



MANAJEMEN PERUBAHAN

Dosen Pengajar :
Hj. Dahniar, SE, M.Si



MANAJEMEN PERUBAHAN

DAHNIAR,SE.,M.Si
EDI MIKRIANTO,S.Si.,M.Si



MANAJEMEN PERUBAHAN

Penulis:

Dahniar

Tata Letak:

Noorhanida Royani

PENERBIT:

ULM Press, 20244

d/a Pusat Pengelolaan Jurnal dan Penerbitan ULM

Lantai 2 Gedung Perpustakaan Pusat ULM

Jl. Hasan Basri, Kayutangi, Banjarmasin 70123

Telp/Fax. 0511 - 3305195

ANGGOTA APPTI (004.035.1.03.2018)

Hak cipta dilindungi oleh Undang Undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin

tertulis dari Penerbit, kecuali

untuk kutipan singkat demi penelitian ilmiah dan resensi

I - II + 158 hal, 15,5 × 23 cm

Cetakan Pertama. ... 2024

ISBN : ...

KATA PENGANTAR

Seraya mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat dan hidayah-Nya sehingga buku yang berjudul Manajemen Perubahan telah dapat diselesaikan. Buku ini diterbitkan sebagai salah satu referensi untuk mempelajari fenomena perubahan yang terjadi pada lingkungan, organisasi dan Perusahaan. Apabila suatu organisasi, lingkungan ataupun perusahaan tidak siap dalam mengikuti perubahan tersebut akan mengalami kemunduran bahkan tidak dapat bersaing.

Memperbaiki efektivitas Perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar dan mampu bersaing merupakan tujuan utama dari manajemen perubahan. Dengan melakukan perubahan diperlukan cara untuk mengelola, mengatur agar dapat berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau Perusahaan. Buku ini memaparkan secara teoritis dan mudah untuk dipahami oleh semua pihak.

Buku ini merupakan tugas mata kuliah manajemen perubahan Universitas Lambung Mangkurat program studi Manajemen. Kami mengucapkan terima kasih kepada Ibu Hj. Dahniar, S.E., M. Si selaku dosen pengampu mata kuliah manajemen perubahan dan semua pihak yang terlibat dalam pembuatan buku ini.

Pada akhirnya kami dengan segala kerendahan hati mohon maaf apabila ada tulisan yang kurang berkenan. Tentunya buku ini masih belum sempurna sehingga kritik dan saran yang membangun kami harapkan untuk penyempurnaan buku ini.

Banjarmasin, 10 Oktober 2023

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	1
BAB I RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN	7
A. PENDAHULUAN	7
B. Pengertian Manajemen Perubahan	7
C. Alasan Mengapa Perubahan Harus Dilakukan.....	7
D. Tujuan dari Perubahan	8
E. Hal-Hal yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perubahan	8
F. Faktor - Faktor Terjadinya Perubahan.....	10
G. Jenis-Jenis Perubahan	11
1. Perubahan Terencana dan Perubahan Tidak Terencana	11
2. Tipologi Perubahan.....	12
3. Perubahan Menurut Sifatnya.....	13
H. Faktor Pendorong Perubahan	14
I. Bagaimana Proses perubahan	15
Kesimpulan	18
BAB II MEMIMPIN PERUBAHAN	19
A. Memimpin Perubahan Strategis.....	19
1. TANTANGAN	19
2. HAMBATAN	19
3. Menerobos Inovasi dan Pertumbuhan.....	20
4. Taktik Menentukan Perubahan	20
B. Memimpin Perubahan Fundamental.....	21
1. Envisioning (Memimpikan).....	21
2. Activating (Mengaktifkan).....	21
3. Supporting (Mendukung).....	21
4. Implementing (Melaksanakan)	21
5. Ensuring (Memastikan).....	22
6. Recognizing (Mengenal).....	22
C. Pendekatan Kepemimpinan Transformasi.....	22
1. The Reactive Approach.....	23
2. The Conscious Approach.....	23

D. Memimpin Perubahan Besar	23
1. Siklus Hidup Inisiatif Perubahan	24
2. Kepemimpinan dalam Perubahan Dasar	24
3. Arti Kepemimpinan dan Siapa Pemimpin	24
Berikut ada 3 tipe pemimpin	25
1. Local line leaders	25
2. Internal Networkers, Network Leaders atau Community Builders.....	25
3. Executive Leaders	25
E. Memimpin Berbasis Kultural	25
1. Memimpin Pekerja Sekarang	26
2. Menciptakan Lingkungan yang Tepat	26
3. Menyusun Proses yang Tepat	26
4. Produktivitas Tinggi adalah Mudah.....	26
F. Memimpin Berdasar Hubungan.....	27
1. Pengertian	27
2. Memahami Interdependence dan Diversity	27
3. Memimpin di Era Konektif.....	27
4. Etika Kecerdasan Politis	27
5. Kebenaran dan Akuntabilitas	28
6. Politik Kebersamaan	28
7. Berpikir Jangka Panjang dan Bertindak Jangka Pendek.....	28
8. Kepemimpinan Melalui Harapan	28
9. Pencarian Arti	28
G. Prinsip-prinsip Connective Leader	29
1. Gaya Kepemimpinan Langsung.....	29
2. Gaya Kepemimpinan Relasional.....	29
3. Gaya Kepemimpinan Instrumental	29
H. Gaya Kepemimpinan Perubahan	29
1. Controlling Change Leadership Style	30
2. Facilitating Change Leadership Style	30
3. Self-organizing Change Leadership Style	30
I. Strategi Pemimpin Perubahan	30
1. Akselerasi Perubahan di Masa Depan.....	30

2.	Pemimpin dalam Pusaran Perubahan.....	31
3.	Langkah Memimpin Perubahan.....	32
4.	Keseimbangan antara Perubahan dan Kontinuitas.....	32
5.	Meningkatkan Kepuasan Pekerja.....	32
J.	Peran Pemimpin Perubahan.....	33
1.	Menciptakan Hubungan Kerja Efektif.....	33
a.	Menghargai Mereka.....	33
2.	Pergeseran Fungsi Manajer.....	34
3.	Memimpin dengan Contoh.....	34
4.	Memengaruhi Orang Lain.....	35
5.	Mengembangkan Team Work.....	35
6.	Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan.....	36
7.	Menjadikan Pemberdayaan Sebagai Way of Life.....	36
8.	Membangun Komitmen.....	36
K.	Penyakit Kepemimpinan.....	37
1.	Pemimpin yang Tidak Mendengarkan.....	37
2.	Pemimpin yang Tidak mempraktikkan Apa yang Dikatakan.....	38
3.	Pemimpin yang mempraktikkan Favoritisme.....	38
4.	Pemimpin yang Mengintimidasi Orang Lain.....	38
5.	Pemimpin yang Mendemoralisasi Orang Lain.....	39
6.	Pemimpin yang Gagal Menciptakan Arah.....	39
7.	Pemimpin yang Tidak mengembangkan Orangnya.....	39
8.	Pemimpin yang Merasa Puas dengan Dirinya.....	40
L.	Kesalahan yang Harus Dihindari.....	41
1.	Memaksakan Solusi dari Luar Organisasi.....	41
2.	Mengandalkan Solusi Universal.....	41
3.	Menempatkan Tanggung Jawab pada Human Resources.....	42
4.	Terlalu Bergantung pada Aspek Teknis.....	42
5.	Mengubah Terlalu Banyak Hal Sekaligus.....	42
M.	Pelajaran untuk Pemimpin Perubahan.....	42
1.	Perubahan Pola Pikir.....	42
2.	Terbuka untuk Kejutan.....	43
3.	Memulai dengan Gairah.....	43

Kesimpulan	43
BAB III RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN.....	45
A. PENDAHULUAN	45
B. Kesiapan untuk Berubah.....	45
C. Mengubah Smart People.....	46
1. Menghapuskan Pemikiran Salah.....	46
2. Hanya Orang Lain yang Perlu Berubah	47
3. Untuk Menjadi Efektif, Perubahan Harus Dipaksakan.....	47
4. Perubahan adalah suatu Tujuan, Bukan suatu Proses	48
5. Waktu Terbaik untuk Melakukan Perubahan adalah pada Saat Terjadi Krisis	48
6. Perubahan Merupakan Cara untuk Menutupi Kinerja Buruk	48
7. Uang Merupakan Motivator Paling Efektif untuk Melakukan Perubahan.	49
D. Memahami Kekuatan Pendorong <i>Smart People</i>	49
1. <i>Experienced Smart People</i>	50
2. <i>Educated Smart People</i>	50
3. <i>Expert Smart People</i>	50
4. <i>Excellent Smart People</i>	50
5. <i>Endowed Smart People</i>	50
E. Mengelola Smart People.....	51
F. Apabila <i>Smart People</i> Egois.....	51
G. Apabila Smart People Over-Confident.....	52
H. Apabila <i>Smart People Ill-Mannered</i> (Berkelakuan Jelek).....	52
I. Apabila <i>Smart People Microscopic</i> (Berpandangan Sempit).....	52
J. Apabila <i>Smart People</i> Tidak Fleksibel.....	53
K. Mencapai Keunggulan	53
1. Mengembangkan Potensi	53
2. Memperbaiki Keterampilan	55
3. Menjadi Lebih Efektif.....	56
4. Mencapai Sukses	56
L. Pemberdayaan.....	57
1. Pengertian Pemberdayaan.....	57
2. Perlunya Pemberdayaan.....	58
3. Hambatan Terhadap Pemberdayaan	58

M.	Membantu Orang Menyesuaikan	59
1.	Reaksi terhadap Perubahan: Perasaan Kehilangan dan Kekhawatiran	59
2.	Tahapan Reaksi terhadap Perubahan	59
3.	Nasihat Konvensional	59
4.	Apa yang Dapat Dilakukan Individu	60
5.	Bagaimana Manajer Dapat Membantu Pekerja Mengatasi	60
	Kesimpulan	62
BAB IV RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN		63
A.	PENDAHULUAN	63
B.	Pengembangan Organisasi	64
b.	Pengertian Pengembangan Organisasi	64
c.	Pembelajaran dan Pengembangan	66
d.	Strategi Intervensi	67
e.	Strategi Inovasi	70
C.	Tipe Perubahan Organisasi	71
4.	Developmental Change	71
5.	Transitional Change	72
6.	Transformational Change	74
1.	Change projects,	83
2.	Change programs	84
3.	Change-adept organizations,	84
BAB V PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI		85
A.	PENDAHULUAN	85
B.	Memahami Budaya	86
1.	Pengertian Budaya	86
2.	Mengembangkan Budaya	86
3.	Pemberdayaan Budaya	87
4.	Budaya dan Perubahan	89
C.	Memahami Budaya Organisasi	91
1.	Pengertian Budaya Organisasi	91
2.	Karakteristik Budaya Organisasi	91
3.	Manfaat Budaya Organisasi	92
4.	Dampak Pada Kinerja Organisasi	92

D.	Mengubah Budaya Organisasi.....	93
1.	Perubahan Sebaiknya Dilakukan Kapan?	93
2.	Menjaga Keberlangsungan Organisasi	96
3.	Memperbaiki Budaya Bisnis.....	96
4.	Menguasai Perubahan Budaya Organisasi.....	99
E.	Budaya Berprestasi	100
F.	Menciptakan Budaya Perubahan	103
G.	Memelihara Kepercayaan	105
1.	Menguasai Perubahan Budaya Organisasi.....	105
2.	Tipe Kepercayaan	105
3.	Cara Suatu Organisasi Mengembangkan Kepercayaan	106
H.	Kesimpulan.....	107
BAB VI IMPLEMENTASI PERUBAHAN.....		108
A.	Pendahuluan.....	108
B.	Masalah Implementasi Perubahan	108
C.	Melakukan perubahan.....	109
D.	Tindakan Meneruskan Perubahan	111
E.	Kewaspadaan	113
F.	True Change	114
G.	Management Innovation	122
H.	Kesimpulan.....	130
BAB VII MANAJEMEN PERUBAHAN		131
A.	Pendahuluan.....	131
B.	Memahami Manajemen Perubahan	132
C.	Model Manajemen Perubahan	134
D.	Menyiapkan Perubahan Organisasi	139
E.	Perubahan Oleh Manajer Menengah	141
F.	Peran dan Tanggung Jawab	144
G.	Komunikasi dalam Perubahan	144
H.	Komitmen dalam Perubahan	150
I.	Kesimpulan.....	154

BAB I RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN

A. PENDAHULUAN

Manajemen perubahan adalah disiplin yang berfokus pada strategi, proses, dan pendekatan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengelola transisi menuju kondisi yang baru atau berbeda. Dalam era yang global seperti saat ini, perubahan telah menjadi konstan dalam lingkungan bisnis dan organisasi. Globalisasi, perkembangan teknologi, tuntutan pasar yang berubah serta faktor-faktor lainnya mendorong organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan efektif.

Ruang lingkup manajemen perubahan melibatkan berbagai aspek yang berkontribusi pada kesuksesan transisi organisasi. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang mengapa perubahan diperlukan, analisis dampaknya terhadap struktur, budaya, operasi organisasi, serta pengembangan komunikasi yang efektif untuk mengartikulasikan tujuan perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Selain itu, aspek-aspek seperti identifikasi peran dan tanggung jawab dalam proses perubahan, pengelolaan resistensi terhadap perubahan, pemberian pelatihan yang sesuai kepada anggota tim dan pemantauan terus-menerus terhadap kemajuan perubahan juga merupakan bagian integral dari ruang lingkup manajemen perubahan.

B. Pengertian Manajemen Perubahan

Menurut A.B Susanto, perubahan adalah keniscayaan yang menyertai kehidupan, dapat terjadi dimana saja, kapan saja, dan menimpa siapa saja dan secara umum manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur untuk pergeseran/transisi individu, tim dan organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan. Ini adalah proses organisasi bertujuan membantu karyawan untuk menerima dan merangkul perubahan dalam lingkungan bisnis mereka saat ini. Dalam manajemen proyek, manajemen perubahan mengaju pada proses manajemen proyek dimana perubahan proyek secara resmi diperkenalkan dan disetujui.

C. Alasan Mengapa Perubahan Harus Dilakukan

Perubahan harus dilakukan karena adanya perubahan lingstra (lingkungan strategis) baik internal maupun eksternal organisasi. Organisasi yang sukses dalam kondisi lingstra masa lampau belum tentu sukses dalam kondisi lingstra masa kini dan

masa depan, karena cara yang dulu dapat diandalkan kini atau kedepan bisa saja menjadi usang.

D. Tujuan dari Perubahan

Ada beberapa tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari dalam organisasi atau perusahaan, yaitu :

1. Untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang sering terjadi dilingkungan internalsikap, tenaga kerja, perubahan strategis korporasi, perubahan teknologi dan peralatan dan lainnya),serta perubahan eksternal (perubahan pasar, peraturan kebijakan pemerintah dan lainnya).
3. Untuk memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat bersaing dipasar modern.

