalui serangkaian perilaku dan pesan yang konsisten. Ketidakkonsistenan dalam menyampaikan pesan yang buruk, menunjukkan bahwa manajemen tidak serius dalam implementasi perubahan atau tidak ingin melakukan bagiannya.

Sebagai contoh ditunjukkan pada waktu perusahaan otomotif melakukan restrukturisasi, setiap orang diminta pengorbanan untuk dihentikan tunjangan saat ini dengan maksud untuk mencapai daya saing yang lebih besar dan kemakmuran dimasa yang akan datang. Ratusan manajer menengah dan pekerja diberhentikan kenaikan upah dan tunjangan.

**d. *Celebrate Milestone Successes.***

Inisiatif perubahan dapat berlangsung lama dan menyebabkan frustrasi. Tetapi kita tidak dapat menjaga semangat dan energi apabila mengidentifikasi tanda keberhasilan walaupun kecil dan merayakannya apabila tercapai.

Merayakan *short-term wins*, kemenangan jangka pendek dapat: (a) menetralsir sikap skeptic terhadap usaha perubahan (b) menunjukkan kenyataan bahwa pengorbanan dan kerja keras orang terbayar, (c) membantu memelihara dukungan manajemen senior; (d) menjaga momentum; dan (c) meningkatkan moral.

**e. *Communicate Relentlessly.***

Komunikasi adalah alat paling efektif untuk memotivasi pekerja, untuk mengatasi resistensi menjadi inisiatif. Komunikasi yang efektif dapat menetapkan nada program perubahan dan sangat penting dalam implementasi sejak dimulai. Komunikasi selama proses perubahan dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Menjelaskan secara rinci sifat perubahan.
- 2) Menjelaskan mengapa perubahan perlu dilakukan
- 3) Menjelaskan ruang lingkup perubahan, bahkan yang mengandung berita buruk sekalipun.

- 4) Mengembangkan grafik yang menunjukkan proyek perubahan, sehingga orang dapat memahami.
- 5) Menjelaskan kriteria keberhasilan dan bagaimana hal itu diukur.
- 6) Mengulang-ulang cerita terkait keberhasilan perubahan dan rencana tindakan.
- 7) Menyesuaikan gaya komunikasi dengan pendengarnya.
- 8) Menjadikan diri sendiri sebagai contoh dari program perubahan.

**f. Develop Enabling Structures.**

*Enabling Structures* adalah aktivitas dan program yang menopang keberhasilan implementasi dan menjadi bagian yang kritis dari keseluruhan rencana. Struktur ini menyangkut pilot program, *training* dan *system reward*.

**2. Tindakan Meneruskan Perubahan.**

Implementasi perubahan yang sukses perlu di pandang sebagai penghargaan pada semua pelaku perubahan. Namun suatu keberhasilan dapat menjadi awal dari kegagalan dimasa depan, apabila tidak disikapi dengan kewaspadaan, karena keberhasilan perubahan perlu dijaga keberlanjutannya.

**a. Redesign Roles.**

Rancang ulang peran organisasional adalah hasil umum dari banyak perubahan organisasional, tetapi perubahan peran merupakan elemen kritis, bukan hanya produk perubahan. Kebanyakan program perubahan banyak tidak berjalan, karena dibimbing oleh teori perubahan yang secara fundamental rusak.

**b. Redesign Reward System.**

Pada dasarnya, tidak ada perubahan fundamental dalam organisasi yang tidak melibatkan perubahan antara *reward*. *Reward* termasuk rekognisi publik atas perilaku mereka yang konsisten dengan perubahan yang diharapkan, yang memperkuat perilaku individu dan mengirim sinyal yang kuat kepada lainnya.

**c. Link Selection Decision To Change Objectives.**

Seleksi karyawan merupakan cara potensial asumsi budaya ditanamkan dan diabadikan. Siapa yang ditunjuk mendapat posisi kunci dapat mempunyai peran simbolik kunci dalam memberii

sinyal apakah organisasi benar-benar mendukung perubahan.

**d. *Art Consistently With Advocated Actions.***

Anggota organisasi sering menunggu sinyal dari manajemen senior. Dalam hal ini yang diperlukan adalah tindakan, bukan kata-kata. Tidak ada yang lebih merusak kredibilitas program perubahan daripada tindakan advokasi perubahan yang tidak konsisten dengan apa yang mereka dukung.

**e. *Encourage Voluntary Acts Of Initiative.***

Manajer senior paling aktif memberikan arah umum perubahan, kearah mana mereka mengharapkan perusahaan bergerak, tetapi sering kali mereka kurang dalam menjelaskan secara spesifik tindakan yang perlu dilakukan.

**f. *Measure Progress.***

Memfokus pada pengukuran adalah penting karena sebagai alat monitoring progres perubahan, dan apa yang diukur mungkin mempunyai dampak tentang bagaimana orang bertindak mendapatkan ukuran yang tepat adalah penting, antara lain ukuran kinerja kuantitatif, survei sikap, kelompok fokus, dan wawancara individual.

**g. *Celebrate En Route.***

Hasil program perubahan mungkin baru tampak dalam beberapa tahun untuk benar-benar manifestasi penuh. Hal ini menguji kesabaran anggota organisasi dan meningkatnya skeptisme atas efektifitas program.

**h. *Fine-Tune.***

Dapat dipastikan tidak mungkin untuk menyatakan sejak awal bahwa program perubahan akan berjalan baik, sehingga tidak perlu modifikasi, Eksekutif cerdas bertindak atas dasar keputusan yang mereka pertimbangkan sangat benar daripada menunggu seluruhnya benar.

**3. Mempersiapkan Implementasi Perubahan.**

**a. Perhatian Terhadap Implementasi Perubahan.**

Untuk menjaga agar perubahan dapat berjalan seperti diharapkan, Ian Palmer, Richard Dunford, Dan Gib Akin (2009; 367) menganjurkan untuk memberii perhatian terhadap masalah seperti berikut:

1) Expect Some Unanticipated Outcomes.

Manajemen perubahan mungkin dilakukan dengan sangat mekanistik, dimana hubungan antara tindakan dan hasil sangat terkontrol dan dapat diprediksi. Namun dalam kebanyakan program perubahan, banyak konsekuensi yang tidak diantisipasi, yang mempengaruhi konsistensi arah perubahan yang diinginkan desainer.

2) Be Alert To Measurement Limitations.

Mengukur keberhasilan praktik inovatif merupakan tantangan yang sangat kompleks dan ambigu. Karenanya tidak mungkin dengan menggunakan pengukuran tradisional. Mengukur pengaruh perubahan harus dihubungkan dengan kerangka waktu, meskipun *quick-wins* penting.

3) Don't Declare Victory Too Soon.

Menanamkan perubahan ke dalam budaya organisasi mungkin memerlukan waktu bertahun-tahun. Menurut Kotter, merayakan kemenangan adalah baik, tetapi jangan menyatakan kemenangan sampai perubahan betul-betul ditanamkan dalam budaya organisasi.

4) Beware Escalation Of Commitment.

Adalah penting untuk berhati-hati dan tidak terlalu cepat menyatakan bahwa perubahan berpotensi tidak berhasil. Tetapi juga penting untuk mengetahui bahwa tidak semua perubahan yang diinginkan merupakan gagasan yang baik. Ada empat faktor determinan yang mengakibatkan eskalasi komitmen yaitu: *Project determinants*, *Psychological determinants*, *Social determinants*, dan *Organizational determinants*.

5) Recognize Productive Failure.

Kegagalan dari perubahan yang diinginkan tidak selalu menjadi masalah karena bukan merupakan perubahan yang tepat. Penekanannya harus pada kapasitas organisasi untuk belajar dari pengalaman.