E. Hal-Hal yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perubahan

Sebelum menciptakan perubahan sebaiknya kita memahami prinsip-prinsip dan hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam menciptakan perubahan yang berarti di dalam sebuah organisasi. Prinsip - prinsip ini diformulasikan dalam suatu kerangka besar model berdasarkan pengalaman. Menurut John P. Kotter didalam bukunya Leading Change ia mengatakan bahwa sebagian besar perubahan gagal dan hanya 30% yang bisa dikatakan berhasil. Dari penyebab kegagalan yang dijumpai kemudian Kotter merumuskan sebuah solusi yang kemudian dikenal dengan Delapan Prinsip dalam menciptakan perubahan.

Adapun beberapa hal yang perlu di pertimbangkan dalam perubahan yaitu:

- Tujuan dan Visi : Apa tujuan dari perubahan ini? Apa visi jangka panjang yang ingin dicapai? Jelasnya tujuan dan visi akan membantu memberikan arah yang jelas dan menginspirasi orang untuk berkontribusi pada perubahan tersebut.
- Dampak : Bagaimana perubahan ini akan mempengaruhi berbagai aspek,seperti individu, tim, organisasi, dan komunitas? Identifikasi dampak positif dan negatif yang mungkin terjadi.
- Keterlibatan dan Komunikasi: Bagaimana cara melibatkan orang-orang yang terdampak perubahan? Komunikasi yang jelas dan terbuka diperlukan untuk mengurangi kebingungan dan kekhawatiran serta membangun dukungan.

- Kesiapan: Apakah orang-orang yang terlibat dalam perubahan sudah siap secara mental, emosional, dan pengetahuan? Bantu mereka untuk merasa siap dengan memberikan pelatihan, informasi, dan dukungan yang diperlukan.
- Perubahan Budaya: Bagaimana perubahan ini akan memengaruhi budaya organisasi atau lingkungan? Kadang-kadang perubahan memerlukan adaptasi budaya yang lebih besar agar berhasil.
- Sumber Daya: Apakah sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan ini tersedia? Ini mencakup sumber daya finansial, manusia, teknologi, dan waktu.
- Risiko dan Pengelolaan Konflik: Identifikasi potensi risiko yang mungkin muncul selama perubahan. Juga, pertimbangkan bagaimana mengelola konflik yang mungkin timbul karena perubahan tersebut.
- Pemantauan dan Penilaian: Bagaimana akan diukur kesuksesan perubahan ini?
- Tetapkan indikator kinerja dan mekanisme pemantauan untuk mengukur kemajuan.
- Fleksibilitas: Fleksibilitas penting karena rencana awal mungkin perlu disesuaikan saat perubahan berlangsung. Berikan ruang untuk penyesuaian berdasarkan umpan balik dan perkembangan yang muncul.
- Kepemimpinan: Kepemimpinan yang kuat dan dukungan dari manajemen sangat penting dalam memfasilitasi perubahan. Kepemimpinan harus memberikan contoh positif dan menjadi sumber inspirasi.
- Penerimaan dan Psikologi: Pemahaman tentang bagaimana orang merespons perubahan dari sudut pandang psikologis bisa membantu dalam merencanakan pendekatan yang lebih efektif.
- Peluang: Identifikasi peluang baru yang dapat muncul sebagai hasil dari perubahan ini. Bisa jadi perubahan membawa inovasi, pertumbuhan, atau peningkatan efisiensi.
- Pengajaran dari Pengalaman: Pelajari dari perubahan sebelumnya, baik yang berhasil maupun yang gagal. Apa yang bisa diambil dari pengalaman sebelumnya untuk membantu perubahan kali ini.
- Kesabaran: Perubahan bisa memerlukan waktu. Bersiaplah untuk tahap peralihan dan tetap sabar dalam menghadapi tantangan yang mungkin muncul.

- **Komitmen:** Perubahan seringkali memerlukan komitmen jangka panjang. Pastikan bahwa semua pihak terlibat memiliki tekad untuk melanjutkan meskipun terjadi kesulitan.

F. Faktor - Faktor Terjadinya Perubahan

Menurut Hussey, faktor pendorong terjadinya perubahan adalah karena perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan lebih global, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis negara berubah, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut dan stakeholders minta lebih banyak nilai. Sedangkan Kreitner dan Kinicki, menyebutkan kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal yang mencakup demographics characteristics, technological advancements, market changes, social and political pressures dan kekuatan internal yang meliputi human resources problems/prospects, managerial behavior/decisions.

Dari sumber terjadinya perubahan organisasi sebagaimana dikatakan oleh Drucker, tuntutan perubahan baik dari faktor internal dan eksternal organisasi sebagaimana dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki, dan dorongan perubahan yang diungkapkan oleh Hussey, maka mau tidak mau, suka atau tidak suka, maka lembaga harus mengadakan perubahan sebagaimana dorongan dan tuntutan perubahan tersebut.

Bila mencermati apa yang dikatakan Stoner dan Freeman sekurang-kurangnya ada tiga sebab dilakukannya perubahan yang harus dikelola sebagai berikut:

1. Adanya perubahan lingkungan yang mengancam eksistensi dan pengembangan organisasi.
2. Adanya perubahan lingkungan yang menawarkan peluang-peluang baru untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi serta meningkatkan kesejahteraan anggota organisasi.
3. Struktur dan kondisi organisasi menghambat adaptasi perubahan lingkungan misalnya birokrasi yang berlapis-lapis.

Sedang Griffin menyatakan ada dua kekuatan yang mendorong organisasi melakukan perubahan, sebagai berikut:

1. Kekuatan internal atau dari dalam organisasi antara lain bersumber dari perlunya strategi baru, metode kerja baru dan adaptasi teknologi baru atau perbaikan sikap SDM dll.

2. Kekuatan eksternal atau dari luar organisasi antara lain seperti perubahan peraturan pemerintah, kondisi resesi, perubahan.

Berikutnya Coffey mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan organisasi melakukan perubahan, sebagai berikut :

1. Perkembangan teknologi, terutama berkenaan dengan teknologi informasi dan komunikasi.
2. Kondisi ekonomi nasional dan internasional yang berpengaruh terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi seperti fungsi produksi, rekrutmen SDM berkualitas dll.
3. Persaingan Global yang semakin ketat dan berat yang berpengaruh pada kemampuan mempertahankan dan mengembangkan organisasi.
4. Politik Dunia yang berpengaruh pada pemerintahan pada tingkat nasional dan domestik yang akhirnya berpengaruh pada organisasi, baik profit maupun non profit.
5. Perubahan Sosial dan Demografi yang mengharuskan organisasi menyesuaikan strateginya, seperti meningkatkan perhatian pada kaum minoritas dan masyarakat miskin.

G. Jenis-Jenis Perubahan

Diantara para pakar menurut Wibowo memberikan terminologi yang berbeda-beda tentang jenis-jenis perubahan. Pertama, membedakan jenis perubahan dalam *planned change* (perubahan terencana) dan *unplanned change* (perubahan tidak terencana). Kedua, membandingkan tipologi perubahan menjadi *adaptive change*, *innovative change*, *radically innovative change*. Ketiga, membagi menurut sifatnya menjadi *incremental change* dan *fundamental change*.

1. Perubahan Terencana dan Perubahan Tidak Terencana

a. Perubahan terencana (*planned change*)

Perubahan terencana adalah aktivitas perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan, atau sebagai aktivitas yang dimaksudkan dan sifatnya sengaja dan dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan organisasional. Menurut Sunarto, perubahan terencana adalah perubahan yang dirancang dan diimplementasikan secara berurutan dan tepat waktu sebagai

antisipasi dari peristiwa di masa mendatang. Sedangkan perubahan reaktif adalah respons bertahap terhadap peristiwa ketika muncul. Karena perubahan reaktif dilakukan dengan cepat, maka potensi terjadinya perubahan cenderung menghasilkan akibat yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, perubahan terencana lebih disukai dibandingkan dengan perubahan reaktif. Perubahan organisasional berasal dari sebuah keputusan strategik untuk merubah cara organisasi mengerjakan usahanya. Perubahan organisasional dapat diidentifikasi sebagai perubahan produk atau jasa, perubahan ukuran dan struktur organisasi, perubahan sistem administrative, dan memperkenalkan teknologi baru.

b. Perubahan tidak terencana

Perubahan tidak terencana (unplanned change) merupakan pergeseran aktivitas organisasional karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, karena berada di luar kontrol organisasi. Determinan dari suatu perubahan tidak terencana dari suatu organisasi antara lain karena adanya pergeseran dalam tampilan demografis angkatan kerja, respons terhadap kecenderungan globalisasi, adanya peraturan pemerintah, persaingan ekonomi, dan perbedaan kinerja.

2. Tipologi Perubahan

a. Perubahan adaptif (adaptive change)

Perubahan adaptif merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, biaya, dan ketidakpastiannya. Perubahan adaptif menyangkut pelaksanaan perubahan yang sifatnya berulang di unit organisasi yang sama, atau dengan menirukan perubahan yang sama oleh unit kerja yang berbeda. Disini diperkenalkan kembali praktek kerja yang sudah terbiasa dilakukan. Orang cenderung tidak merasakan kekhawatiran terhadap perubahan yang bersifat adaptif.

b. Perubahan inovatif (innovative change)

Perubahan inovatif diperkenalkan praktek baru pada organisasi. Perubahan inovatif berada ditengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya, dan ketidakpastiannya. Suatu percobaan menerapkan flexible worknschedule atau jadual kerja yang fleksibel oleh suatu organisasi dikualifikasikan sebagai perubahan inovatif jika melakukan modifikasi terhadap cara kerja organisasi lain. Ketidakbiasaan dalam mengerjakan sesuatu yang baru, dan kemudian ketidakpastian yang lebih besar akan hasilnya, dapat membuat ketakutan terhadap perubahan inovatif.

c. Perubahan inovatif secara radikal (radically innovative change)

Perubahan inovatif secara radikal merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan dan cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melakukan dan memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan. Perubahan inovatif secara radikal merupakan perubahan yang bersifat mendasar, dengan dampak dan resiko yang luas.

3. Perubahan Menurut Sifatnya

a. Perubahan Inkremental

Perubahan inkremental hampir terjadi dengan sendirinya, dan mencakup ratusan situasi yang dihadapi manajer sepanjang karirnya. Termasuk di dalamnya perubahan: metode dan proses kerja, tata letak dan situasi lain dimana orang melihat kelanjutan dari keadaan lama menuju pada keadaan yang baru. Perkembangan perubahan inkremental terjadi melalui evolusi, bukan revolusi, dan meskipun setelah melalui waktu panjang. Sifat perubahan inkremental dipengaruhi oleh hubungan antara tingkat urgensi dengan tingkat resistensinya. Apabila tingkat urgensi maupun tingkat resistensinya rendah, maka sifat perubahan menjadi partisipasi ekstensif. Namun walaupun tingkat urgensinya rendah tetapi jika tingkat resistensinya tinggi, maka perubahannya akan bersifat persuasif. Tetapi sebaliknya, apabila tingkat urgensi tinggi sedang resistensinya yang rendah, maka sifat perubahannya adalah partisipasi terfokus. Sedang apabila

urgensi maupun resistensinya tinggi, maka perubahan dapat bersifat persuasif sampai dengan memaksa.

d. Perubahan Fundamental

Perubahan fundamental sesuai dengan namanya, merupakan perubahan yang strategik, visioner, dan transformasional. Perubahan fundamental memberikan dampak yang patut diperhatikan pada organisasi atau bagian organisasi yang sedang menjalankan perubahan. Jika berhasil, perbedaannya dapat diperhatikan di dalam dan di luar organisasi. Perubahan semacam ini biasanya besar, dan secara dramatis mempengaruhi operasi masa depan organisasi dan seringkali menyangkut pergolakan penting. Contoh perubahan ini adalah, hasil proses kegiatan re-engineering yang merubah seluruh cara bisnis beroperasi, merger dengan organisasi lain, atau pergerakan organisasi ke dalam aktivitas yang berbeda total.

H. Faktor Pendorong Perubahan

Kata “perubahan” mewakili realitas kepastian dalam kehidupan manusia. Termasuk juga dalam kehidupan organisasi macam apapun. Dan seiring dengan perubahan waktu, menurut Sunarto perubahan sebuah organisasi biasanya didorong oleh kekuatan interaksi internal dan eksternal. Kekuatan internal, sebagaimana dikemukakan oleh Amirullah jika dalam sebuah organisasi perusahaan, seperti karyawan/pekerja, dewan komisaris, serta pemegang saham, sifatnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dalam bentuknya yang lain, menurut Wibowo faktor internal sebuah organisasi meliputi juga ukuran dan struktur organisasi, sistem administrasi, teknologi, hasil produksi/jasa, sifat tenaga kerja, sumber daya manusia (SDM) dan perilaku dan keputusan manajerial. Berbeda dengan lingkungan internal, lingkungan eksternal menurut Chuck Williams yang didefinisikan sebagai seluruh kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan tidak bisa dikendalikan langsung oleh seorang manajer. Sebab faktor-faktor ini melibatkan dunia luar lingkungan atau kondisi yang mempunyai kekuatan unpredictable yang sama sekali tidak bisa dikendalikan secara struktural.

Maka strategi yang bisa dilakukan adalah dengan melakukan adaptasi yang sistematis dan terencana. Faktor perubahan lingkungan eksternal menurut Chuck William seringkali mendorong seorang Manajer melakukan langkah-langkah :

- a. Pertama, melakukan pengamatan lingkungan. Pengamatan ini didasarkan pada strategi organisasi, kebutuhan akan informasi mutakhir dan kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian.
- b. Kedua, menerjemahkan informasi. Langkah kedua ini sangat menuntut kecermatan seorang Manajer untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang berkelanjutan. Ketika Manajer mengenali kejadian lingkungan sebagai ancaman, maka ia akan mengambil langkah-langkah untuk melindungi perusahaan dari bahaya. Akan tetapi, apabila Manajer menganggap kejadian-kejadian lingkungan sebagai kesempatan, maka ia akan merumuskan alternatif untuk mengambil keuntungan dari hal tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- c. Ketiga, melakukan tindakan yang didasarkan langkah pertama dan kedua. Tentunya Manajer harus mampu merangkum hubungan antara faktor-faktor lingkungan dan tindakan-tindakan yang mungkin mereka lakukan untuk menghadapinya.

Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh Manajer dalam merencanakan perubahan adalah adanya resistensi/penolakan terhadap usaha-usaha yang mendukung proses perubahan tersebut. Hal ini bisa terjadi, karena ia merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya ekuilibrium, keseimbangan kondisi bagi lingkungan organisasi. Ini berarti, ketika isu perubahan dicanangkan, dan objek atau sasaran perubahan tidak merasakan adanya gangguan yang bisa merugikannya, tapi justru menanggapi secara positif dan penuh harap, maka perubahan tersebut akan berjalan sesuai dengan harapan manajemen.

Paksaan/kekerasan menjadi alternatif terakhir untuk melakukan perubahan yang direncanakan. Cara ini lebih menekankan pada dominasi kelompok kuat atas kelompok lemah. Dengan begitu, atmosphere yang melingkupi kehidupan organisasi tersebut memberlakukan hubungan yang tidak seimbang antara manajer dan pekerja. Sehingga cara-cara yang dikembangkan oleh manajemen lebih dominan nuansa ancaman yang sangat merugikan kelompok penentang perubahan.