**b. True Change.**

Melakukan perubahan tidaklah mudah. Tuntutan dari setiap perubahan harus direspon dengan baik oleh organisasi sehingga dapat mengatasi resistensi perubahan, membangun visi

yang mungkin, dan mendapatkan perubahan yang diinginkan. Perubahan sejati (*True Change*) dapat dicapai apabila dalam implementasinya yang mengandung beberapa hal berikut (Wibowo, 2018: 538-549):

1) Konsep Dasar.

*Pertama*, mengidentifikasi tantangan dan peluang yang berasal dari internal *Kedua*, mengidentifikasi tantangan spesifik yang mereka hadapi sebagai peluang menarik dari luar. *Ketiga*, diperlukan sejumlah besar *outsider* pada *insider* untuk mempengaruhi perubahan sistematis.

2) Pushing Change dan Pulling Change.

*Pulling change* mengandung pengertian bahwa gagasan terjadi hanya apabila terdapat tantangan, dimana dasar pengetahuan dari pengalaman yang tidak cukup tersedia. Apabila tidak ada tantangan, baik yang nyata maupun yang dirasakan, mendorong perubahan hanya memboroskan usaha saja. Penerimaan perubahan terus mengenal kebutuhan pendekatan yang berbeda dari apa yang sedang dipergunakan.

3) *Outsider-insiders* di Semua Tingkatan Organisasi.

Senior *executives* yang menguasai konsep atau strategi adalah *outsider-insiders*. Sudut pandang mereka adalah strategik dan fokus mereka pada *system* kebijakan dan prosedur. Mereka dapat mengusahakan dukungan dan perlindungan untuk perspektif baru, tetapi posisi mereka dalam organisasi biasanya mencegah berhubungan dengan perubahan perilaku pada tingkat mikro.

4) Membangun Kader *Outsider-Insiders*.

Meskipun banyak senior *executives* mengenal nilai *outsider-insiders*, tetapi mereka harus melakukan lebih banyak untuk memaksa orang lain yang merupakan *asset* berharga yang perlu dipelihara dan dihargai.

Mereka harus sadar mengembangkan dan melaksanakan strategi untuk mengembangkan dan mendukung kader *outsider-insiders* diseluruh organisasi.

5) Proses *Pulling Change*.

Apabila tantangan kepentingan dan urgensinya meningkat, orang biasanya menyarankan praktik alternatif

sebagai solusi potensial untuk mengatasi masalah, dalam banyak hal, ini merupakan pendekatan “kereta dorong” pada pengenalan pendekatan alternatif untuk menguasai masalah. *Insider* jarang melangkah mundur dan menanyakan pandangan mereka tentang apa masalah sebenarnya.

6) Kerangka Kerja Untuk Pulling Change.

Proses *puling change* dimulai dengan identifikasi tantangan, dimana asumsi budaya mendapatkan cara menyelesaikan masalah atau mencapai sasaran.

Bagi manajer, tantangan bersifat problematik, tetapi bagi *outsider-insiders* melihat kesenjangan antara akar masalah tantangan dan asumsi organisasi sebagai apa tantangan dan cara terbaik untuk mendekatinya.

7) Mengidentifikasi Peluang *Pulling Change*.

Organisasi mempunyai ratusan tantangan yang sayangnya hanya memicu solusi pemecahan masalah.

Akan tetapi pada beberapa titik, organisasi perlu mengakhiri sumber permasalahan yang ada, dan tantangan akhirnya menjadi penting. Terkadang tantangan bersifat sistematis, tetapi sering tantangan sekedar masalah sehari-hari yang penting dan urgen bagi orang yang terlibat.

8) Membantu *Insiders* Mengidentifikasi Kesenjangan Asumsi.

Peran *outsiders-insiders* adalah membantu orang lain melihat kegagalan paradigma mereka sendiri. Hal ini sering menyangkut menemukan waktu yang tepat untuk mengajukan pertanyaan atau mengikat *insider* dalam dialog tentang mengapa orang melakukan sesuatu dengan cara seperti mereka lakukan.

9) Keterbukaan Pada Alternatif.

Orang menjadi terbuka pada penjelasan alternatif setelah menyadari bahwa sesuatu telah berjalan salah satu hilang. Mereka peduli bahwa mereka perlu berubah, tetapi tidak pasti apa yang seharusnya berubah. Proaktif *outsider-insiders* sukses membantu orang yang tidak dapat melihat masa depan.

*Outsider-insiders* proaktif sekarang harus siap membantu orang lain mencari gagasan dan pendekatan alternatif yang mungkin menuju akar penyebab masalah yang sekarang

tampak. Presentasi gagasan baru perlu dilakukan dalam cara bahwa orang melihat bagaimana pendekatan alternatif akan membantu mereka mengatasi setiap kekhawatiran yang masih tersisa. Begitu *outsiders-insiders* cerdas ditemukan, *true change* hanya akan terjadi apabila orang dapat memvisualisasikan bagaimana pendekatan alternatif akan membantu mereka mengatasi masalah yang mereka hadapi.

#### 10) Implementasi Pendekatan Alternatif.

Perubahan akhirnya terjadi ketika pendekatan alternatif diterapkan dalam usaha menyelesaikan masalah. Gagasan atau konsep baru diperlukan bagi orang yang menghadapi tantangan.

Meskipun pendekatan alternatif biasanya disarankan *outsiders-insiders* proaktif, tetapi harus ada orang yang akhirnya perlu menempatkan gagasan baru dalam praktik yang membuahkan perubahan. Ketika *insiders* mulai hidup dengan pendekatan alternatif, banyak orang mulai melihat bagaimana konsep baru bekerja lebih baik dari pada cara lama dalam melakukan sesuatu.

#### 11) Mengatasi Tantangan.

Proses penarikan konsep atau gagasan baru akan lengkap apabila tantangan segera diatasi, menetapkan tahap untuk merekatkan gagasan baru ke dalam budaya organisasi. Hal ini adalah proses terbentuknya gagasan baru yang mempunyai kualifikasi sebagai *true change*.

Pola perilaku yang baru ditemukan harus menjadi bagian dari prosedur dan rutinitas yang ditanamkan dalam budaya organisasi.

#### 12) Memelihara Perspektif *Outsiders-Insiders*.

Menjaga seseorang menjadi *outsiders-insiders* sepanjang waktu bukan masalah mudah, karena keadaan tersebut secara kontinu perlu diputuskan oleh individu dan organisasi secara sistematis.

### c. Inovasi Manajemen.

Tidak ada alasan untuk tidak melakukan inovasi. Hal ini selalu diperlukan untuk suatu perubahan, karena tidak ada terobosan manajemen yang luar biasa tanpa adanya inovasi. Inovasi

manajemen atau *management innovation* adalah segala sesuatu yang secara substansial mengubah cara pekerjaan dilakukan, atau secara signifikan memodifikasi bentuk organisasi biasa, yang menguntungkan organisasi. *Management inovation* mengubah cara yang dilakukan manajer dan melakukannya dengan cara yang meningkatkan kinerja organisasi (Gary Hamel dan Bill Breen, 2009;19).

Inovasi manajemen cenderung membuahkan keunggulan kompetitif apabila didapat satu atau lebih kondisi sebagai berikut: (a) inovasi didasarkan pada prinsip manajemen baru yang menantang cara yang telah lama dipergunakan; (b) inovasi bersifat sistematis mencakup sekumpulan proses dan metode dan/ atau (c) inovasi adalah bagian dari program sedang berjalan dari penemuan yang cepat dimana program sedang berjalan dari penemuan yang cepat dimana progres bertambah sepanjang waktu.