I. Bagaimana Proses perubahan

Menurut Rivai perubahan adalah sesuatu yang ada saat ini menjadi sesuatu yang baru yang diinginkan. Oleh karena itu perlu dilakukan diagnosis atas perubahan yang

diinginkan tersebut. Diagnosis tersebut setidaknya menjawab empat pertanyaan yang sekaligus merupakan indikator perubahan tersebut, yaitu:

- 1) apa sebenarnya yang terjadi saat ini
- 2) apa yang akan terjadi di masa mendatang seandainya perubahan tersebut tidak terjadi,
- 3) apa yang diinginkan oleh orang-orang tentang kondisi yang akan datang dan
- 4) bagaimana perubahan itu dilakukan dan kondisi saat ini ke kondisi ideal pada masa mendatang.

Sedangkan menurut Wibowo sebelum mengimplementasikan perubahan, ada 3 (tiga) hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- 1) Bagaimana kita mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini
- 2) Aspek apa dari keadaan sekarang ini yang tidak dapat tetap sama
- 3) Seberapa serius masalahnya.

Fullan sebagaimana dikutip oleh Wibowo memberikan 5 (lima) butir isyarat yang perlu diperhatikan dalam proses perubahan, yaitu:

- 1) Perubahan bersifat cepat dan nonlinear, sehingga dapat menimbulkan suasana berantakan. Tetapi perubahan juga menawarkan potensi besar untuk terobosan kreatif.
- 2) Kebanyakan perubahan dalam setiap sistem terjadi sebagai respon terhadap kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal. Apabila respon terhadap gangguan dilakukan segera dan bersifat reflektif, seringkali tidak dapat dikelola, dan masalah lain justru dapat timbul sebagai akibatnya. Masalah juga dapat timbul ketika seseorang berusaha mengelola atau memanager perubahan.

Pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki sebagaimana dikemukakan Wibowo menawarkan kerangka kerja perubahan organisasional, yang terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu:

- 1) Inputs
Merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Didalamnya terkandung unsur masukan internal yang bersumber dari

dalam organisasi dan masukan eksternal yang bersumber dari luar organisasi dan keduanya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Kondisi masukan ini akan sangat mempengaruhi jalannya proses perubahan.

2) Target element of change

Merupakan komponen organisasi yang perlu dirubah atau sasaran dari perubahan. Target element of change mencerminkan elemen di dalam organisasi yang memerlukan perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia.

3) Outputs

Merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana stratejik organisasi. Hasil perubahan dapat diukur pada beberapa tingkatan tujuan. Dengan demikian, perubahan harus diarahkan pada semua tingkatan tujuan, yaitu baik tingkat organisasional, tingkat kelompok, maupun tingkat individual.

Ada dua syarat penting yang harus dipunyai bagi seorang Manajer. Pertama berkaitan dengan pola pikir dan kedua berhubungan dengan ketrampilan praktis dilapangan. Dalam masalah yang pertama, yaitu pola pikir, sebagaimana yang dijelaskan oleh Wibowo ada beberapa hal yang harus dihindari oleh seorang manajer dalam pola pikirnya, yaitu antara lain:

- 1) Hanya orang lain yang perlu berubah.
- 2) Perubahan harus dipaksakan.
- 3) Perubahan adalah suatu tujuan, bukan suatu proses.
- 4) Waktu terbaik adalah saat terjadi krisis.
- 5) Perubahan merupakan cara untuk menutupi kinerja buruk.
- 6) Uang adalah motivator paling efektif untuk perubahan.

Enam hal di atas harus menjadi perhatian seorang Manajer, dalam usahanya mengadakan perubahan dalam organisasinya. Sementara itu, ranah pemikiran ini juga harus diimbangi dengan beberapa ketrampilan. Dan ketrampilan yang harus dimiliki oleh para manajer menurut Jeff Davidson diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki daya tahan.
- 2) Ahli dalam mengatur waktu.

- 3) Memiliki empati.
- 4) Mengantisipasi penolakan.
- 5) Ahli dalam melakukan pelaporan rutin.
- 6) Memberikan umpan balik.
- 7) Menjaga obyektifitas.
- 8) Memberikan pujian kepada kelompok.
- 9) Mempelajari iklim organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan paparan, maka perubahan dapat terwujud sebagaimana yang dapat diharapkan dan untuk menuju kondisi yang lebih baik maka perlu dikelola secara baik. Manajemen perubahan tersebut bisa dimulai dari analisis kekuatan lapangan, diagnosis keadaan perubahan yang diinginkan serta proses yang efektif dan efisien berdasarkan metode-metode yang telah dikemukakan

BAB II MEMIMPIN PERUBAHAN

A. Memimpin Perubahan Strategis

Kebanyakan perubahan dilakukan dengan pendekatan "organization in" yang dilakukan perubahan organisasi lebih dahulu, dan diikuti dengan perubahan individual. pendekatan "organization out" secara strategis mengubah organisasi terlebih dahulu mengubah individual. Perubahan individual dimulai dengan adanya kesadaran di dalam benaknya telah memiliki "peta mental". peta mental tersebut mengarahkan perilaku orang dalam kehidupan organisasi.

Memimpin perubahan strategis harus bersedia menghadapi tantangan dan hambatan dan mampu menerobos inovasi melakukan pertumbuhan dan memiliki taktik dalam menentukan perubahan.

1. TANTANGAN

Perubahan strategi akan selalu dan tetap sulit sampai dapat digali semakin dalam untuk menemukan dasarnya. Pemimpin perubahan menghadapi brain barrier yang terbentuk dari peta mental yang telah ada sebelumnya. Peta mental yang kuat menunjukkan bagaimana orang melihat dunia kerja, mengarahkan langkah dan kehidupan sehari-hari. Dengan begitu, pekerjaan seorang pemimpin perubahan sangatlah berat dan perlu perhatian penuh.

2. HAMBATAN

Tantangan untuk memetakan kembali mental individu pada rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara berkelanjutan.

Penyebab kegagalan perubahan (*Black and Gregesen 2003:6*)

- a. kegagalan melihat akan perlunya perubahan
- b. walaupun dapat melihat perlunya perubahan, tetapi sering gagal untuk bergerak untuk melakukan perubahan.
- c. Gagal untuk menyelesaikan perubahan.

Untuk menjawab masalah tersebut, perlu dilakukan penyederhanaan dalam memikirkan perubahan karena dua alasan :

- a) Sesuatu menjadi praktis apabila dapat dengan mudah mengingat dan mengulangnya. Apapun alat perubahan yang kita harapkan untuk kita gunakan harus mudah diingat, diulang dan di aplikasikan.

- b) Prinsip 80/20 mengajarkan bahwa 80% hasil dapat di peroleh dari 20% pekerja. Dengan demikian, lebih baik memfokuskan pada elemen perubahan yang paling krisis.

Salah satu perbedaan paling penting tentang memimpin perubahan strategis adalah dengan menjaga konsep tetap sederhana dan memfokuskan pada yang mendasar.

3. Menerobos Inovasi dan Pertumbuhan

Keberhasilan adalah ukuran tentang melakukan sesuatu yang benar dan melakukan sesuatu yang benar dan melakukan sesuatu dengan baik. Perubahan dimulai dengan terjadinya pergeseran dari sesuatu keadaan yang semula benar sekarang menjadi salah, meskipun masih tetap dilakukan dengan baik. Pergeseran ini merupakan pergeseran dari tahap pertama ke tahap kedua.

Perubahan tahap kedua dimulai dengan mengenal bahwa sesuatu yang benar pada waktu yang lalu, sekarang menjadi salah. Setelah beberapa waktu sesuatu yang benar menjadi lebih jelas. Setelah menguasai sesuatu baru yang benar dan mulai melakukan dengan baik, dengan tumbuhnya pendapatan dan keuntungan. Dengan uraian tersebut peta secara keseluruhan untuk menguasai tantangan dalam memimpin perubahan strategis dan menunjukkan bagaimana menerobos brain barrier.

4. Taktik Menentukan Perubahan

- Anticipatory Change (Perubahan Antisipatif)
Merupakan antisipasi terhadap kebutuhan perubahan. Pendekatan ini membantu mengenal lebih dini bahwa peta lama yang benar mungkin segera berubah menjadi salah. Tantangan yang di hadapi adalah merumuskan terlebih dahulu bagaimana seharusnya wujud peta baru yang benar.
- Reactiva Change (Perubahan Reaktif)
Pendekatan ini berkisar pada memberikan reaksi pada tanda yang jelas dan memberi tanda bahwa perubahan diperlakukan.
- Crisis Change (Perubahan Krisis)
Dihadapi Perusahaan apabila tanda tanda untuk perubahan sudah sedemikian besar dan intensif, pada suatu tingkatan yang tidak dapat dielakkan lagi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dasar dasar memimpin perubahan strategis bekerja sama baiknya dalam reactive change dan crisis change maupun dengan anticipatory change. Anticipatory change merupakan perubahan yang paling sulit dilakukan karena harus memperkirakan antisipasi terhadap perubahan yang akan mungkin terjadi, namun belum tentu benar benar terjadi

B. Memimpin Perubahan Fundamental

Merupakan perubahan mendasar, perubahan yang menyangkut prinsip prinsip sehingga akan mempunyai dampak yang sangat besar dan luas terhadap organisasi. Untuk memimpin perubahan secara efektif, Hussey (2000:69-83) menyarankan pendekatan Langkah demi Langkah yang dinamakan EASIER, merupakan akronim di bawah ini.

1. Envisioning (Memimpikan)

Visi merupakan elemen penting dalam kepemimpinan perubahan Visi yang tidak di definisikan dengan baik dapat menyebabkan berbagai variasi interpretasi di berbagai tingkatan organisasi, yang pada mendistorsi implementasi perubahan.

2. Activating (Mengaktifkan)

Salah satu tugas setiap pemimpin adalah mengaktifkan followers atau pengikut. Yang bermakna suatu tugas untuk memastikan bahwa orang lain didalam organisasi memahami, mendukung, dan bahkan membagikan visi. Komitmen terhadap visi merupakan prasyarat untuk keberhasilan, terutama di antara orang yang memiliki peran kunci dalam membuat visi menjadi kenyataan.

3. Supporting (Mendukung)

Pemimpin harus mempunyai empati yang kuat dengan orang yang akan diberi inspirasi, dan membayangkan melihat sesuatu dari sudut pandang mereka. Seorang pemimpin perubahan juga harus bersikap jujur dan dapat dipercaya.

4. Implementing (Melaksanakan)

Langkah implementasi adaah tentang rencana rinci dan jadwal yang harus diselesaikan untuk menjadikan visi menjadi kenyataan. Intrumenting akan berabgam, tergantung pada sifat perubahan dan jangka waktu yang tersedia untuk mencapainya.

5. Ensuring (Memastikan)

Rencana, struktur implementasi, kebijakan di formulasikan, dan implementasi perubahan dilakukan. Proses monitoring dan pengawasan untuk memastikan hal hal berikut :

- a. Semua tindakan dilakukan pada waktunya
- b. Dimana tindakan diubah
- c. Hasil suatu tindakan seperti diharapkan
- d. Rencana masih tetap cocok jika situasi telah berubah.

Dengan demikian, ensuring bersifat memastikan bahwa implementasi telah dilakukan sesuai dengan rencana. Ensuring juga memastikan apakah yang diinginkan telah dapat dicapai.

6. Recognizing (Mengenal)

Perubahan fundamental adalah dengan memberikan pengakuan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Meskipun pengakuan mungkin termasuk penghargaan finansial, tetapi mungkin merupakan bagian terkecil dari apa yang sudah dilakukan dihargai. Seorang pemimpin perubahan fundamental, agar berhasil mencapai tujuan perubahan, perlu menjalankan proses perubahan secara bertahap, dengan melakukan envisioning, activating, supporting, implementing, ensuring, dan recognizing seperti di bahas di atas.

C. Pendekatan Kepemimpinan Transformasi

Sebelum masuk kepada penjelasan, yang artinya kepemimpinan transformasi adalah sebuah gaya kepemimpinan dalam mendeteksi perubahan yang di butuhkan oleh para karyawan maupun oleh perusahaan. Jadi pendekatan dengan cara perubahan transformasi ini akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukan serta dapat memberikan inovasi dan kreatifitas dalam menyelesaikan setiap masalah.

1. The Reactive Approach

Maksud dari the reactive approach adalah pendekatan yang dilakukan tanpa berfikir, dilakukan tanpa sengaja dan tanpa mengetahui. Dalam mengambil keputusan terhadap perubahan biasanya pemimpin yang memiliki sifat reaktif tidak membedakan perubahan yang terjadi sehingga mereka melewati strategi kepemimpinan perubahan.

Pemimpin yang memiliki sifat reaktif ini biasanya akan terjebak pada pengetahuan dalam melihat yang namanya perubahan.

2. The Conscious Approach

Untuk tipe kepemimpinan selanjutnya adalah conscious, pemimpin dengan pendekatan ini lebih peduli terhadap perubahan-perubahan yang ada. Termasuk perubahan pada manusia, pada progres dan lebih mengutamakan pengembangan kompetensi dan inovasi.

Seseorang yang dengan kepemimpinan ini tidak takut untuk keluar dari zona nyaman, mereka sadar terhadap perubahan dan mau berkembang menjadi lebih baik lalu menghilangkan kebiasaan buruk. Pemimpin tipe ini adalah pemimpin yang cocok dalam perkataan dan langkah yang diambil.

Dalam conscious transformation ini mempunyai 5 hierarki tingkatan atau level yang dapat mempengaruhi bagaimana organisasi tersebut, yaitu : 1. Ada unit tekecil dalam organisasi yaitu individual, 2. Apabila individu- individu bersama terbentuklah yang namanya kelompok kecil. 3. Apabila kelompok kecil itu datang bersama maka terbentuklah yang namanya Grup atau tim. 4. Setelah sekumpulan tim itu datang bersama terbentuklah yang namanya organisasi, lalu yang terakhir 5. Dalam berbagai organisasi yang berkumpul maka terciptalah sebuah pasar.

Lalu setiap tindakan dalam organisasi terdapat empat ranah pengalaman manusia, yaitu : physical, emotional, mental dan spiritual.

D. Memimpin Perubahan Besar

Dalam setiap perubahan yang terjadi di organisasi pasti setiap orang memiliki tujuan berbeda. Oleh karena itu mereka mencoba melakukan beberapa perubahan, termasuk total quality atau yang lainnya. Walaupun menggunakan label yang berbeda mereka sama-sama ingin mendapat respon yang cepat pada perubahan

yang terjadi diluar, mereka menginginkan hubungan yang lebih baik, lebih banyak keterbukaan dan rasa kepercayaan.