Inovasi manajemen sangat diperlukan bagi keberhasilan organisasi namun, untuk menjalankannya tidak mudah dan dihadapi banyak hambatan. Pertama, kebanyakan manajer tidak melihat dirinya sebagai investor. Kedua, Di kebanyakan perusahaan, manajer diseleksi, dilatih, dan dihargai atas kapasitasnya menyampaikan kelebihan dari sesamanya, lebih efisien, tidak ada *expert* manager menjadi inovator. Tetapi mereka diharapkan mengubah gagasan orang lain menjadi pertumbuhan atau keuntungan (Gary Hamel Dan Bill Green,2009:35).

#### 4. Pendekatan Dan Proses Implementasi Perubahan.

##### a. Pendekatan Konsep *Organizational Development*.

*Organization Development* (OD) adalah praktek bisnis untuk membantu organisasi mengembangkan kemampuan untuk berubah guna mencapai efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Dalam prakteknya OD berlangsung secara menerus dan bersifat jangka panjang sebagai upaya untuk mencapai perbaikan organisasi. Hal yang sangat penting dalam melaksanakan program OD adalah diperlukannya hubungan yang kuat antara individu, tim dan organisasi untuk menjalankan program secara efektif. Proses OD dapat dilakukan dalam lima tahapan sebagai berikut:

1) Antisipasi Kebutuhan Akan Perubahan.

Sebelum suatu program perubahan diimplementasikan, organisasi harus terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan. Identifikasi adanya kebutuhan ini menjadi penting, karena hal itulah yang akan meyakinkan para pelaku perubahan untuk bersedia mengadopsi cara-cara baru untuk berubah.

Langkah pertama yang dapat dilakukan adalah mendengarkan masukan dari para manajer, misalnya bahwa organisasi saat ini sedang berada pada kondisi yang tidak baik dan memerlukan perbaikan. Kondisi yang tidak baik bisa merupakan akibat dari pertumbuhan atau penurunan atau dari perubahan kompetisi, teknologi, hukum, atau perubahan sosial yang terjadi di lingkungan eksternal.

Para manajer sudah seharusnya sensitif dengan perubahan yang terjadi di lingkungan yang kompetitif, dan sensitif terhadap “apa yang sedang terjadi di luar sana”. Komitmen dan dukungan dari manajemen tingkat atas dalam suatu kegiatan OD menjadi sangat penting.

2) Kembangkan Hubungan Praktisi-Klien.

Setelah organisasi berhasil melakukan identifikasi kebutuhan akan perubahan dan seorang praktisi OD hadir ke dalam sistem untuk membantu proses perubahan, maka akan mulai terjalin hubungan antara praktisi OD tersebut dengan sistem dari klien yang sedang melakukan perubahan. Klien adalah orang atau organisasi yang akan dibantu melakukan proses perubahan.

Pengembangan jalinan hubungan ini adalah faktor penting dari keberhasilan atau kegagalan dari sebuah program OD. Sebagaimana terjadi pada banyak hubungan interpersonal, impresi pertama yang bagus antara praktisi dengan klien-nya akan menentukan efektifitas formasi kontrak psikologis, yaitu berupa komunikasi serta pertukaran harapan dan tanggungjawab antara praktisi dengan klien-nya.

Praktisi OD akan berusaha menerapkan bentuk-bentuk komunikasi terbuka, hubungan yang saling mempercayai, dan atmosfer yang saling bertanggungjawab. Berbagai isu yang terkait dengan tanggungjawab, *reward*, dan sasaran haruslah

diklarifikasi, didefinisikan dan dikerjakan mulai dari tahapan ini. Para praktisi OD harus menentukan kapan saat yang tepat untuk masuk ke dalam sistem dan peran apa yang akan diambil.

Sebagai contoh, praktisi OD mungkin akan menghadapi persetujuan atau penolakan dari manajemen tingkat atas, juga dari para anggota organisasi di tingkat yang lebih rendah. Pada sebuah perusahaan, OD dilaksanakan dari tingkat VP, dan dilakukan oleh para praktisi OD internal, dan kemudian secara bertahap dilakukan juga pada tingkatan yang lebih rendah, kepada para manajer dan para karyawan.

### 3) Fase Diagnostik.

Setelah praktisi OD masuk dan menjalin hubungan kerja dengan klien, praktisi OD dan klien akan mulai berbagi data mengenai sistem yang ada. Pengumpulan data merupakan sebuah aktivitas penting untuk menunjukkan masalah yang terjadi. Aktivitas ini merupakan kegiatan untuk melakukan Diagnosis. Satu hal yang secara operasional bersifat baku bagi seorang praktisi OD adalah menanyakan kepada klien mengenai permasalahan yang terjadi.

Dalam banyak kasus, perspektif klien bisa saja bersifat bias terhadap permasalahan yang terjadi. Karenanya, untuk mengatasi hal ini, setelah memperoleh informasi yang relevan dengan situasi yang dianggap sebagai permasalahan, klien bersama praktisi OD akan bersama-sama menganalisa data untuk mengidentifikasi area yang bermasalah serta hubungan sebab-akibat yang terjadi. Diagnosis yang lemah, tidak akurat, atau diagnosis yang salah dapat berakibat kepada program perubahan yang tidak efektif dan mahal. Tahapan diagnostik karenanya digunakan untuk menentukan masalah yang tepat yang memerlukan pemecahan, untuk mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan situasi bermasalah, dan untuk menyediakan sebuah landasan untuk memilih strategi dan teknik perubahan yang efektif.

Sekalipun suatu organisasi memiliki banyak data operasional, namun demikian biasanya data tersebut menampilkan gambaran yang tidak lengkap tentang kinerja organisasi. Praktisi dan klien sebaiknya bersepakat mengenai keperluan memiliki data yang lebih lengkap, baik dalam

hal cakupan maupun kedalaman informasi. Hal ini dapat diperoleh melalui interview ataupun kuesioner sebagai dasar bagi program-program aksi lebih lanjut. Pada sebuah organisasi, misalnya, memiliki masalah dengan tingginya angka *turnover* karyawan yang tinggi.

Data operasional yang ada di organisasi berdasarkan *exit interview* yang rutin dilakukan, hanya mengatakan bahwa mereka yang keluar dari perusahaan beralasan memperoleh tawaran gaji yang lebih tinggi dari perusahaan lain. Dalam kasus seperti ini, praktisi OD akan menginvestigasi tingginya angka *turnover* tersebut dengan cara menyebarkan kuesioner menyangkut mengapa masalah ini bisa terjadi, kemudian, dengan mengacu pada hasil kuesioner tersebut, tindakan perbaikan dapat dilakukan. Ternyata, berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada seluruh karyawan, karyawan perusahaan merasa perusahaan telah menjadi organisasi yang sangat birokratis dan hal ini menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi. Program OD kemudian dilakukan untuk mengatasi masalah “birokratis” tersebut, dan hasilnya dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan secara signifikan.

Contoh kasus lainnya, pada sebuah perusahaan makanan, seorang *executive vice president* yang baru merasa perlu bergerak cepat untuk memperbaiki kinerja divisi. Dengan bantuan praktisi eksternal, data diperoleh dengan melakukan *interview* secara intensif dengan jajaran top manajemen, dan juga dengan pihak luar, untuk menentukan area permasalahan kunci. Kemudian tanpa melihat sumber dari setiap komentar yang masuk, tim manajemen bekerja berdasarkan informasi tersebut hingga solusi terhadap masalah utama ditetapkan dan rencana aksi disusun.

#### 4) *Action Plans, Strategies, and Techniques.*

Fase diagnostik membawa kepada beberapa tahapan intervensi, aktivitas atau program yang ditujukan untuk memecahkan permasalahan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Berbagai program intervensi ini menerapkan teknik OD, misalnya melalui *total quality management* (TQM), *job design*, *role analysis*, *goal setting*, *tim building*, dan *intergroup development*, untuk menghasilkan hal yang

diharapkan dalam fase diagnostik.

Dari semua tahapan program OD, fase keempat ini merupakan tahapan yang memerlukan waktu paling banyak.

5) *Self-Renewal, Monitor, and Stabilize.*

Begitu sebuah program aksi diimplementasikan, tahapan akhir adalah tindakan untuk memonitor hasil dan membakukan perubahan yang diinginkan. Tahapan ini bertujuan untuk menilai efektivitas dari strategi perubahan yang diterapkan. Setiap tahapan dalam program OD perlu dimonitor guna mendapatkan *feedback* terhadap reaksi anggota terhadap upaya perubahan yang telah dilakukan.

Para anggota organisasi perlu mengetahui sistem dan proses yang sedang berjalan, apakah bisa tetap diteruskan, apakah ada yang perlu dimodifikasi, atau bahkan apakah perlu dihentikan. Begitu sebuah permasalahan dapat diatasi dan sebuah program perubahan diimplementasikan dan dimonitor, itu berarti sebuah perilaku baru harus distandarkan dan diinternalisasikan. Jika hal ini tidak dilakukan, sistem akan kembali kepada kondisi sebelumnya yang tidak efektif. Pada tahapan ini, sistem harus memiliki kemampuan untuk secara mandiri mengelola perubahan tanpa bantuan pihak luar.

**b. Pendekatan Kontingensi.**

Pendekatan ini menyatakan bahwa perubahan dapat dilakukan melalui dua perspektif yakni gaya manajemen dan skala perubahan. Gaya manajemen dibagi menjadi empat macam yaitu; kolaboratif, konsultatif, direktif dan paksaan, sedangkan skala perubahan dibagi menjadi empat pula yakni; *fine tuning* atau bertahan pada situasi sekarang, *incremental* yang disesuaikan, transformasi modular dan transformasi korporat. Baik itu gaya manajemen dan skala perubahan, keduanya harus disesuaikan dengan kebutuhan perubahan organisasi. Berdasarkan kombinasi antara keduanya, melahirkan beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen perubahan sebagai berikut:

1) *Developmental Transition.*

Perubahan yang bersifat pengembangan. Pendekatan ini merujuk pada situasi dimana terjadi perubahan yang konstan sebagai akibat dari adaptasi organisasi terhadap perubahan

lingkungan eksternal.

Tindakan yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah pemimpin bertindak sebagai seorang pelatih dengan harapan anggota organisasi secara sukarela terlibat dan melakukan perubahan. Hal seperti inilah yang dimaksud dengan *konsultatif leadership style*.

2) *Task Fokused Transition*.

Perubahan yang berfokus pada tugas. Gaya manajemen yang dapat digunakan dalam hal ini adalah direktif, dimana tindakan yang dilakukan pemimpin adalah menjadikan dirinya sebagai seorang kapten yang menuntut kepatuhan para anggota organisasi untuk mendefinisikan ulang bagaimana organisasi menjalankan kegiatannya.

3) *Charismatic Transition*.

Perubahan karismatik. Dalam pendekatan ini anggota organisasi mau menerima kenyataan bahwa organisasi tidak lagi cocok dengan perkembangan lingkungan eksternal sehingga membutuhkan perubahan radikal dan revolusioner.

Dengan demikian tindakan yang dapat dilakukan adalah pemimpin berperan sebagai simbol (*inspirator*) untuk mendapatkan komitmen emosional dari anggota organisasi agar bisa menggapai arah yang baru. Pemimpin harus mampu menciptakan identitas dan paradigma baru yang berkaitan dengan perubahan yang direncanakan.

4) *Turn Around*.

Dalam pendekatan ini pemimpin bertindak sebagai komandan yang memanfaatkan kedudukan dan kekuasaan untuk melakukan perubahan (tidak menutup kemungkinan terjadi pemaksaan).

Gaya kepemimpinan direktif ini dalam batas-batas tertentu sangat dibutuhkan, terutama ketika dukungan anggota organisasi sangat minim dan waktu yang tersedia untuk melakukan perubahan sangat terbatas.

5) *Taylorism*.

Model perubahan Fredrik Tylor. Perubahan berbasis ilmu pengetahuan. Sifat dari pendekatan ini adalah *paternalistic*, sehingga dalam prakteknya cenderung membatasi orang lain untuk melakukan sesuatu dengan cara mereka sendiri.

### c. Pendekatan Proses.

Pada dasarnya pendekatan proses memiliki asumsi yang sama dengan pendekatan kotingensi, yaitu perubahan organisasi akan berkembang sesuai dengan konteks yang melingkupi perubahan tersebut. Demikian juga perubahan akan berbeda untuk waktu yang berbeda. Meski demikian, pendekatan proses beranggapan bahwa perubahan seharusnya dan tidak bisa disederhanakan atau dipahami sebagai proses yang bersifat linear. Sebaliknya, perubahan merupakan proses yang tidak ada awal dan tidak ada akhir.

Perubahan dapat terjadi karena adanya keterlibatan tiga hal yakni konten, proses dan konteks. Konten adalah apa yang diubah, proses adalah bagaimana perubahan dilakukan dan konteks adalah lingkup perubahannya. Hal ini dapat diartikan bahwa untuk melakukan perubahan seorang manajer harus memahami konteks disamping konten agar bisa mengetahui keberlanjutan organisasi.

Dalam hal ini konteks bukan saja lingkungan eksternal, tapi juga hal-hal yang menyebabkan seseorang mendapat kemudahan atau hambatan dalam melakukan perubahan. Atas dasar inilah maka dalam pendekatan proses terdapat beberapa tahap sebagai berikut:

#### 1) Problem Solving.

Tahap ini sangat penting pada lingkungan politik yang sangat tinggi. Pada lingkungan ini perlu diperoleh legitimasi bahwa masalah yang dihadapi organisasi bukan lagi gejala-gejala tapi telah sampai pada permasalahan inti, sehingga diperlukan penegasan bahwa masalah memang telah terjadi sehingga hal tersebut dapat disebarluaskan ke seluruh elemen organisasi agar didiskusikan dan diambil keputusan.

#### 2) Beri Perhatian Pada Masalah.

Sebuah proses yang melibatkan berbagai level didalam organisasi untuk mendapatkan pengakuan bahwa adanya masalah. Tahap ini merupakan proses edukasi yang memerlukan adanya rapat, penyediaan data yang terintegrasi, adanya ruang dan kesempatan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan untuk menguji sejauh mana kebenaran dan rasionalitas atas masalah yang dihadapi.

3) Pengakuan & Pemahaman Masalah.

Tahap ini menuntut adanya peran yang tersistem dalam memahami masalah. Tahap ini sangat penting karena membuka cara berpikir baru yang sejalan dengan dilakukannya diagnosis terhadap masalah yang ada serta solusinya.

4) Perencanaan & Tindakan.

Pada tahap ini dilakukan klarifikasi terhadap arah masa depan dan tujuan yang hendak dicapai serta menempatkan seorang manajer pada masa transisi, agar proses tersebut dapat berjalan.

Proses ini melibatkan senior manajer yang dapat mengkontraskan antara situasi berjalan dengan apa yang dibutuhkan di masa yang akan datang. Disisi lain, manajer menegah memanfaatkan situasi ini sebagai momentum perubahan untuk menciptakan target-target yang hendak dicapai.

5) Menstabilkan Perubahan.

Pada tahap ini manajer memastikan bahwa segala sesuatu yang telah dicapai tetap konsisten. Untuk itu terkadang perlu dilakukan perubahan sistem organisasi agar menguatkan dan mendukung perubahan.

**d. Langkah Perubahan Kotter.**

Menurut Kotter (2008), Perubahan bukanlah proses yang mudah dan cepat sehingga memerlukan langkah-langkah perencanaan perubahan dan bahkan ketika sebuah perubahan dilaksanakan masih banyak lagi yang harus dilakukan untuk memastikan keberhasilannya. Kita disarankan untuk mengikuti langkah-langkah perubahan Kotter ini untuk memastikan inisiatif perubahan kita dapat berhasil dan memberikan manfaat bagi organisasi.