1. Siklus Hidup Inisiatif Perubahan

Menurut bahasa inisiatif adalah kemampuan yang bisa dipandang sebagai tindakan awal, untuk mengatasi masalah atau mengambil langkah-langkah dalam memulai proyek baru. Inisiatif juga melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, di mana Anda akan mengambil langkah-langkah konkret atau memanfaatkan kesempatan, dan memastikan bahwa tindakan yang diambil adalah produktif dan efektif. Dalam implementasinya menunjukkan bahwa kebanyakan inisiatif perubahan banyak mengalami kegagalan, salah satu faktor penyebab mengapa inisiatif perubahan mengalami perubahan adalah karena perusahaan cenderung tidak menghargai peningkatan kinerja individu sebagai hasil dari upaya yang mereka lakukan. Jadi hal ini berkaitan dengan sebuah organisasi yang gagal menilai dan mengukur upaya perubahan dan mengevaluasi hasil. Dalam inisiatif perubahan ini tidak akan terjadi banyak perubahan apabila cara berpikirnya belum berubah, apabila cara berpikir tidak berubah maka setiap masukan, setiap evaluasi baru apabila cara berpikirnya masih sama maka yang terjadi adalah tipe tindakan yang sama secara dasar dan tidak produktif.

2. Kepemimpinan dalam Perubahan Dasar

Dalam kepemimpinan terdapat mitos bahwa perubahan penting hanya terjadi apabila didorong dari atas. Tidak ada yang akan terjadi tanpa adanya dorongan dari manajemen puncak. Dalam kenyataan, sedikit sekali manajemen puncak mampu mengubah organisasi besar dengan baik. Apalagi dalam abad pemberdayaan sekarang ini agak janggal mengharapkan kekuatan tunggal pada manajemen puncak. Pandangan lain mengemukakan bahwa tidak mungkin melakukan perubahan penting dalam organisasi hanya dilakukan oleh beberapa orang di puncak.

3. Arti Kepemimpinan dan Siapa Pemimpin

Dalam bisnis sekarang, pemimpin menjadi sinonim dengan top-manajemen. Hal tersebut memberikan implikasi bahwa pertama: mereka yang tidak dalam

posisi manajemen puncak bukanlah pemimpin. Kedua, hal tersebut menyebabkan tidak ada definisi yang jelas tentang kepemimpinan.

Berikut ada 3 tipe pemimpin:

1. Local line leaders

Adalah orang yang mempunyai akuntabilitas untuk mendapatkan hasil dan mempunyai ke- wenangan cukup untuk melakukan perubahan dengan cara bahwa pekerjaan diorganisasi dan dilakukan di tingkat lokal. Tingkat lokal mungkin terbatas pada beberapa orang atau melibatkan beberapa ribu orang. Local line leader dapat menjadi plant managers, ketua tim pengembangan produk dll

2. Internal Networkers, Network Leaders atau Community Builders

Internal networkers biasanya terdiri dari staff internal, seperti konsultan internal atau orang dalam pelatihan atau departemen pengembangan eksekutif. Mereka biasanya dari front line people, sales people, manufacturing supervisors atau teknisi yang berpartisipasi dalam praktik masyarakat yang sedang berjalan.

Internal networkers adalah mitra bagi local line leaders. Kekuatan besar dari local line leader adalah usaha keras mereka untuk menciptakan hasil yang lebih baik dalam unit kerjanya. Keterbatasannya adalah mereka mempunyai kontak terbatas di luar unit kerja. Internal networker melengkapi kekurangan dari local line leaders. Kekuatannya terletak pada kemampuannya bergerak dalam organisasi yang lebih besar, berpartisipasi, dan memelihara jaringan yang lebih luas dalam aliansi dengan orang lain.

3. Executive Leaders

Tidak ada di antara ketiga pemimpin di atas menyiratkan bahwa manajemen eksekutif tidak penting. Apabila ada yang lebih perlu sekarang dari sebelumnya, halitu dikarenakan per- ubahan yang dihadapi bersifat jangka panjang. Kepemimpinan eksekutif yang efektif mungkin sekarang lebih menantang daripada sebelumnya, terutama karena kombinasi permintaan dari perubahan besar dan tekanan eksternal yang luar biasa.

E. Memimpin Berbasis Kultural

Mengembangkan budaya organisasi tidak mungkin dilakukan tanpa keberanian pemimpin sebab dengan menarik budaya organisasi akan berbahaya karena melangkah keluar dari norma. Bagaimana cara pemimpin bertindak mendukung pengembangan budaya membuat semua berbeda. Dalam hal mengubah budaya organisasi tidak dapat didelegasikan.

Pemimpin membimbing dengan menunjukkan pada orang lain untuk mengikuti. *Cultural leader* adalah orang, yang dengan memberi contoh, menyeimbangkan *human value* atau nilai kemanusiaan dengan tugas pekerjaan. *Leader* dapat berada di setiap tingkatan dalam organisasi, mungkin menjadi direktur, manajer, supervisor atau bukan manajer.

1. Memimpin Pekerja Sekarang

Pekerja saat sekarang ingin lebih banyak berbicara tentang apa yang terjadi di sekitarnya, ingin dikomunikasikan dan didengar, pendapatnya dipertimbangkan dan berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi mereka. Pekerja pada semua tingkat menjadi kurang responsif terhadap kepemimpinan tradisional yang sempit, direktif, tidak komunikatif, dan kadang-kadang bersifat menghukum, yang mereka lihat sebagai kelemahan. *Leader* yang kuat mengembangkan budaya kerja yang mengikat dengan melakukan dua hal penting berikut ini.

2. Menciptakan Lingkungan yang Tepat

Pemimpin menjadi model peran, mendorong dan menghargai mereka yang menunjukkan perilaku kepemimpinan baru. Pemimpin melakukan hal ini dengan membuat dirinya terbuka dan menerima pendapat orang lain dalam berdiskusi, mendiskusikan nilai kemanusiaan dalam pembicaraannya.

3. Menyusun Proses yang Tepat

Pemimpin mengusahakan proses yang formal dan memberi petunjuk kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga orang pada semua kedudukan dapat berkontribusi dalam keputusan yang memengaruhi mereka.

4. Produktivitas Tinggi adalah Mudah

Sebenarnya kita sudah mengerti apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan produktifitas. Kurangnya *training* dan informasi jarang menjadi problem. Problemnya terletak pada bagaimana membuang apa yang menghalangi orang untuk melakukan peningkatan produktivitas. Jika mereka merasa menjadi subyek, dan fokus dari semua kejadian, merasa diperhatikan, maka mereka akan memerhatikan kita dan sistem yang dijalankan.

F. Memimpin Berdasar Hubungan

1. Pengertian

Memimpin berdasar hubungan adalah memimpin yang dilakukan dengan mengintegrasikan semua kemungkinan hubungan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

2. Memahami Interdependence dan Diversity

Interdependence mencakup kegiatan yang bersifat saling melengkapi antara visi, masalah bersama, dan tujuan bersama. *Diversity* mencerminkan karakter individu, kelompok dan organisasi yang berbeda dan memajukan prioritas yang berbeda.

3. Memimpin di Era Konektif

Connective leader dengan mudah mendapatkan koneksi di antara orang, gagasan dan institusi yang berbeda. Mereka merasakan koneksi dan kemungkinan di mana pemimpin tradisional dan lawan jangka panjang hanya melihat perpecahan dan permusuhan, sebab dapat melihat dasar bersama, mereka dapat mulai mencari masalah bersama. Untuk mendapatkan hasil terbaik, *connective leader* harus mengembangkan 6 kekuatan kepemimpinan sebagai berikut.

4. Etika Kecerdasan Politis

Connective leader menunjukkan sistem pengetahuan yang diwarnai perasaan etika kuat. Mereka menggunakan kekuatan pribadi orang lain dalam jaringannya untuk mengatasi masalah kelompok, bukan meningkatkan kekuatannya sendiri.

5. Kebenaran dan Akuntabilitas

Kebenaran menciptakan kredibilitas dan melanjutkan keyakinan pada pemimpin. Kebenaran membantu konstituen mempertimbangkan apakah perubahan pada perilaku pemimpin mencerminkan pemahaman baru dan lebih lengkap tentang masalahnya. Akuntabilitas berarti bahwa pemimpin ingin mempunyai setiap pilihan diperiksa dengan teliti. Akuntabilitas mencakup 2 kewajiban, pertama menjelaskan keputusan dan tindakan seseorang, dan kedua bertanggung jawab pada stakeholder.

6. Politik Kebersamaan

Di dalam dunia yang dihubungkan dengan teknologi, tetapi terpecah oleh kekuatan keberagaman, connective leader memperkuat Masyarakat. Mereka melakukan hal ini dengan mempraktikkan politik kebersamaan, yang menawarkan keanggotaan pada anggota yang lebih luas. Mereka menciptakan lingkungan di mana banyak anggota paling tidak mencapai sebagian agenda mereka.

7. Berpikir Jangka Panjang dan Bertindak Jangka Pendek

Kinerja sehari-hari meskipun memberi tekanan, membangun masyarakat memerlukan apresiasi kemungkinan jangka panjang yang tidak jelas. Semua memerlukan visi dan keberanian untuk memilih antara permintaan sekarang dari anggota kunci dan masa depan yang lebih baik untuk masyarakat yang lebih luas.

8. Kepemimpinan Melalui Harapan

Connective leader menentukan harapan yang tinggi, kemudian memercayakan tugasnya kepada orang lain. Hal ini mendorong perluasan kreatif dari misi mereka dan hanya memerlukan rekan kerja bertindak secara etis dan legal, sehingga kreativitas dapat memperluas sampai pada batasnya sendiri.

9. Pencarian Arti

Pemimpin yang efektif tahu bahwa akhirnya mereka diukur oleh kemampuannya memengaruhi orang lain. Dalam mempersatukan kekuatan saling ketergantungan dan keberagaman, mereka mengundang

orang di sekitarnya untuk turut bersama mereka mencari arti yang lebih besar.

G. Prinsip-prinsip Connective Leader

Connective leader didasarkan pada perilaku biasa yang kita pelajari sejak semula tentang mencapai tujuan. Perilaku ini kita anggap sebagai achieve styles atau gaya berprestasi. dasar perilaku connective leader dibagi dalam 3 perangkat achieving styles sebagai berikut.

1. Gaya Kepemimpinan Langsung

Orang yang lebih suka pada gaya pencapaian prestasi secara langsung cenderung mengonsentrasi pada tugasnya sendiri. Berhubungan dekat dengan kekuatan keberagaman, gaya mereka cocok pada usaha individu. Strategi yang tercakup yaitu, intrinsic, competitive, power.

2. Gaya Kepemimpinan Relasional

Orang yang lebih senang bekerja dalam tugas kelompok atau membantu orang lain mencapai tujuannya menunjukkan gaya kepemimpinan relasional. Gaya relasional sama dengan kekuatan sosial dari sifat saling ketergantungan dengan 3 strategi yaitu, bekerja sama, menyumbang, dan dilakukan untuk orang lain.

3. Gaya Kepemimpinan Instrumental

Gaya kepemimpinan instrumental mempunyai karakteristik pengetahuan politis. Connective leader menggunakan tindakan instrumental untuk mengintegrasikan gaya kepemimpinan berorientasi pada diri sendiri dengan orientasi pada kelompok. individu yang melihat dirinya dan orang lain sebagai instrumen untuk mencapai tujuan lebih suka gaya ini dengan cara yaitu, personal, social, dan entrusting.

H. Gaya Kepemimpinan Perubahan

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

1. Controlling Change Leadership Style

Biasanya hanya memerhatikan realitas eksternal dan mengabaikan kekuatan orang dan budaya serta kebutuhan. Apabila pemimpin menggunakan gaya controlling, perjalanan transformasi dipenuhi dengan stress, konflik, dan keraguan. Gaya kepemimpinan perubahan yang tidak fleksibel tidak cocok dengan sifat dinamis dari transformasi.

2. Facilitating Change Leadership Style

Biasanya menggunakan model proses perubahan komprehensif dengan mendesain proses perubahannya lebih dulu, kemudian selama proses fasilitasi, mereka secara sadar mengubah implementasi dari desain apabila kebutuhan dinamis timbul. Oleh karena itu, model proses perubahan mereka harus mendukung desain yang jelas dan dilakukan jauh sebelumnya, demikian pula implementasi yang fleksibel.

3. Self-organizing Change Leadership Style

Biasanya tidak menggunakan metodologi terstruktur, tetapi membiarkan proses transformasi mengorganisasi diri. Self-organizing change leader tidak berusaha mengawasi atau bahkan memengaruhi proses perubahan, baik dengan menciptakan proses desain lebih dahulu atau memfasilitasi. Sebaliknya, self-organizing change leader memperkenankan desain dan fasilitasi proses transformasi muncul secara langsung dari organisasi. Bagi self-organizing leader, solusi menjadi tanggung jawab organisasi.

I. Strategi Pemimpin Perubahan

Peter M. Senge dan Peter F. Drucker (Hesselbein dan Johnston, 2002: 7-17) membahas berbagai hal yang bersangkutan dengan strategi yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin perubahan.

1. Akselerasi Perubahan di Masa Depan

Banyak orang mengatakan bahwa revolusi informasi baru mulai memberikan dampak, tetapi tidak ada yang memprediksi kekuatan terbesar dalam perubahan di era informasi, yaitu dengan berkembangnya e-commerce. E-

commerce akan dapat membuat bisnis multinasional menjadi punah. Selanjutnya Drucker memperkirakan bahwa di masa depan, terutama di negara sedang berkembang, satu-satunya faktor dominan yang berpengaruh besar pada perubahan adalah perubahan kependudukan. Pertumbuhan penduduk dan struktur kependudukan akan berpengaruh besar pada permintaan barang dan jasa. Dunia bisnis harus mampu mengantisipasi dan melihatnya sebagai peluang.

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.

2. 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. Sementara itu, kita masih harus mengonsentrasikan diri dengan hasil tahunan, yang untuk itu kita harus mengeluarkan uang untuk menghasilkan produk dan jasa lama.

Setelah dua tahun, prosesnya akan menjadi self-supporting. namun untuk memulai sangatlah sulit. Hal ini terjadi karena manajer harus menggunakan lebih banyak waktu, bahkan mengorbankan keluarganya. Drucker menamakannya sebagai emotionally invested, di mana banyak orang tidak lagi mempunyai kepribadian, kecuali hanya memerhatikan pada produknya. Manajer sekarang lebih mengutamakan problem solving sehingga lebih memerhatikan masalah recognition (pengakuan) dan reward (penghargaan). Banyak waktu harus disediakan untuk menyelesaikan masalah yang tidak penting. Jadi, tidak menganjurkan terlalu banyak melakukan studi, dengan pengalaman yang telah dimiliki, lebih baik langsung dengan mencobanya.

3. Langkah Memimpin Perubahan

Pemimpin harus mampu memengaruhi seluruh organisasi dengan pola pikir bahwa perubahan adalah peluang dan bukan hambatan. Menurut Drucker, kita harus mempunyai seseorang di puncak dan menyenangi 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. Oleh karena itu, menjadi pemimpin perubahan harus siap menghadapi terjadinya kejutan, dan sebagai konsekuensinya perlu melakukan perubahan.