1) Menciptakan *Sense of Urgency*.

*Sense of urgency* adalah motivasi yang menginisiasi hasrat untuk berubah. Untuk membuat perubahan benar-benar terjadi, rasa keinginan untuk berubah yang tinggi dari seluruh elemen di dalam organisasi akan membantu organisasi memulai perubahan.

Membangun *sense of urgency*, bukan hanya sekedar menunjukkan data statistik penjualan yang rendah atau berbicara tentang semakin tingginya tingkat persaingan di luar sana. Dalam bukunya, Kotter menyarankan untuk membangun dialog yang jujur dan meyakinkan bagaimana kondisi yang terjadi di pasar dan juga bagaimana dengan para kompetitor yang ada. Jika banyak orang mulai membicarakan tentang perubahan yang Anda usulkan, *sense of urgency* dari seluruh elemen organisasi akan timbul dengan sendirinya.

Di banyak kasus, urgensi yang paling memotivasi didorong oleh sosok pemimpin. Jika transformasi meliputi seluruh sendi perusahaan, maka di tangan CEO-lah keberhasilan fase pertama dalam proses transformasi ini berada.

Ketika level urgensi tidak terpompa sepenuhnya, transformasi tidak bisa membuahkan kesuksesan dan masa depan perusahaan tak ubahnya seperti telur di ujung tanduk. Lalu bagaimana kita mengetahui level urgensi cukup tinggi? Menurut pengamatan Kotter, level urgensi telah cukup untuk melakukan perubahan ketika 75% manajemen menyatakan akan adanya kebutuhan yang mendesak untuk berubah, agar perubahan bisa berhasil.

Dalam langkah ini, terdapat beberapa hal yang dapat diambil sebagai tindakan yakni melakukan analisis pasar, mengidentifikasi masalah yang dihadapi organisasi, membuat semua orang memberii perhatian akan pentingnya perubahan.

## 2) Membentuk Koalisi yang kuat (*Build A Guiding Coalition*).

Setelah menciptakan rasa urgensi dan kebutuhan untuk perubahan, kita perlu meyakinkan orang lain untuk bersama-sama melakukan perubahan. Oleh karena itu, kita perlu membangun koalisi untuk membantu kita mengarahkan orang lain untuk melakukan perubahan. Ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan dukungan nyata dari orang-orang kunci (key person) dalam organisasi kita.

Koalisi yang kita bangun harus terdiri dari berbagai keterampilan, pengalaman, pengetahuan, keahlian, unit kerja, jabatan atau bahkan orang-orang yang berasal dari bidang bisnis yang lain untuk memaksimalkan efektivitasnya. Koalisi dapat membantu kita menyebarkan pesan ke seluruh

organisasi, mendelegasikan tugas dan memastikan adanya dukungan untuk perubahan di seluruh organisasi.

Anggota tim yang berkolaborasi, saling melengkapi dan dapat mendorong satu sama lainnya untuk bekerja lebih keras sehingga tingkat keberhasilan akan perubahan ini lebih tinggi.

Beberapa tindakan yang dapat dilakukan dalam langkah ini adalah membentuk tim agen perubahan agar mendorong terlaksana perubahan, memastikan tim yang dibentuk memiliki cukup kekuasaan untuk mencapai perubahan yang di harapkan.

3) Menciptakan Visi Perubahan (*Create A Vision For Change*).

Inisiatif Perubahan mungkin sangat rumit dan sering sulit untuk dimengerti atau dipahami oleh semua anggota organisasi terutama anggota-anggota organisasi yang berada di hirarki paling bawah organisasi. Oleh karena itu, menciptakan suatu Visi yang mudah dipahami dan merangkum keseluruhan tujuan akan perubahan adalah cara yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan dukungan dari seluruh organisasi.

Selain harus mudah dimengerti dan sederhana, Visi juga harus dapat menjadi inspirasi agar efek yang diinginkannya tersebut mencapai tingkat yang paling maksimum.

4) Meng-Komunikasikan Visi Perubahan (*Communicating The Vision*).

Visi Perubahan yang telah diciptakan harus dikomunikasikan ke seluruh organisasi agar bisa mendapatkan dukungan dari semua anggota organisasi.

Visi Perubahan ini tidak hanya dikomunikasikan saat adanya pertemuan saja, tetapi harus dibicarakan setiap kali ada kesempatan. Gunakan Visi ini setiap hari untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah.

Dalam hal ini tindakan yang dapat dilakukan adalah membangun perilaku yang didasarkan pada visi sebagai model role dan menggunakan berbagai saluran komunikasi untuk mengkomunikasikan visi.

5) Menghapus Rintangangan (*Removing Obstacles*).

Empat langkah pertama sangat penting dalam membangun kekuatan inisiatif suatu perubahan yang akan

kita lakukan. Langkah selanjutnya adalah mencari dan mengetahui rintangan atau hambatan apa yang kemungkinan akan menghalangi perubahan kita.

Rintangan atau hambatan tersebut dapat datang dari pribadi anggota organisasi, perundang-undangan dan tradisi. Identifikasikan sedini mungkin dan gunakan sumber daya yang tersedia untuk memecahnya tanpa harus mengganggu kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi kita.

Adapun tindakan yang dapat dilakukan dalam tahap ini adalah menghilangkan kebijakan dan struktur organisasi yang menghambat pencapaian visi dan mendorong orang-orang agar mau dan berani mengambil resiko.

6) Ciptakan Sasaran Jangka Pendek (*Creating Short-Term Wins*).

Perubahan memerlukan proses dan waktu untuk mendapatkan hasilnya sehingga akan mengakibatkan hilangnya dukungan atau menurunkan semangat untuk merubah apabila proses perubahan tersebut berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Hal ini dikarenakan sebagian anggota organisasi akan menganggap usaha yang telah mereka lakukan tersebut adalah sia-sia apabila tidak dapat melihat keberhasilan atau kemenangan akan suatu perubahan dalam waktu yang cepat.

Oleh karena itu, untuk menumbuhkan semangat dan mempertahankan dukungan akan perubahan ini, kita harus menunjukkan keuntungan dan menciptakan sasaran keberhasilan untuk jangka waktu pendek.

Sasaran jangka pendek juga merupakan alat yang berguna untuk memotivasi dan sebagai arahan terhadap kegiatan perubahan kita. Keberhasilan atau kemenangan jangka pendek ini dapat digunakan untuk menilai investasi yang telah kita keluarkan dan untuk membantu memotivasi kembali anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk terus mendukung perubahan. Tindakan yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah memberii penghargaan atas keberhasilan dan inovasi yang telah dibuat.

7) Terus Membina Perubahan Yang Telah Diciptakan (*Build on the Change*).

Banyak proses perubahan yang berakhir gagal karena rasa puas diri dan kesuksesan yang dinyatakan terlalu dini. Oleh karena itu, Kotter berpendapat bahwa sangat penting untuk mempertahankan dan memperkuat terus perubahan tersebut meskipun telah mencapai suatu perubahan yang diinginkan.

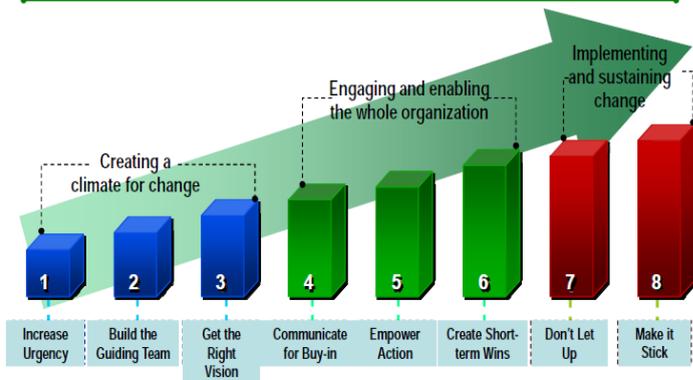
Tetaplah menetapkan tujuan dan menganalisis apa yang dapat dilakukan dengan lebih baik untuk peningkatan yang berkelanjutan. Adapun tindakan yang dapat dilakukan pada tahap ini ialah memberi penghargaan kepada mereka yang berperilaku dan bertindak positif serta menciptakan proyek-proyek baru yang masih berkaitan dengan perubahan yang diimplementasi.

8) Kukuhkan Perubahan ke dalam Budaya (*Anchor The Changes In Corporate Culture*).

Hanya mengubah proses dan kebiasaan saja tidak cukup untuk menanamkan budaya perubahan ke seluruh organisasi. Perubahan harus menjadi bagian dari inti organisasi agar perubahan dapat memberikan efek manfaat yang lama.

Mempertahankan para senior dalam perubahan dan mendorong karyawan baru untuk mengadopsi perubahan akan membantu mempromosikan perubahan hingga ke seluruh organisasi. Dalam tahap ini tindakan yang dapat dilakukan adalah menghubungkan perubahan dengan kinerja organisasi dan kepemimpinan dalam organisasi sehingga terciptanya budaya baru.

## "Kotters Eight Steps of Change"



Gambar 10.4.4. Langkah Perubahan Menurut John Kotter

### C. LATIHAN SOAL.

1. Jelaskan, faktor apa saja yang menyebabkan kegagalan dalam implementasi perubahan oleh organisasi
2. Jelaskan, bagaimana cara mengatasi faktor kegagalan dalam implementasi perubahan.
3. Jelaskan, tindakan apa saja yang perlu dilakukan organisasi untuk menciptakan perubahan berkelanjutan.
4. Jelaskan, hal apa saja yang perlu dilakukan organisasi sebagai langkah dalam mempersiapkan implementasi perubahan
5. Jelaskan, bagaimana langkah dan proses implementasi perubahan dalam organisasi.

### D. DAFTAR PUSTAKA.

- Burnes, B. 2009. *Managing Change, Strategic Approach to organizational Dynamics*, Fifth Ed. Pearson Education Limited.
- Donald, R. B. and Harvey, D. 2006, *An Experiential Approach to Organization Development*, 7th edition, Prentice Hall.
- Hamel Gary And Bill Breen. 2007. *The Future Of Management*. Boston: Harvad Business School Press.
- Harvard Business Review. 2003. *Culture And Change*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- J. Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Prenada Media Group

- Kotter, John P., Schlesinger, Leonard A. 2008. *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, .
- McLean, GN. 2009, *Organization Development: principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Nasution Nur. 2010. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Chalia Indonesia.
- Sobirin Achmad. 2013. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Universitas Terbuka Press.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Depok. PT. Rajagrafindo.





# BAB XI

## PERUBAHAN YANG MENYENANGKAN

Perubahan dapat diimplementasikan sebagai sesuatu yang menyenangkan bagi organisasi. dalam hal ini pemimpin harus mampu membuat perubahan yang diimplementasikan menjadi suatu hajatan atau pesta dari pada membuat perubahan menjadi sesuatu yang mengkhawatirkan bahkan menakutkan bagi organisasi.

Seorang pemimpin harus memahami dengan baik bahwa manusia enggan berubah bukan semata-mata karena keinginan mereka, atau pemahaman yang keliru dari mereka, tetapi manusia enggan berubah karena pemimpin tidak mampu menjadikan perubahan sebagai sesuatu yang membahagiakan atau menyenangkan bagi mereka. Pemimpin terkadang kurang melibatkan anggota organisasi dalam menciptakan perubahan sebagai sesuatu yang menyenangkan, sehingga mereka merasa tidak berada dalam kendali terhadap karir dan masa depan mereka, atau mungkin saja nilai dan tujuan perubahan dianggap tidak memiliki kejelasan.

Dengan demikian pemimpin perlu menetapkan sasaran yang jelas dan standard yang jelas, memberi perhatian, memberi contoh dan cerita serta merayakan keberhasilan secara bersama-sama. Lebih dari itu, diperlukan upaya-upaya untuk menciptakan suasana atau atmosfir yang sejuk dan nyaman untuk menggalang perubahan yang menyenangkan.

### A. TUJUAN INSTRUKSIONAL.

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, pembaca diharapkan dapat memahami bagaimana menjadikan perubahan sebagai sesuatu yang dipandang menyenangkan dan membahagiakan bagi seluruh anggota organisasi agar mereka secara sukarela terlibat dalam seluruh proses perubahan yang direncanakan bagi organisasi.

## **B. POKOK BAHASAN.**

Dalam bukunya, Kasali (2005) menjelaskan bahwa ketika kita ingin agar perubahan dapat diterima dan didukung oleh seluruh anggota organisasi, maka perubahan yang hendak diimplementasi harus dikemas sebagai sesuatu yang menyenangkan layaknya sebuah pesta. Untuk itulah bagian serupa dalam bukunya dijelaskan sebagai pesta perubahan, dimana penekanannya adalah menjadikan perubahan sebagai sesuatu yang menyenangkan dan bagaimana mengatasi serta mengenal pihak-pihak yang enggan terlibat karena resisten terhadap perubahan.

### **1. Merancang Perubahan Yang Menyenangkan.**

Perubahan yang menyenangkan dapat dimaknai secara berbeda oleh setiap orang, namun dalam pembahasan ini hal tersebut dimaknai sebagai pesta perubahan yang harus diterima dan dirayakan dengan sukacita sebagaimana yang diungkapkan Kasali (2005) dalam bukunya yang berjudul *Change*.

Pemimpin yang hendak menciptakan perubahan ibarat seseorang yang ditunjuk untuk merancang sebuah pesta (ketua panitia pesta), sebut saja pesta pernikahan. Dia bisa memilih jenis pesta yang berpengaruh pada suasana yang tercipta. Pilihan pertama adalah sebuah pesta yang akrab, hangat, saling menyapa, dengan para tamu undangan, sedangkan yang kedua adalah pesta resmi, dengan undangan yang datang sekedar untuk menyalami pengantin, makan sebentar, lalu pulang.

Rancangan sebuah pesta tentu saja tidak lepas dari tujuan yang hendak dicapai dan siapa saja pihak yang diundang / diikutsertakan. Keduanya tentu tak dapat digabungkan begitu saja dengan alasan tertentu. Suasana pesta untuk kalangan eksternal memang berbeda dengan untuk kalangan internal. Pesta untuk kalangan eksternal adalah sebuah pengumuman atau pemberitahuan, sedangkan pesta untuk kalangan internal adalah sebuah pesta yang sebenarnya, berbagi kebahagiaan, kehangatan, kedekatan, kepercayaan, kebersamaan, dan rasa.

Demikian pula dengan pesta perubahan. Harus ada kejelasan dalam konsepnya, apa tujuan dan siapa sarasannya. Untuk merancang sebuah pesta perubahan dibutuhkan delapan elemen, yaitu tujuan/pesan, organizer, peralatan pesta, informasi, penghibur, suasana, tata tertib, artistik, dan audience (undangan). Kedelapan elemen yang digambarkan sebagai topi pesta perubahan ini adalah cara untuk menciptakan suasana pesta perubahan yang dikehendaki. Adapun

penjelasan dari kedelapan elemen topi pesta perubahan tersebut sebagai berikut:

**a. Tujuan / Pesan Yang Ingin Disampaikan.**

Tujuan dari pesta perubahan adalah menciptakan dukungan untuk suatu perubahan. Ketidakjelasan tujuan dapat mengaburkan perjalanan perubahan dan itu berarti semakin kecil peluang organisasi untuk sampai di tempat tujuan tepat waktu dengan selamat.