4. Keseimbangan antara Perubahan dan Kontinuitas

Peter Senge melihat bahwa orang cenderung stress karena terlalu banyak perubahan. Sebenarnya mereka menjadi stress karena tidak mudah untuk mengerjakannya. Drucker menilai bahwa hal tersebut terjadi karena pemimpin bahkan tidak pernah berupaya memelihara kontinuitas, hubungan, kedewasaan tanggung jawab, yang meliputi mereka semua dalam organisasi. Dengan demikian, apabila pemimpin memandang bahwa perubahan yang harus dilakukan bagi organisasi yang dipimpinnya merupakan suatu kontinuitas, maka tidak akan menimbulkan stress. 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 memercayai. Kepercayaan merupakan nilai-nilai atau value yang berlaku dalam organisasi.

5. Meningkatkan Kepuasan Pekerja

Apabila orang menyenangi pekerjaannya, mereka akan membuat inovasi, berani mengambil risiko. Mereka saling percaya satu sama lain karena mereka mempunyai komitmen pada apa yang mereka kerjakan. Orang yang senang dengan pekerjaannya merupakan indikasi adanya kepuasan kerja. Drucker memerhatikan bahwa orang yang sudah pensiun cepat memburuk keadaannya. 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.

J. Peran Pemimpin Perubahan

Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi sekaligus lebih memerhatikan kepentingan orang lain.

1. Menciptakan Hubungan Kerja Efektif

Hubungan kerjasama yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan menunjukkan perilaku terhadap bawahannya, dengan cara berikut.

a. Menghargai Mereka

Hal ini berarti menghargai mereka atas kualitas spesifik yang mencerminkan individualitas mereka. Menghargai bukanlah masalah persahabatan atau tidak suka. Orang harus dapat menghargai seseorang yang tidak disukai atau bersahabat dengan seseorang yang tidak kita hargai.

b. Menunjukkan empati

Empati adalah membiarkan orang lain tahu bahwa kita dapat melihat sesuatu dari sudut pandang mereka sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas atas masalah atau isu dari kerangka referensi mereka sendiri.

c. Bersikap Tulus

Hal ini berarti menjadi diri sendiri dan bersikap jujur atas perasaan dan pendapat. Bersangkutan pula dengan komunikasi dengan orang lain bahwa pemimpin terbuka terhadap gagasan baru dan bersedia membantu.

Hubungan baik antara pemimpin dan bawahan akan memberdayakan karena mendorong dan membuka komunikasi, memastikan bahwa saran setiap orang didengarkan dan dipertimbangkan, dan membiarkan orang mengakui setiap kekurangan pengalaman yang dimiliki. Pemimpin yang ingin memberdayakan orang berusaha menciptakan hubungan di mana anggota tim merasa dihargai, di mana mereka dapat menerima risiko dan mereka belajar percaya diri. Mereka melakukan dengan menghargai apa

yang dicapai anggota tim, menjadi terbuka dan jujur, memiliki sikap positif, dan mendorong orang.

2. Pergeseran Fungsi Manajer

Didalam organisasi konvensional, seorang manajer berada di puncak pyramid, sedangkan bawahannya berada di bawah pada posisi untuk mendukung eksistensinya. Manajer tinggal memberikan perintah dan tugas dilakukan seluruhnya oleh pekerja. Pekerja bekerja keras untuk mensukseskan manajer. Sementara itu, dalam iklim pemberdayaan, yang terjadi adalah pyramid terbalik. Pekerja berada di atas, sedangkan manajer berada di bawah. Hal tersebut mengandung makna bahwa manajer bekerja untuk mendorong atau memenuhi kepentingan anak buahnya.

Smith (2000: 15) menggambarkan perbedaan peran antara Old Style Manager dan Empowering Manager seperti gambar berikut ini.

3. Memimpin dengan Contoh

Pada dasarnya, pemimpin harus percaya kepada orang. Namun, pemimpin juga harus dapat menjadi model peran bagi orang yang harus diberdayakan. Hal yang harus kita lakukan adalah menyampaikan pesan secara jelas kepada orang di sekitar kita. Selanjutnya, kenyataan yang dimiliki orang lain adalah bahwa komitmen kita terhadap pemberdayaan terletak pada bagaimana kita berperilaku. Kita yakin apapun yang kita katakan dan kita lakukan akan dicatat dan dipertimbangkan oleh orang yang bertanggung jawab kepada kita. Terdapat beberapa cara bagi pemimpin untuk menunjukkan contoh baik bagi timnya. Apapun yang diputuskan, penting membentuk model perilaku yang diinginkan untuk dicontoh orang lain (*SAMITH,2000: 38*)

Smith memberikan beberapa contoh berikut.

- a. Jika pemimpin ingin mereka melakukan apa yang mereka katakan, ia harus membuktikan bahwa dirinya dapat dipercaya.
- b. Jika pemimpin menginginkan mereka inovatif, ia harus bersiap untuk menerima risiko atas inovasi yang mereka lakukan.
- c. Jika pemimpin ingin orang lain melakukan ekstra usaha, ia harus mendorong diri sendiri bekerja lebih keras.

- d. Jika pemimpin ingin merak terbuka, ia harus jujur dan tulus kepada mereka sehingga mendapat kesan tidak ada yang disembunyikan.
- e. Jika pemimpin ingin mereka saling memercayai, ia harus memercayai mereka.
- f. Jika pemimpin ingin merak menunjukkan keajaiban, ia harus melengkapi mereka dengan visi masa depan yang positif, menggairahkan dan memberikan inspirasi.

4. Memengaruhi Orang Lain

Dalam peranan kita sebagai empowering manager perlu memengaruhi berbagai orang, yaitu kolega kita, orang yang bertanggung jawab kepada kita, line manager, bahkan mungkin direksi jika di sector public atau organisasi social. Pemimpin dapat mengubah sikap orang atau pola pikir perilaku mereka. Akan menjadi sulit memberdayakan orang lain atau memperkenalkan sistem pemberdayaan

dalam organisasi jika pemimpin tidak mampu memengaruhi orang secara positif. Pemimpin perlu memahami kapan memengaruhi, siapa yang harus dipengaruhi, pendekatan apa yang harus dipergunakan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi situasi semacam itu.

5. Mengembangkan Team Work

Kecenderungan perkembangannoraganisasi di masa depan adalah berkembangnya bentuk *Team-Based Organization*. Dengan demikian, operasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross-functional team*. Maka, pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut.

Di sisi lain, perlu dikembangkan komunikasi yang efektif, baik yang sifatnya vertikal maupun horizontal. Dengan komunikasi dan saling memberi informasi, akan tumbuh saling kepercayaan sebagai dasar bagi berkembangnya *team work* di antara anggota organisasi.

6. Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Proses pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down*. Peran bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian tidak menumbuhkan kreatifitas dan motivasi bawahan yang sangat diperlukan. Dalam iklim pemberdayaan, pemimpin mendelegasikan sebagian kewenangan yang dimiliki kepada bawahan. Pimpinan sebelum mengambil keputusan 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.

7. Menjadikan Pemberdayaan Sebagai Way of Life

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di 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 baik.

Suasana kerja seperti tersebut di atas selanjutnya akan memberikan dampak terhadap organisasi berupa perbaikan produktivitas, meningkatnya efisiensi, semakin rendahnya keluhan pelanggan, dan semakin kecilnya perpindahan dan kemangkiran karyawan (*Smith, 2000: 116*)

8. Membangun Komitmen

Pemberdayaan merupakan perubahan peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim di mana terdapat harapan yang tinggi, di mana setiap orang merasa dihormati dan dihargai dan di mana setiap orang bersedia memberikan yang terbaik yang dimiliki. Hal yang diinginkan tersebut hanya akan dapat berlangsung apabila pimpinan tertinggi memberikan dukungan sepenuhnya. Tanpa dukungan atasan, perubahan kultural yang diperlukan sulit dilakukan. Walaupun demikian, dukungan yang diberikan pemimpin menjadi kurang berarti apabila

tidak disambut secara antusias oleh karyawan, Pemberdayaan yang diberikan pimpinan mengandung makna meningkatnya beban tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, pemberdayaan sebagai bagian dari perubahan kultural, memerlukan komitmen segenap *stakeholder* yang terlibat dalam proses pemberdayaan dan perubahan. Tanpa komitmen, tidak mungkin dapat mencapai hasil yang diharapkan. Namun demikian, pimpinan harus berperan sebagai faktor penggerak peningkatan komitmen tersebut.

K. Penyakit Kepemimpinan

Tantangan terbesar dalam dunia usaha adalah membuat pemimpin itu sendiri berubah. Seiring pemimpin menghadapi kesulitan membuat organisasinya berubah. Pemimpin sering menyalahkan stafnya, tetapi kenyataannya resistensi terhadap perubahan justru datang dari pemimpin itu sendiri (*Victor Tan, 2002: 106*) Dalam memengaruhi transformasi organisasi melalui pemberdayaan budaya, mengubah pola pikir pemimpin lebih dahulu merupakan hal yang penting. Untuk itu, kita harus memahami penyakit dari kepemimpinan.

1. Pemimpin yang Tidak Mendengarkan

Penyakit kepemimpinan yang terbesar adalah ketika pemimpin menolak untuk mendengarkan. Terdapat pemimpin yang menolak untuk 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. Hal ini sering mengakibatkan pengembangan *blind spots* pemimpin. *Blind spots* ini dapat merupakan kekuatan atau kelemahan yang gagal dikenal oleh organisasi. Dapat pula merupakan peluang di pasar atau pekerjaan di mana organisasi gagal menyerahkan atau tantangan yang tidak berdasar. Oleh karena itu, sering terjadi pemimpin tidak memberikan masalah yang relevan dari organisasi karena mereka menjadi tidak peka terhadap realitas. Maka, tidak mengherankan bahwa alasan tindakan yang dilakukan pemimpin tidak relevan pada masalah yang nyata di tangan. Hasilnya adalah bahwa mereka tidak efektif, memboroskan waktu setiap orang dan mengganggu kesabaran orang

2. 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. Pemimpin korporasi dalam konglomerasi besar, misalnya berbicara tentang pentingnya integritas dalam rapat manajemen bulanan, tetapi ternyata kemudian terlibat dalam beberapa perjanjian curang. Dalam scenario seperti ini, pemimpin tidak hanya kehilangan kredibilitas, tetapi juga efektifitas dalam memimpin stafnya.

3. Pemimpin yang Mempraktikan Favoritisme

Satu acara yang pasti untuk mematikan kepercayaan dalam organisasi adalah dengan favoritism. 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 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.

Sangat sering, ketidakpuasan di tempat kerja tidak timbul sekadar karena kecemburuan. Orang tidak senang karena pemimpin mempraktikan favoritisme pada mereka yang sepaham daripada kinerja. Sering kali pemahaman ini merupakan tindakan membabi-butakan pada tingkah laku dan kesenangan pemimpin. Pemimpin ini cenderung kehilangan kepercayaan dan penghargaan dari staf, mengarah pada melemahnya moral staf dan karena itu kinerja lebih rendah.

4. 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.

5. 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.

6. Pemimpin yang Gagal Menciptakan Arah

Tidak ada kepemimpinan besar tanpa arah yang jelas bagi orang yang mengikuti. Arah yang memaksa sangat diperlukan 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.

Pemimpin ini mempunyai semua kekuasaan dan jabatan untuk menunjukkan, tetapi tidak mempunyai rencana strategis atau kontijensi untuk menghadapi keadaan yang tidak pasti oleh perubahan lingkungan ekonomi. Pemimpin sering membawa organisasi menghasilkan produk yang sama dengan kebiasaan yang sama pada pelanggan yang sama selama bertahun-tahun.

7. Pemimpin yang Tidak mengembangkan Orangnya

Terdapat pemimpin yang tidak melihat perlunya meng-coach dengan men-train orang lain. Banyak di antara mereka menunjukkan bahwa terlalu makan

waktu dan merepotkan untuk memengaruhi keterampilan pada orang lain. Mereka berargumen bahwa hanya mereka tahu melakukan tugas tertentu sehingga mereka menggantungkan pada pekerjaan dan tidak mendelegasikan. Pemimpin ini tidak efisien. Banyak di antara mereka sibuk melakukan sesuatu yang memungkinkan lebih efek apabila dilakukan orang lain. Pemimpin ini percaya bahwa mereka harus sedapat mungkin menjaga pengetahuan di tangannya sendiri sebagai alat untuk bertahan. Sikap seperti ini tidak hanya menghalangi orang lain untuk tumbuh, tetapi pemimpin sendiri juga tidak dapat bergerak untuk mengatasi tingkat pekerjaan yang lebih tinggi. Hal tersebut memperlambat pertumbuhan organisasi dan setiap orang di dalamnya.

8. Pemimpin yang Merasa Puas dengan Dirinya

Kesalahan terbesar dalam kepemimpinan di samping kompetensi adalah complacency atau merasa puas dengan dirinya sendiri. Dunia usaha penuh dengan pemimpin yang kompeten, tetap menjadi puas dengan dirinya sendiri. Terdapat kesalahan besar dengan mengatakan bahwa “knowledge is power”. Pengetahuan bukanlah kekuasaan, tetapi merupakan kekuasaan potensial. Kekuasaan potensial tidak berguna apabila tidak digunakan dengan baik. Pemimpin yang complacent adalah yang tidak dapat masuk ke dalam kekuasaan potensial.

Terdapat banyak pemimpin yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk berubah dan memperbaiki sesuatu, tapi tidak berbuat sesuatu. Setelah bertahun-tahun, karena waktu yang baik dan keberhasilan tercapai dalam karir, pemimpin menjadi complacent. Mereka cenderung menerima sesuatu seperti apa adanya. Mereka menerima bahwa pangsa pasar mereka tenggelam Karena Persaingan dari pesaing agresif. Mereka menjadi kebal terhadap keluhan pelanggan. Mereka membangun blind spots berdasarkan kelemahan organisasi dan mudah diserang.

Pemimpin yang complacent berpikir bahwa perusahaannya dapat bertahan hanya dengan melanjutkan hal yang sama, cara lama yang sama, berjalan seperti biasanya. Kebenaran adalah apabila pemimpin berubah dan merespons cepat perubahan dalam lingkungan eksternal, organisasi mereka sebenarnya akan menjadi korban perubahan, dan bukannya pemenang perubahan.

Perubahan yang efektif harus dimulai dari atas. Pemimpin pertama kali harus mengubah pola pikirnya sendiri apabila mereka mengharapkan staf melakukannya. Dan untuk memulai mengubah pola pikir, mereka perlu berhati-hati terhadap delapan penyakit kepemimpinan di atas dan menanyakan pada diri mereka sendiri beberapa pertanyaan jujur. Kemudian, mereka harus mengambil langkah untuk mengurangi

L. Kesalahan yang Harus Dihindari

Dalam usaha memimpin perubahan di dalam sebuah organisasi, pemimpin perubahan harus berhati-hati untuk menghindari sejumlah kesalahan yang dapat menjadi penghalang dalam mencapai keberhasilan perubahan tersebut. Kesalahan-kesalahan ini bisa menghambat perjalanan menuju transformasi yang sukses. Berikut adalah beberapa kesalahan yang harus dihindari:

1. Memaksakan Solusi dari Luar Organisasi

Salah satu kesalahan yang sering terjadi adalah mencoba memaksakan solusi yang dikembangkan di luar organisasi kepada unit atau departemen yang memerlukan perubahan. Pendekatan ini seringkali gagal karena tidak mempertimbangkan konteks dan kebutuhan unik yang dimiliki oleh setiap unit. Sebaliknya, pemimpin perubahan seharusnya bekerja sama dengan unit yang memerlukan perubahan untuk mengembangkan solusi yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

2. Mengandalkan Solusi Universal

Setiap organisasi memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda. Mencoba menerapkan solusi perubahan secara universal di seluruh organisasi, terutama jika organisasi tersebut besar dan kompleks, bisa menjadi kesalahan. Sebaliknya, sebaiknya fokus pada solusi yang lebih spesifik dan relevan untuk unit atau departemen yang memerlukan perubahan. Setiap unit mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda, dan solusi harus disesuaikan dengan konteks mereka.