**b. Organizer.**

Pesta perubahan bukanlah pesta kecil. Pesta ini melibatkan banyak orang dengan macam-macam latar belakang dan pandangan. Oleh dengan, dibutuhkan sebuah tim khusus yang merancang seluruh suasana dan acara.

Organizer tidak boleh bekerja amatiran dengan topik-topik yang sekedar ada. Ia mempersiapkan segalanya, mulai dari diagnosis masalah, suasana yang hendak dihasilkan, dimana saja, siapa saja yang terlibat, apa peralatan yang dibutuhkan, dan mengapa demikian.

**c. Peralatan Pesta.**

Dalam pesta perubahan membutuhkan peralatan pendukung seperti seperti layaknya sebuah pesta; emblem, slogan, dan yang paling penting adalah orang.

Orang tersebut haruslah terdiri dari para pemegang otoritas, mulai dari CEO, CFO, Wakil Presiden, General Manajer, sampai para manajer dan supervisor

**d. Informasi.**

Informasi bersifat memberitahu, memberi semangat, menyortir dan mendidik. Seorang pemimpin perubahan memimpin dengan informasi. Dari informasi didapat langkah-langkah yang harus diambil, nama-nama yang boleh diundang, dan sebagainya.

Sebaliknya, para karyawan juga bergerak karena informasi. Informasi yang baik tersebar secara merata ke seluruh segmen organisasi sesuai dengan kebutuhannya masing-masing dan memberikan umpan balik kepada pemberi informasi.

**e. Penghibur.**

Sebuah pesta memerlukan penghibur. Berikanlah para penghibur merajut perubahan dalam bahasa mereka untuk diberikan kepada karyawan. Tujuannya adalah memberikan kesan yang lebih kuat.

**f. Suasana / Admosfir.**

Agar semua orang merasa terundang dan dilibatkan dalam pesta perubahan, maka harus diciptakan suasana atau admosfir yang menyenangkan. Hal ini bisa bersifat fisik seperti apa yang dirasakan, didengar, diucapkan dan dilihat, tapi juga dapat bersifat kultural seperti bahasa tubuh, slogan, cerita dan sebagainya.

**g. Tata Tertip / Regulasi.**

Untuk menjadikan perubahan sebuah pesta dibutuhkan tata tertib atau aturan yang dimengerti dan disepakati semua pihak. Tata tertib untuk berdebat atau bahkan menghujat, mencari informasi, memberikan komentar, dan seterusnya perlu diatur dengan jelas.

**h. Artistik.**

Sebuah pesta perubahan harus menarik dan artistik. Maka buatlah tema-tema perubahan yang menggugah dan artistik. Biarkan dinding-dinding kantor ramai dengan berbagai pernik yang indah. Biarkan karyawan membuat pentas-pentas seni secara ekspresif. Biarkan evaluasi dan gunakan medium artistik ini untuk berkomunikasi dengan baik.

**2. Merangsang Perubahan Yang Menyenangkan.**

Kouzes dan Posner (2003) memperkenalkan tujuh kunci utama untuk merangsang perubahan. Ketujuh kunci utama itu disebutnya sebagai *The Seven Essentials of Encouraging*, terdiri atas:

**a. Menetapkan Standard Yang Jelas.**

Supaya berhasil dalam menggerakkan perasaan, sangat mutlak dibutuhkan kesamaan visi tentang standar yang harus dicapai. Kita tidak bisa mengharap hasil yang optimal dari sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai standar yang berbeda-beda.

Kalau didiamkan mereka bukan cuma akan sekedar bekerja, melainkan juga menghambat dan saling berhadapan satu sama lain. dengan mengumumkan standar yang jelas dan dimengerti semua orang, dan dengan mengaitkan prestasi dengan standar itu, para pemimpin menciptakan sebuah patokan untuk berprestasi.

**b. Standard Yang Sempurna.**

Sebuah pesta perubahan akan berjalan menyenangkan kalau pemimpin punya keyakinan kuat bahwa para pengikutnya mau dan mampu menggerakkan seluruh kekuatan.

Dengan kata lain, harus ada asumsi bahwa apapun peranan yang disandang setiap orang, ada kepercayaan bahwa manusia dapat mencapai standar tinggi yang telah ditetapkan.

**c. Perhatian.**

Pemimpin yang memberi perhatian akan aktif berkeliling mengunjungi karyawannya dimanapun mereka berada. Ia harus menjadi dan dikenal sebagai pemimin yang bersahabat dan mengenal masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawannya.

Memberikan semangat, motivasi dan dorongan. Pemimpin perlu membagi kehidupannya dari uang dan waktu pribadinya kepada para karyawan.

**d. Penghargaan / Pengakuan.**

Pengakuan atau penghargaan perlu diberikan untuk “mengingat kembali”. Dengan kata lain, pengakuan adalah sebuah upaya untuk meneguhkan seseorang. Supaya efektif maka penghargaan tidak boleh diberikan secara massal.

Pemimpin-pemimpin besar umumnya mengenal betul bahwa perubahan yang efektif memerlukan upaya kustomisasi penghargaan. Untuk itu, sebelum memberikan penghargaan, ada baiknya pemimpin mengenal betul orang-orangnya secara personal. Dengan begitu maka pemimpin dapat memberikan penghargaan secara lebih spesial, berarti, dan penuh makna.

**e. Rayakan Keberhasilan Bersama-Sama.**

Setiap keberhasilan harus dirayakan. Perayaan itu sendiri tidak harus berupa sebuah pesta yang mewah. Dalam sebuah pencapaian prestasi pasti ada pihak-pihak yang dinilai berjasa dan layak diberi penghargaan.

**f. Berikan Cerita.**

Cerita adalah bagian kebudayaan yang merangsang imajinasi, inspirasi, dan semangat. Cerita dipercaya mampu menggerakkan hati dan pikiran.

Perubahan akan semakin indah bila dilengkapi dengan cerita-cerita indah dan menawan, bukan sekadar gosip atau fitnah yang disebarkan orang-orang yang ketakutan.

**g. Berikan Contoh.**

Ketika pemimpin memberikan contoh maka bawahan dan para pengikutnya akan melakukan sesuatu tanpa beban. Sebab mereka tahu pemimpinnya dapat ditiru, dan sebuah perlakuan yang adil sedang terjadi.

**3. Menciptakan Atmosfer Perubahan Yang Menyenangkan.**

Pemimpin perubahan yang bijak tidak akan menggulirkan perubahan begitu saja seperti memindahkan isi kepalanya kepada orang lain. Ia harus memulainya dengan suasana atau admosfir sehingga para karyawan rela melakukan perubahan dengan suasana hati yang ikhlas, penuh semangat dan menyenangkan.

Dalam menciptakan perubahan, perlu diciptakan atmosfer kondusif yang membuat semua orang bergerak beriringan dan melakukan perubahan dengan senang hati. Sebab, pada dasarnya bukan keengganan terhadap perubahan yang ada pada manusia, melainkan ketidaknyamanan “diubah”. Atmosfer perubahan mutlak diperlukan agar perubahan berjalan mulus dan efektif. Beberapa hal yang harus dipersiapkan untuk menciptakan perubahan adalah:

**a. Gunakan Bahasa Tubuh Yang Bersahabat.**

Manusia berkomunikasi bukan hanya dengan kata-kata. Tubuh pun berkomunikasi. Bahasa tubuh yang bersahabat akan sangat membantu orang-orang merasa nyaman berada di sekitar Anda. Wibawa Anda akan sangat ditentukan oleh bagaimana Anda menata bahasa tubuh Anda dengan baik.