3. Menempatkan Tanggung Jawab pada Human Resources

Kesalahan lain yang sering terjadi adalah menempatkan seluruh tanggung jawab perubahan pada departemen Sumber Daya Manusia (HR). Pemimpin unit atau departemen seharusnya bertanggung jawab langsung atas perubahan dalam unit

4. Terlalu Bergantung pada Aspek Teknis

Meskipun aspek teknis dapat menjadi bagian penting dari perubahan organisasi, terlalu mengandalkan solusi teknis saja bisa mengabaikan aspek sosial yang juga krusial. Organisasi adalah sistem sosial, dan perubahan harus mempertimbangkan dampaknya pada sikap, keterampilan, dan motivasi karyawan. Terlalu fokus pada aspek teknis saja dapat mengabaikan masalah yang mendasar pada tingkat sosial.

5. Mengubah Terlalu Banyak Hal Sekaligus

Kesalahan umum dalam program perubahan adalah mencoba mengubah terlalu banyak aspek dalam organisasi secara bersamaan. Terlalu banyak perubahan dalam waktu yang singkat dapat menciptakan kebingungan dan resistensi yang tidak perlu. Sebaiknya, perubahan harus dikelola dengan bijak, dengan fokus pada perubahan yang paling penting dan mendesak.

M. Pelajaran untuk Pemimpin Perubahan

Dalam menghadapi tantangan dan dinamika organisasi masa depan, pemimpin perubahan perlu memahami beberapa pelajaran penting yang dapat membantu mereka dalam peran mereka. Berikut adalah beberapa panduan dari Peter M. Senge yang relevan bagi pemimpin perubahan:

1. Perubahan Pola Pikir

Pemimpin perubahan harus meninggalkan pola pikir lama yang terfokus pada mengatasi masalah semata. Mereka perlu memahami bahwa perubahan sejati melibatkan penciptaan sesuatu yang baru dan inovatif. Dalam peran mereka, mereka seharusnya tidak hanya menjadi problem solver, tetapi juga creator, orang yang mampu menciptakan visi dan arah baru untuk organisasi.

2. Terbuka untuk Kejutan

Pemimpin perubahan harus tetap terbuka untuk kejutan dan perubahan yang tidak terduga. Keterbukaan terhadap lingkungan yang dinamis adalah kunci untuk menghadapi perubahan yang cepat. Mereka perlu memahami bahwa keberhasilan sering kali datang dari peluang yang tidak terduga.

3. Memulai dengan Gairah

Gairah adalah kunci untuk memotivasi dan menggerakkan orang dalam organisasi. Pemimpin perubahan perlu menginspirasi gairah dalam diri mereka sendiri dan orang lain. Mereka harus fokus pada memimpin individu-individu yang berprestasi tinggi dan mampu menciptakan arah perubahan yang jelas.

Selain itu, pemimpin perubahan harus memahami pentingnya dorongan kompetitif dan pembelajaran sepanjang masa dalam menghadapi ekonomi yang penuh tantangan. Keterampilan seperti imajinasi untuk inovasi, profesionalisme untuk mencapai kinerja tinggi, dan keterbukaan untuk berkolaborasi adalah penting dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

Dalam abad XXI, konsep kepemimpinan tidak lagi terbatas pada manajer puncak. Kepemimpinan dapat ditemukan di seluruh tingkatan organisasi, dan pemimpin perubahan harus siap untuk terus mengembangkan keterampilan kepemimpinan sepanjang hidup mereka. Kesempatan untuk belajar dan berkembang menjadi kunci dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks di lingkungan bisnis saat ini

Kesimpulan

Pemimpin dalam sebuah organisasi perlu memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan. Ini melibatkan berbagai aspek, seperti perubahan strategis, perubahan fundamental, dan pendekatan kultural dalam memimpin perubahan. Pemimpin juga harus siap menghadapi tantangan, mengatasi hambatan, menerobos inovasi, dan memiliki taktik dalam menentukan perubahan.

Dalam memimpin perubahan strategis, pemimpin harus memahami bahwa perubahan tersebut akan sulit dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dasar-dasar perubahan. Terdapat tiga taktik umum untuk memimpin perubahan: perubahan antisipatif, perubahan reaktif, dan perubahan krisis. Selain itu, pemimpin juga perlu memahami pentingnya memimpin perubahan berdasarkan hubungan dan budaya organisasi. Ini termasuk menghargai pendapat bawahan, membangun lingkungan yang mendukung, dan memengaruhi orang lain secara positif.

Pemimpin perubahan juga harus menghindari kesalahan umum seperti tidak mendengarkan, tidak mempraktikkan apa yang dikatakan, atau mengintimidasi orang lain. Sebaliknya, mereka harus mempelajari pelajaran untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam menghadapi perubahan.

Dalam era yang terus berubah ini, pemimpin harus siap untuk mengubah pola pikir, mengembangkan keterampilan, dan terus belajar sepanjang hidup mereka agar dapat memimpin organisasi menuju masa depan yang sukses.

BAB III RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN

A. PENDAHULUAN

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dengan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi. Peran penting tersebut juga diperkuat oleh Berneth (2004) yang mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting bagi kesuksesan perubahan organisasi.

Fernandez dan Renay (2006) menyebutkan bahwa sebagai langkah awal proses perubahan, organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Menurut Armenakis et al. (1993), salah satu proses awal yang harus dilakukan dalam perubahan organisasi adalah proses asesmen untuk mengetahui sejauh mana kesiapan pegawai. Asesmen tersebut bertujuan untuk membantu pimpinan mengidentifikasi gap antara harapan mereka dan anggota organisasi yang lain terkait inisiatif perubahan.

Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses. Konsep kesiapan untuk berubah dilandaskan pada tiga model perubahan dari Lewin yang menyatakan perlunya upaya aktif pelaku perubahan untuk secara efektif mengarahkan perubahan ketika berada dalam tahap *unfreezing* (Stevens, 2013). Sesuai dengan konsep tersebut, menurut Armenakis et al. (1993) upaya menciptakan kesiapan anggota organisasi untuk berubah merupakan proses proaktif organisasi dalam menghadapi perubahan.

B. Kesiapan untuk Berubah

Persoalannya adalah belum semua sumber daya manusia memahami akan arti pentingnya melakukan perubahan. Masih diperlukan peningkatan pemahaman tentang hakikat perubahan itu sendiri, tentang apa yang dimaksud dengan perubahan. Mengapa perlu perubahan dan faktor apa yang mendorong perubahan? Sampai di

mana kesiapan kita melakukan perubahan dan bagaimana mengelola perubahan tersebut agar dapat mencapai tujuan yang dikehendaki?

Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Oleh karena itu, perubahan sumber daya manusia perlu dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan status quo untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis.

Dengan demikian, pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kebutuhan untuk berlangsungnya proses perubahan. Untuk itu, sumber daya manusia perlu menyadari dan memahami arti pentingnya perubahan, serta bersedia untuk berubah. Sumber daya manusia perlu semakin diberdayakan

Di sisi lain, pemimpin perlu memberikan kesempatan lebih luas untuk berlangsungnya proses pemberdayaan. Pemberdayaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada terbentuknya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengadakan perubahan.

C. Mengubah Smart People

Smart people atau orang cerdas pada umumnya memiliki daya penalaran tinggi, bersifat kritis, kreatif, dan dinamis. Akan lebih sulit untuk mengubah orang yang sudah memiliki pola pikir tersendiri. Oleh karena itu, untuk mengubahnya perlu dilakukan dengan cara yang tepat.

1. Menghapuskan Pemikiran Salah

Menurut Victor Tan (2002:89), pemimpin perlu menjalankan perubahan dengan cara yang tepat dan sesuai agar organisasi dapat mencapai tingkat kecerdasan. Pemimpin harus memahami enam cara berpikir yang salah dalam melakukan perubahan, yaitu sebagai berikut.

2. Hanya Orang Lain yang Perlu Berubah

Terlalu sering kredibilitas inisiatif perubahan meloncat karena pemimpin dalam organisasi membebaskan dirinya dari proses perubahan. Mereka merasa bahwa problem dan isu timbul sepenuhnya karena orang lain. Mereka tidak melihat bahwa perubahan sendiri memainkan bagian penting dalam membawakan perubahan pada orang lain. Oleh karena itu, mereka tidak hadir dengan enakanya dalam pertemuan atau diskusi tentang perlunya perubahan bagi personal. Terdapat pula pemimpin yang mengirim orangnya untuk mengikuti program pelatihan untuk mengelola perubahan atau mengubah pola pikir, tetapi sengaja membebaskan dirinya dari menghadiri pelatihan semacam ini.

Untuk mengubah orang lain, kita harus mengubah diri kita terlebih dahulu. Mahatma Gandhi menempatkan hal ini dengan baik ketika mengatakan "*we must be the change we wish to see in the world*". Kepemimpinan dengan contoh merupakan cara yang sangat berpengaruh untuk mengubah orang lain.

3. Untuk Menjadi Efektif, Perubahan Harus Dipaksakan

Banyak pemimpin merasa bahwa cara terbaik untuk mengubah organisasi adalah dengan memaksakannya. Mereka beralasan bahwa manusia secara alamiah akan menolak perubahan jika mereka diberi pilihan sehingga mereka merasionalkan bahwa cara terbaik adalah dengan memperlakukan dan membuat takut orang untuk mengajukan perubahan.

Untuk membangun komitmen terhadap perubahan, kita memerlukan keterlibatan orang. Sistem komunikasi dua arah memungkinkan untuk diskusi terbuka, klarifikasi, umpan balik, dan saran merupakan suatu cara yang efektif untuk meningkatkan penerimaan terhadap perubahan. Komitmen terhadap perubahan akan lebih berkelanjutan jika memaksa orang berkeinginan untuk berubah daripada memaksa mereka untuk berubah.

4. Perubahan adalah suatu Tujuan, Bukan suatu Proses

Perubahan adalah sebuah proses pertumbuhan, inovasi dan perbaikan. Proses perubahan sebenarnya adalah di mana pemimpin yang membiarkan komunikasi interaktif, memiliki komitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia, memberikan inspirasi dan meningkatkan nilai setiap orang, akan melakukan lebih banyak untuk membangun komitmen terhadap perubahan daripada gerakan yang tenang terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan adalah bahwa nilai suatu perubahan terletak pada proses komunikasi, saling berbagi dan belajar satu sama lainnya, memperbaiki, menumbuhkan, dan memperbaiki bersama baik sebagai organisasi maupun individu.

5. Waktu Terbaik untuk Melakukan Perubahan adalah pada Saat Terjadi Krisis

Banyak pemimpin berkeinginan mengubah organisasinya, tetapi hanya duduk menunggu terjadinya krisis sebelum mereka mengambil tindakan. Hal tersebut terjadi karena mereka percaya bahwa waktu yang terbaik untuk melakukan perubahan adalah pada masa krisis.

Pelajaran sebenarnya adalah paling baik melakukan perubahan ketika mendapatkan pilihan atau kesempatan daripada menunggu sampai sesuatu terpaksa berubah.

6. Perubahan Merupakan Cara untuk Menutupi Kinerja Buruk

Terdapat pemimpin yang berinisiatif perubahan untuk alasan yang salah. Pemimpin ini ingin menggunakan perubahan sebagai alasan pemaaf karena membuat keputusan yang jelek untuk menghindari tanggung jawab atau untuk menutupi kelemahannya. Oleh karena itu, kita melihat pemimpin yang terlalu sering mengubah seluruh keputusannya.

Agar perubahan bermakna, haruslah positif dan produktif, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perubahan harus membawa manfaat yang lebih besar daripada biaya.

7. Uang Merupakan Motivator Paling Efektif untuk Melakukan Perubahan.

Satu kesalahan terbesar adalah apabila pemimpin percaya bahwa uang adalah alat yang paling efektif untuk memotivasi orang agar berubah. Oleh karena itu, banyak pemimpin merasa tidak terbantu apabila tidak punya dana untuk insentif memotivasi orang melaksanakan perubahan. Mereka menjalankan perubahan dengan setengah hati tanpa pendirian.

Memotivasi orang terhadap perubahan harus berada di luar terminologi moneter. Untuk membuat orang menginginkan perubahan, kita perlu mendapatkan orang untuk melihat nilai perubahan tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga dirinya sebagai individu.

Pemimpin harus membantu staf melihat bahwa proyek yang mengizinkan mengasimilasikan pengetahuan baru, mengembangkan keterampilan baru dan mendapatkan pengalaman baru, akan membantu sekaligus meningkatkan nilai pribadinya.

D. Memahami Kekuatan Pendorong Smart People

Tantangan terbesar dalam manajemen sumber daya manusia adalah membujuk *smart people* atau orang cerdas untuk berubah. *Smart people* sering menempatkan hambatan terkuat dan resistensi untuk berubah.

Kebanyakan *smart people* merasa bahwa mereka telah mengetahui, mendengar, melihat, mempunyai pengalaman dan pernah mencoba perubahan sebelumnya. *Smart people* cepat dan tajam dalam memahami dan menggenggam gagasan atau konsep. Mereka juga cepat melompat pada kesimpulan dan mereka mempunyai pikiran kuat sendiri.

Menurut Victor Tan (2002:94) *smart people* mempunyai karakteristik yang dinyatakan dengan lima E yang memengaruhi cara mereka berpikir, merasa dan bertindak. Kelima E tersebut adalah:

- *Experience* (pengalaman)
- *Education* (pendidikan)

- *Expertise* (keahlian)
- *Excellent achievement* (prestasi unggul)
- *Endowed abilities* (kemampuan natural)

1. *Experienced Smart People*

The Experienced smart people adalah mereka yang mendapat manfaat berupa pengalaman dari bekerja selama beberapa tahun dalam berbagai organisasi.

2. *Educated Smart People*

Terlalu sering *smart people* yang terdidik bermain secara ketat dengan peraturan melupakan bahwa peraturan dibuat manusia dan dapat diubah, terutama jika tidak lagi relevan atau tidak lagi memenuhi tujuan. Usaha perubahan sering gagal karena orang mendengarkan gagasan dari orang terdidik yang kurang pengalaman dan keahlian daripada gagasan asli yang bagus.

3. *Expert Smart People*

Expert smart people mengembangkan semacam taruhan besar dalam pengetahuan dan keahliannya, mereka menjadi semakin dalam dan emosional terikat padanya. Sering mereka akan berusaha mencocokkan pengetahuan dan solusinya, tanpa memandang biaya bagi organisasi.

4. *Excellent Smart People*

Excellent smart people mempunyai latar belakang yang mengesankan tentang pencapaian hasil untuk memaksakan perubahan pada mereka, anda harus menunjukkan *track record* keberhasilan.

5. *Endowed Smart People*

Kita mungkin telah sampai pada orang dengan bakat besar, IQ tinggi dan kemampuan ganda yang menakjubkan. Akan tetapi, *endowed*

smart people yang baik sering menekankan secara berlebihan pada dirinya sebagai brilian dan *outstanding*.

Karena *smart people* sering memegang posisi kekuasaan dan biasanya sangat berpengaruh, penting bagi pemimpin perubahan terlebih dahulu mencari cara untuk membujuk orang ini agar berubah, sebelum bergerak bekerja dengan orang lainnya.

E. Mengelola Smart People

Smart people melalui pengalaman, pendidikan, keahlian, prestasi unggul dan kemampuan bawaan sejak lahir sering mencapai sukses dengan caranya sendiri. Banyak yang mendapatkan kekaguman dari atasannya atau manajemen puncak. Sering suatu lingkungan dari mana *smart people* berasal atau proses pencapaian prestasi yang telah dilalui *smart people* membentuk mereka sehingga membuatnya sulit untuk dirubah.

Menurut Victor Tan (2002:100), untuk membujuk *smart people* untuk berubah, kita memerlukan strategi yang cerdas berkaitan dengan sifat yang tidak diinginkan dengan cara yang efektif. Untuk membuka pikiran dan memenangkan hati *smart people*, kita harus tahu bagaimana mengelola situasi di mana masing-masing dari lima sifat tersebut menonjol.

F. Apabila Smart People Egois

Smart people sering mempunyai ego proporsional dengan tingkat sukses yang telah mereka capai. Dan sukses mungkin karena tingkat pendidikan, dalam keahlian, lamanya pengalaman, dan tingkat prestasi atau jumlah bakat bawaan yang dimiliki *smart people*.

Cara paling efektif membuat *smart people* ingin berubah adalah dengan membantu mereka menemukan alasan mengapa perubahan diperlukan dan manfaat bagi organisasi serta untuk mereka. Dalam berhubungan dengan *smart people*, diperlukan kebijaksanaan dan kesabaran luar biasa.

G. Apabila Smart People Over-Confident

Tantangan lain dalam bekerja dengan *smart people* adalah perlunya mencegah mereka menjadi terlalu percaya diri tentang gagasannya sendiri, seperti misalnya mereka tidak mempertimbangkan sudut pandang atau alternatif lain. Cara terbaik untuk mencegah *smart people* dari terlalu percaya diri adalah dengan mulai menggali kemungkinan *blind spots* dalam organisasi. Cara yang dapat dipertanggungjawabkan dan jujur adalah dengan menggunakan konsultan eksternal.

Terdapat beberapa pertanyaan yang perlu diajukan, yaitu sebagai berikut.

- a. Apakah produk dan jasa dari organisasi bersaing di pasar?
- b. Dalam aspek apa pelanggan senang dengan produk dan jasa organisasi?
- c. Dalam aspek apa pelanggan tidak senang dengan produk dan jasa organisasi?
- d. Dapatkah organisasi bertahan atau *survive* dalam jangka panjang jika terus mengikuti strategi pemasaran sekarang?
- e. Apa lagi yang harus dilakukan organisasi agar dapat terus tumbuh dan meningkatkan kinerjanya?

H. Apabila Smart People Ill-Mannered (Berkelakuan Jelek)

Cara terbaik berhubungan dengan orang yang *ill-mannered* atau mempunyai kebiasaan jelek adalah dengan tidak kehilangan ketenangan. Menggunakan psikologi sebaliknya akan lebih efektif.

Cara demikian akan menekan *smart people* yang berkelakuan buruk sadar akan kepeduliannya dan akan ketidaksopanannya. Membuat mereka merasa bersalah merupakan cara yang efektif bagi agen perubahan dalam memengaruhi sudut pandang *smart people*.

I. Apabila Smart People Microscopic (Berpandangan Sempit)

Apabila *smart people* menjadi *microscopic*, mereka juga cenderung menjadi bersifat *territorial*. Dengan demikian, banyak *smart people* menolak perubahan karena mereka hanya melihat kepentingan departemen mereka sendiri.

Cara untuk membujuk *expert smart people* untuk berubah adalah membuat mereka melihat bagaimana peran mereka atau departemen dihubungkan dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, bisa juga dengan membuat mereka melihat nilai dari bekerja bersama dengan semua divisi dan unit untuk mencapai visi dan misi organisasi.

J. Apabila *Smart People* Tidak Fleksibel

Kebanyakan *smart people* telah memiliki cara berpikir dan pola kerja yang dianggapnya baik dalam menjalankan pekerjaan, sehingga mereka sulit untuk diminta berubah. Beberapa cara yang bermanfaat untuk membuat *smart people* yang tidak fleksibel ingin berubah adalah:

- a. Membantu mereka untuk melihat rasionalitas untuk perubahan
- b. Menunjukkan bahwa cara lama tidak lagi relevan atau berguna
- c. Mengusahakan memaksakan kenyataan keberhasilan dari cara atau gagasan baru dilakukan diorganisasi lain yang sama dalam industri yang sama

Untuk membujuk *smart people* berubah, diperlukan keterampilan khusus. Harus mengembangkan kesabaran dan pengetahuan psikologi untuk berhubungan dengan jenis orang ini. Oleh karena itu, pemimpin organisasi sekarang harus mengenal kebutuhan penting ini jika ingin mengimplementasikan keberhasilan perubahan dalam organisasi.

K. Mencapai Keunggulan

Untuk menjadi *excellence* atau unggul dalam dunia yang sangat kompetitif dewasa ini, diperlukan lebih dari sekedar melalui pengetahuan di bidang spesifik saja. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan adalah :

1. Mengembangkan Potensi

Untuk menjadi unggul pemimpin perlu melakukan hal-hal berikut.

a. Membangun atribut kunci, yaitu ambisi, visi, percaya diri, keberanian mengambil resiko, dorongan dan energy, semangat bersaing, kritik diri, dan kepemimpinan

b. Membangun Percaya Diri

Percaya diri dapat diperkuat dengan menggali apa yang dapat Anda lakukan dengan baik. Jika merasa kurang dalam suatu bidang tertentu, latihlah untuk memperbaiki keterampilan. Berbanggalah atas apa yang telah dilakukan dengan baik dan dekati tugas secara profesional.

c. Mengambil Risiko

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

d. Mengembangkan Dorongan

Anda memerlukan energi fisik untuk melakukan setiap pekerjaan dengan baik. Namun, energi yang membuat berbeda antara keberhasilan dan kegagalan terdapat dalam pikiran. Anda dapat membangkitkan dorongan dengan menyalurkan energi Anda menuju pada tujuan yang dipilih (Robert Heller, 1999: 14).

e. Memimpin dengan Efektif

Untuk memenuhi potensi kepemimpinan, belajarlah tentang bagaimana membuat orang lain bekerja secara produktif dan menggunakan inisiatif mereka untuk mendapatkan hasil yang optimal.

f. Menjaga Kebugaran

Gaya hidup dan latihan yang diambil akan mempengaruhi baik potensi maupun prestasi. Dengan menjaga keseimbangan gaya hidup dan memelihara kondisi fisik, akan diperoleh stamina dan energi untuk mencapai potensi dalam pekerjaan

g. Mengejar Keunggulan

Tidak ada alternatif yang baik bagi tujuan pencarian ke sempurnaan kinerja tertinggi, dan secara konstan tidak puas atas hasil yang kurang dari

sempurna. Untuk itu, jadilah pengkritik diri sendiri terbaik, memberikan perhatian pada kesalahan sendiri, dan mencari keunggulan.

Untuk menjadi yang terbaik, asumsikan bahwa Anda selalu dapat menemukan cara yang lebih baik untuk menggunakan segenap kemampuan.

2. Memperbaiki Keterampilan

Di mana pun tingkat yang Anda peroleh dalam karier adalah penting untuk tetap belajar. Dengan memperluas dan menetapkan pengetahuan Anda, Anda dapat meningkatkan kinerja secara dramatis (Heller, 1999: 26).

a. Meningkatkan Pembelajaran

Orang tidak pernah terlalu tua untuk belajar, dan kebutuhan untuk belajar meningkat dengan meningkatnya karier dan pekerjaan menjadi semakin kompleks dan penting.

b. Berpikir Efektif

Memperbaiki cara berpikir dilakukan dengan menggunakan logika dan mengadopsi teknik yang sudah terbukti yang akan membawa pada rasa saling pengertian, gagasan dan pelak sanaan yang lebih baik.

c. Memperbaiki Memori

Memori yang baik merupakan modal besar dan dapat selalu dikembangkan. Orang sering mengeluh bahwa memorinya menurun. Cara yang dapat dilakukan untuk melatih memori, antara lain adalah dengan mengingat angka dan daftar urutan dan menggunakan asosiasi.

d. Memperbaiki Kemampuan Membaca

Membaca sangat fundamental dan penting untuk efisiensi. Semakin cepat membaca dan semakin memahami, akan menjadi semakin baik.

e. Menulis dan Berbicara Lebih Lancar

Langkah untuk memperbaiki kemampuan menulis dan berbicara adalah (Heller, 1999: 34): (1) mendapatkan orang yang kita hargai untuk membaca dan mengkritik tulisan Anda; (2) membaca semua tulisan dengan keras atau pelan untuk menilai kualitas; (3) berlatih memberikan pidato tanpa menggunakan catatan atau menggunakan jam untuk mengukur waktu;

- (4) mengambil inti masalah dari peserta dan melakukan kontak mata; dan
- (5) menggunakan piranti presentasi dengan komputer untuk memperoleh pengaruh terbaik.

3. Menjadi Lebih Efektif

Terdapat sejumlah alat dan teknik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Dengan sedikit pengetahuan, Anda dapat memastikan bahwa Anda menggunakan secara maksimum sumber daya pribadi Anda.

Cara yang dapat ditempuh adalah dengan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Mendorong Kreativitas
- b. Menggunakan Waktu secara Efisien
- c. Menjadi Lebih Produktif
- d. Memilih Prioritas
- e. Memahami Uang
- f. Mengurangi Stres
- g. Mengukur Progres

4. Mencapai Sukses

Sukses melekat pada kemampuan mengelola karier dengan baik. Ambil setiap kesempatan untuk memajukan diri dan memperoleh bantuan dari orang lain untuk kemajuan lebih lanjut.

- a. Mengukur Kembali Tujuan

Mengukur tujuan dianalisis dengan mengajukan beberapa pertanyaan, yaitu mengapa, apa, bagaimana, siapa, dimana, dan bilamana.

- b. Menemukan Mentor

Belajar dari mentor yang pengalamannya lebih beragam dan lebih banyak merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja dan mencapainya sukses.

- c. Melakukan Kontak

Mempertahankan karir secara efektif sering dilakukan dengan mencatat nama kontak yang bermanfaat atau potensial dan secara periodik

meng-up date nama, alamat dan nomor telepon kontak. Bilamemungkinkan,catat pula bisnis dan bidang keahlian yang dimiliki.

L. Pemberdayaan

Kinerja organisasi sangat ditentukan SDM yang berada di dalamnya, apabila SDM memiliki inovasi tinggi, kreatif, dan mampu mengembangkan inovasi maka kinerjanya semakin baik, sehingga diperlukan adanya upaya meningkatkan kemampuan dan peran SDM. Cara pendekatan baru untuk mengembangkan SDM adalah pelibatan dan pemberdayaan karyawan yang bersifat bottom-up.

1. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Menurut Robbins, pemberdayaan merupakan menempatkan pekerja untuk bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Pemberdayaan dapat mengubah gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, cara pekerjaan dirancang dan cara organisasi distrukturkan.

Pemberdayaan memungkinkan orang untuk membuat keputusan lebih besardan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seorang yang lebih senior. Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh, ke dalam posisi lain yang memberikan kesempatan untuk lebih bertanggung jawab.

Pemberdayaan dapat diawali dengan hanya sekedar memberikan dorongan kepada orang agar mau memainkan peran lebih aktif dalam pekerjaannya, sampai melibatkan mereka dalam mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. Perlunya Pemberdayaan

Pemberdayaan diperlukan karena dua hal, yaitu:

- 1) Lingkungan eksternal telah berubah yang penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang tidak diduga,
- 2) Orangnya sudah berubah, di mana SDM menjadi Intellectual Capital bagi organisasi dan faktor dominan dalam mencapai keberhasilan.

Karenanya, setiap organisasi harus mengembangkan kualitas SDM dengan pendekatan partisipatif, memberikan kewenangan dan kepercayaan pada karyawannya.

Apabila Perusahaan menerapkan pemberdayaan SDM, akan memperoleh manfaat, yaitu :

- 1) Dapat memberikan respons langsung pada kebutuhan pelanggan secara lebih cepat dalam penyampaian jasa
- 2) Karyawan akan mempunyai rasa memiliki yang tinggi pada pekerjaannya dan merasa dirinya berarti bagi Perusahaan
- 3) Karyawan bisa berinteraksi dengan pelanggan secara lebih akrab dan antusias

3. Hambatan Terhadap Pemberdayaan

Beberapa manajer yang mempunyai kekuasaan melakukan perubahan tidak peduli atas masalah yang dihadapinya, sedangkan petugas garis depan memahami persoalannya tidak diberi wewenang untuk melakukannya. Disamping itu beberapa manajer enggan memberikan wewenang kepada bawahannya karena merasa dengan PPK akan mengurangi kekuasaannya. Penolakan manajemen terhadap pemberdayaan antara lain karena alasan ketidaksamaan, nilai-nilai pribadi, ego, pelatihan manajemen, karakteristik kepribadian, keterlibatan para manajer, serta struktur organisasi dan praktik manajemen

M. Membantu Orang Menyesuaikan

Banyak orang membicarakan tentang pentingnya perubahan, dan bagaimana perubahan membuat orang menjadi lebih baik dan lebih puas. Dalam kenyataannya, perubahan baik yang berhasil maupun yang tidak berhasil membuat pekerja mengalami stres dan dalam banyak kejadian dilakukan pemindahan terhadap orang yang baik. Untuk itu, mereka memerlukan bantuan untuk melewati perubahan tersebut (Harvard Business Essentials, 2003: 84).

1. Reaksi terhadap Perubahan: Perasaan Kehilangan dan Kekhawatiran

Reaksi terhadap perubahan adalah timbulnya perasaan kehilangan dan kekhawatiran. Pekerja telah melakukan pekerjaan rutin selama 8 jam/hari, bisa saja terjadi pada suatu saat pekerja menerima pemberitahuan bahwa bonus akhir tahun dihentikan. Mereka merasa kehilangan secara drastis. Biasanya mereka hanya menerima pemberitahuan berupa perubahan deskripsi pekerjaan, atau status. Akibatnya pekerja takut akan sesuatu yang tidak diketahui dan kehilangan kepastian.