**b. Gunakan Simbol-Simbol Perubahan.**

Manusia berkomunikasi dengan menggunakan simbol-simbol. Hal itulah kelebihan manusia bila dibandingkan makhluk lainnya. Manusia dapat memahami simbol-simbol itu dengan baik, dan semakin tinggi tingkat yang dicapai seseorang, akan semakin

simbolik komunikasinya. Pendekatan budaya ini kalau dilakukan dengan baik dapat menciptakan atmosfer perubahan yang efektif.

**c. Gunakan Pihak Ketiga Yang Disenangi / Dihormati.**

Orang-orang ketiga yang kredibel, punya keahlian khusus, jujur, dikenal luas, dan enak dilihat dapat dimintakan bantuannya untuk mencairkan suasana.

Orang-orang ini tidak dapat hanya digunakan sekali saja, namun harus dimintakan bantuannya beberapa kali karena biasanya ucapan mereka lebih didengar daripada orang dalam.

**d. Pelatihan Lintas Sektoral.**

Kemampuan diperlukan untuk berubah. Kemampuan mereka untuk berubah tergantung pada input yang mereka miliki. Pelatihan secara lintas sektoral dapat digunakan untuk mengisi kepala mereka sehingga mereka paham apa yang terjadi di divisi/unit bisnis lainnya.

**e. Kirim Mereka Keluar.**

Jalan-jalan dapat membuka mata mereka yang sudah terlalu lama berkulat dalam rutinitas. Pada dasarnya manusia memang senang diajak jalan-jalan.

Dengan melihat hal-hal yang terjadi di luar lingkungan mereka, mereka akan berefleksi yaitu bercermin betapa tertinggalnya mereka kalau tidak berubah.

**f. Temukan Kehebatan Bawahan.**

Kita tentu sudah biasa mencari atau menemukan kesalahan orang. Namun sekarang kita harus membuka mata dan telinga lebar-lebar untuk mengetahui kehebatan kolega, anak buah, atau bawahan-bawahan kita. Jelas ini tidak mudah, namun apabila dapat dilakukan manfaatnya sangat besar dalam mencairkan suasana untuk perubahan.

**g. Ganti Bagian Tertentu.**

Mulailah perubahan dengan mengganti bagian-bagian fisik tertentu dalam perusahaan. Misalnya mengganti lampu yang redup dengan yang baru, cat kembali dinding yang kusam, beri bunga-bunga segar, wewangian yang harum, dll.

Atmosfer baru ini harus diikuti langkah-langkah yang jelas serta visi yang dimengerti oleh semua pihak agar perubahan dapat segera dilaksanakan.

**h. Tumbuhkan Kepercayaan.**

Perubahan pasti menimbulkan kecurigaan-kecurigaan. Maka awalilah pekerjaan dengan kepercayaan. Jangan bangun sikap angker dan berjarak. Misalnya dengan membuka pintu ruang kerja Anda agar para karyawan dan staf dapat masuk setiap saat.

Semakin sering Anda berinteraksi dengan mereka, rasa percaya mereka akan semakin besar pula. Kepercayaan adalah fungsi dari waktu, yaitu berapa banyak waktu yang Anda berikan. Semakin banyak waktu yang Anda berikan, Anda akan dinilai semakin peduli, yang artinya Anda semakin dipercaya.

**i. Berikan *Ownership* Perubahan Pada Bawahan.**

Berikan atau alihkan kepemilikan (*ownership*) perubahan itu dari tangan Anda kepada *change agents* Anda, lalu kepada seluruh karyawan. Alihkan kepemilikan lewat berbagai pertemuan rutin dan berikan mereka inisiatif untuk memeloporinya. Ingat, bukan keengganan untuk berubah yang ada pada manusia, melainkan keengganan untuk “diubah”.

**j. Tuntutan Bahwa Perubahan Menguntungkan Semua Pihak.**

Pimpinan harus mampu menunjukkan kepada semua bawahannya bahwa perubahan itu, kalau berhasil, akan sangat bermanfaat bagi mereka semua. Jangan hanya menggunakan perspektif perusahaan atau atasan, melainkan gunakan perspektif bersama. Jangan memakai kalimat perintah satu arah, tetapi selalu berikan “alasan-alasan kebersamaan” sebagai dasar suatu ketentuan.

Dengan prinsip ini maka sebagai timbal balik perusahaan harus rela memberikan senyuman kepada karyawan berupa bonus atau penghargaan-penghargaan lainnya bila perubahan mulai membuahkan hasil karena perubahan.

**k. Lakukan Pertemuan Rutin.**

Pertemuan yang dirancang secara rutin, efektif, dan menyenangkan dapat memperlancar arus perubahan. Dalam pertemuan-pertemuan tersebut dapat segera diperoleh

informasi, serta diambil keputusan-keputusan yang harus segera ditindaklanjuti. Rapat harus berani mengambil keputusan, apapun resiko yang harus ditanggung. Dengan berorientasi pada informasi dan keputusan, perubahan dapat lebih terkendali.

Namun, demikian pertemuan rutin harus dibatasi waktunya, tidak boleh dilakukan secara tanpa batas, atau berlangsung terlalu sering yang dapat menimbulkan kejenuhan-kejenuhan.

### **C. LATIHAN SOAL.**

1. Jelaskan, bagaimana merancang pesta perubahan yang menyenangkan.
2. Jelaskan, bagaimana langkah dan proses dalam merangsang perubahan yang menyenangkan.
3. Jelaskan, bagaimana proses menciptakan suasana atau admosfir perubahan yang menyenangkan.

### **D. DAFTAR PUSTAKA.**

- Kasali Rhenald. 2005. *Change*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kouzes, J.M. & Ponzer, B.Z. 2003. *Encouraging The Heart: A Leader's Guide To Rewarding And Recognizing Others*. San Frnsico: Jossey – Bas.
- Sobirin Achmad. 2013. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Universitas Terbuka Press.



# Manajemen Perubahan



Melalui berbagai literatur yang mengulas tentang perubahan baik itu konsep, teori dan pandangan para ahli, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa perubahan fenomena yang tidak dapat dihindari oleh siapapun, oleh organisasi atau perusahaan manapun. Bahkan dapat dikatakan bahwa satu-satunya hal yang abadi dimuka bumi ini adalah perubahan itu sendiri. Selama bumi masih berputar, perubahan akan terjadi dari waktu ke waktu. Perubahan terjadi karena adanya dorongan secara internal maupun dorongan secara eksternal, dan dorongan-dorongan ini menjadi tuntutan bagi setiap organisasi atau perusahaan untuk berubah. Akan tetapi, melakukan perubahan bukanlah sesuatu yang mudah, semudah membalikkan telapak tangan.

Seiring berjalannya waktu, semakin diperlukan kesadaran bagi setiap pemimpin organisasi atau perusahaan untuk meletakkan perubahan sebagai prioritas dalam agenda mereka. Diperlukannya tentang apa yang dimaksud dengan perubahan, mengapa perlu dilakukan perubahan, kapan perubahan harus dilakukan, bagaimana mengelola perubahan, siapa yang harus dilibatkan dan bagaimana perubahan itu harus dilakukan.

Untuk itulah buku ini hadir dengan pokok-pokok bahasan yang sekiranya dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, sekaligus menjadi literatur yang dapat memenuhi dan memberikan wawasan serta pandangan dan pemahaman pembaca tentang manajemen perubahan. Dengan demikian, buku ini dapat mengakomodir kepentingan dan kebutuhan praktisi, akademisi serta pembaca pada umumnya.



**literasi nusantara**



Anggota IKAPI No. 209/JT/2018  
penerbitlitnus@gmail.com  
www.penerbitlitnus.co.id  
@litnuspenerbit  
literasinusantara  
085755971589

ISBN 978-623-329-472-0



9 786233 294720