2. Tahapan Reaksi terhadap Perubahan

Reaksi orang terhadap perubahan berlangsung dalam 4 tahapan

- a. Shock, orang merasa diancam oleh perubahan yang diharapkan. Orang.
- b. Defensive retreat, orang marah dan menyerang atas apa yang telah dilakukan terhadap mereka,
- c. Acknowledgment, kebanyakan orang berhenti menyangkal terhadap kenyataan perubahan.
- d. Acceptance and adaptation, berarti melepaskan situasi lama.

3. Nasihat Konvensional

Perhatian sering kurang diberikan terhadap kebutuhan psikologis, tentang pentingnya sikap yang benar. Kebanyakan pekerja lebih menyukai empati, saling pengertian atas apa yang mereka alami. Mereka kurang tertarik dalam mendengarkan nasihat daripada saling pengertian dan dukungan.

4. Apa yang Dapat Dilakukan Individu

Emosi kuat yang kebanyakan kita rasakan dalam perubahan seperti, kemarahan, depresi dan tertekan, adalah tidak berguna. Hal tersebut tidak membuat kita nyaman atau mendorong kita maju.

a. Mengatasi Ketidakberdayaan

Perasaan ketidakberdayaan dan kehilangan kontrol adalah penyebab utama kesulitan yang berkaitan dengan perubahan. Mencegah perasaan ketidakberdayaan adalah menciptakan perasaan kontrol pribadi dalam bidang kehidupan yang lain.

b. Menginventarisasi Keuntungan dan Kerugian

Menerima emosi kuat dan mengakui pentingnya kesabaran dalam hubungannya dengan perubahan adalah vital. Kita punya pilihan tentang bagaimana kita mempersepsi atas perubahan, dan kita dapat mengembangkan kapasitas untuk melihat manfaat, bukan hanya kerugian, dalam situasi baru.

c. Re-anchor

Re-anchoring berkaitan dengan inventarisasi keuntungan dan kerugian. Individu menyeimbangkan investasi emosional tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, afiliasi, keterampilan, dan konsep diri dengan investasi emosional di bidang lainnya, seperti: keluarga, kawan, kepentingan umum, dan aktivitas keagamaan.

Inventarisasi dan re-anchoring adalah sulit bila seseorang dalam pegangan emosi kuat. Mekanisme terbaik untuk menanggulangi perubahan adalah mendahuluinya. Mereka yang memahami bahwa dampaknya kuat, prosesnya memerlukan waktu, dan mempunyai semua sumber kekuatan, mempunyai posisi lebih baik.

5. Bagaimana Manajer Dapat Membantu Pekerja Mengatasi

Dalam usaha perubahan, kebanyakan manajer lebih memerhatikan masalah teknis yang relatif mudah. Tetapi secara sadar atau tidak, mereka

mengabaikan masalah yang lebih kompleks dan tidak terduga yaitu tentang orang.

Dengan pemikiran tersebut, maka perlu dipertimbangkan apa yang dapat dilakukan manajer pada setiap tahapan perubahan.

a. Tahap Pertama: Shock

Manajer yang baik mempersiapkan orang untuk perubahan jauh hari sebelum benturan terjadi. Manajer dapat menyiapkan orangnya untuk menghadapi benturan perubahan dengan secara periodik mencegah benturan yang mungkin mereka hadapi dengan memberikan pekerjaan kecil.

b. Tahap Kedua: Defensive Retreat

Melakukan apa saja yang dapat mempertahankan 'retreaters' dengan menghubungkan pada kelompok langsungnya. Kita perlu membantu orang berhubungan dengan orang lainnya dalam situasi baru.

c. Tahap Ketiga: Acknowledgment

Kebanyakan orang berhenti menyangkal kenyataan perubahan dan mengakui situasi baru mereka. Dinamika psikologis pada tahap ini termasuk kesedihan atas apa yang hilang dan menimbulkan perasaan kebebasan.

d. Tahap Keempat: Acceptance and Adaptation

Kebanyakan pekerja bahkan akan menerima situasi baru mereka dan menyesuainya. Sebagian lain mungkin mengalihkan pada pekerjaan baru yang mereka temukan lebih memuaskan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Tetapi sejumlah orang lainnya tidak akan pernah menyesuaikan dan kinerjanya akan menurun.

e. Memikirkan Kembali Resister

Resister adalah setiap orang yang menolak untuk menerima perubahan, atau orang yang tidak berubah secepat yang kita lakukan.

Resistensi merupakan bagian proses wajar dari adaptasi perubahan, respons wajar dari mereka yang mempunyai kepentingan kuat untuk memelihara keadaan sekarang dan menjaga dirinya dari kerugian. Resistensi

perlu dipahami sebagai reaksi normal sebagai langkah dalam proses yang mengarah pada penerimaan dan adaptasi.

Kesimpulan

Perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan peran yang harus dijalankan sehingga sebagai bagian dari suatu perusahaan, departemen sumber daya manusia memiliki fungsi “sebagai pemain kunci dalam menolong perusahaan-perusahaan mencapai tujuan-tujuan strategis”. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Tujuan strategis suatu Perusahaan hanya akan dapat tercapai jika perusahaan tersebut didukung oleh sumber daya manusia yang andal dan menguasai bidangnya masing-masing. Penguasaan bidang pekerjaan merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh setiap personal yang bekerja di suatu perusahaan. Perubahan diawali dengan mempersiapkan semua SDM untuk menerima perubahan, karena manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Kinerja organisasi sangat ditentukan SDM yang berada di dalamnya, apabila SDM memiliki inovasi tinggi, kreatif, dan mampu mengembangkan inovasi maka kinerjanya semakin baik, sehingga diperlukan adanya upaya meningkatkan kemampuan dan peran SDM.

BAB IV RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERUBAHAN

A. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang terus berkembang dan berubah, organisasi harus senantiasa siap untuk menghadapi perubahan. Perubahan dapat muncul dari berbagai faktor, seperti perkembangan teknologi, persaingan yang semakin ketat, perubahan dalam kebijakan regulasi, atau bahkan kebutuhan internal untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Dalam menghadapi perubahan-perubahan ini, organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berubah dengan cepat tanpa mengorbankan stabilitasnya.

Perubahan organisasi bukan hanya tentang mengubah proses atau struktur, tetapi juga tentang mengelola perubahan dalam budaya dan sikap karyawan. Hal ini menuntut pemahaman mendalam tentang bagaimana perubahan dapat memengaruhi individu di dalam organisasi dan bagaimana meminimalkan resistensi terhadap perubahan tersebut.

Dalam konteks ini, makalah ini akan menyelidiki pentingnya perubahan organisasi dalam menjaga kelangsungan dan kesuksesan organisasi. Kami akan mengulas beberapa teori dan konsep terkait perubahan organisasi, serta melihat contoh-contoh perubahan organisasi yang berhasil dan tantangan yang dihadapi dalam proses perubahan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang perubahan organisasi, kita dapat memberikan pandangan yang lebih mendalam tentang bagaimana organisasi dapat menghadapi tantangan-tantangan yang ada dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif

B. Pengembangan Organisasi

b. Pengertian Pengembangan Organisasi

Terminologi organization development atau pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang berorientasi pada membuat organisasi dan anggotanya efektif. Dengan kata lain, organization development merupakan usaha terencana secara terus-menerus untuk meningkatkan struktu, prosedur, dan aspek manusia dalam sistem. Usaha sistematis tersebut memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan kualitas hidup pekerja pada umumnya.

Tyagi (2000: 241) berpendapat bahwa pengembangan organisasi adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi, dan kolaboratif di mana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalitas organisasional, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetensi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya.

Tujuan dari teknik pengembangan organisasi yang sudah terkenal adalah sebagai berikut.

1) Survey feedback

Suatu teknik pengembangan organisasi di mana kuesioner dan interview digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi. Informasi REX ini dibagikan kepada pekerja, kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perubahan organisasional.

2) Sensitivity training

Training dilakukan untuk mengembangkan wawasan personal. Sensitivity training merupakan teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku mereka sendiri dan dampaknya terhadap yang lain.

3) Team building

Team building merupakan suatu teknik di mana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok kerja mereka. Atas dasar diskusi ini, masalah spesifik diidentifikasi, ditemukan dan direncanakan untuk memecahkannya dan diimplementasikan.

4) Quality of work life programs

Teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memanusiakan tempat kerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan pekerja dalam pembuatan keputusan. Cara lain untuk memperbaiki quality of work life dinamakan quality circles, yaitu suatu cara pendekatan di mana kelompok kecil secara sukarela bertemu secara reguler untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mereka tunjukkan dan kondisi di mana mereka bekerja.

5) Management by objectives

Management by objectives merupakan suatu teknik di mana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional. Langkah yang ditempuh adalah dengan **pertama**, mengembangkan rencana tindakan, di mana manajer dan bawahan bekerja bersama menetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Mereka mengembangkan rencana untuk dicapai. **Kedua**, mengimplementasikan rencana, di mana progres pencapaian tujuan secara hati-hati dimonitor, dan membuat koreksi yang diperlukan. **Ketiga**, mengevaluasi hasil, di mana dilihat apakah tujuan telah dicapai.

Sementara itu, menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 668) pengembangan organisasi bersangkutan dengan membantu manajer merencanakan perubahan dalam mengorganisasi dan mengelola orang dengan mengembangkan kebutuhan akan komitmen, koordinasi, dan kompetensi. Tujuannya adalah meningkatkan baik efektivitas organisasi maupun kesejahteraan anggotanya melalui intervensi terencana dengan menggunakan pengetahuan tentang perilaku dan metode intervensinya. Dengan

demikian, pengembangan organisasi merupakan serangkaian teknik atau alat yang digunakan untuk mengimplementasikan perubahan organisasional.

Dari penelitian yang pernah dilakukan dapat ditarik kesimpulan berikut untuk implikasinya.

- 1) Rencanakan perubahan organisasi agar bekerja. Namun, manajemen dan agen perubahan disarankan agar menyandarkan diri pada intervensi bersegi banyak.
- 2) Program perubahan akan lebih berhasil jika dikaitkan langsung baik dengan hasil jangka pendek maupun jangka panjang. Manajer tidak boleh terikat dalam perubahan organisasional hanya sekedar untuk berubah. Usaha perubahan harus mencapai hasil positif.
- 3) Organizational change akan berhasil jika top-management benar-benar mempunyai komitmen pada proses perubahan dan tujuan yang diharapkan dari program perubahan. Hal ini menjadi benar apabila organisasi mengejar transformasi Fatau perubahan besar-besaran.

Tyagi (2000: 241) berpandangan lebih luas lagi. Ia menyatakan bahwa organization development lebih dari sekedar serangkaian proses perubahan. Pengembangan organisasi bukan sekedar berinisiatif secara sporadis untuk melakukan perubahan di tempat kerja selama masa krisis. Pengembangan organisasi merupakan usaha terencana dikaitkan dengan peningkatan kreativitas, keterampilan menyelesaikan masalah, pembelajaran dan perkembangan manusia di dalam organisasi.

c. Pembelajaran dan Pengembangan

Kreativitas, pembelajaran, dan perkembangan anggota organisasi terjadi jika usaha pengembangan organisasi terkait sebagai proses kolaborasi di mana semua anggota organisasi, dari atas sampai bawah, menjadi bagian proses perubahan. Setiap perubahan baru, jika berhasil diprakarsai dan dilaksanakan, memerlukan orang yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut dilibatkan dalam keseluruhan proses.

Apabila anggota berhadapan dengan realitas organisasi, berusaha datang dengan gagasan inovatif, mereka mengalami pembelajaran dan perkembangan, dan secara tetap menajamkan keterampilan dalam memecahkan masalah. Oleh karena itu, jika terdapat usaha kolaboratif, tidak hanya diserahkan pada pimpinan di atas untuk membuat

keputusan yang tepat, tetapi didasarkan pada anggota organisasi yang lebih luas, yang lebih mengenal situasi kerja, terlibat dalam usaha perubahan. Dengan demikian, organisasi menjadi sistem pembelajaran dan banyak sinergi diciptakan di dalam sistem.

d. Strategi Intervensi

Di atas telah diuraikan beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengadakan perubahan dalam pengembangan organisasi oleh Greenberg dan Baron, yang terdiri dari survey feedback, sensitivity training, team building, quality of work life program, dan management by objectives.

Tyagi menggunakan terminologi strategi intervensi. Beberapa komponen di antaranya sama dan Baron. Namun, dalam pendapat Tyagi tidak terdapat teknik quality of work life program dan management by objectives. Sebaliknya, dengan pendapat Greenberg strategi lain yang dikemukakan Tyagi adalah sebagai berikut.

a. Action Research (Penelitian Tindakan)

Action research merupakan model intervensi di mana termasuk:

- (1) identifikasi letak titik tegangan dan mendiagnosis situasi;
- (2) menyatukan data yang relevan dan menganalisis data, kemudian hasilnya dimasukkan ke dalam sistem pelanggan;
- (3) diskusi data dan pekerjaan oleh kelompok pelanggan;
- (4) action planning;
- (5) melakukan aksi korektif yang tepat untuk menekan kesenjangan; dan (6) evaluasi atas hasil intervensi.

b. Sensitivity Training (Pelatihan Sensitivitas)

Sensitivity training, yang dikenal juga sebagai T-Group, atau Lab-training, merupakan interaksi kelompok kecil tidak terstruktur dari mana peserta belajar tentang gaya personalnya, bagaimana berkomunikasi, dan bagaimana memersepsikan orang lain. Informasi ini diperoleh dari umpan balik yang ditawarkan kelompok. Kelompok awalnya dibentuk dan selanjutnya terserah mereka berinteraksi satu sama lain duduk dalam satu lingkaran. Apabila anggota kelompok sering bertemu, mereka menjadi lebih nyaman dalam membuka diri, dan dalam memberi dan menerima umpan balik.

Individu yang berbeda bereaksi secara berbeda pada sesi T-Group atau Sensitivity training. Orang yang lebih terbuka menerima umpan balik, belajar banyak tentang diri mereka.

c. Transactional Analysis (Analisis Transaksional)

Transactional analysis merupakan analisis yang memfokus pada menganalisis sifat dasar manusia dalam melakukan interaksi verbal satu sama lain. Dasar yang dipakai adalah dengan menganalisis pesan yang menjadikan kita lebih terikat pada pola komunikasi yang berharga dan efektif.

d. Ego States (Tahapan Ego)

Setiap orang mempunyai tiga ego-states, yaitu the Parent, the Adult, dan the Child. The Parent states merefleksikan perasaan akan superioritas, kewenangan, mampu memberi pertimbangan, dan lain-lain. The Adult stage mencerminkan kedewasaan, objektivitas, logis, dan kecenderungan pengambilan keputusan rasional. The Child state merefleksikan kecenderungan sebagai anak, tergantung, impulsif, memberontak, dan sebagainya. Masing-masing kita bekerja dengan ketiganya dan hal ini direfleksikan dalam komunikasi kita dengan orang lain.

e. Transaction (Transaksi)

Setiap komunikasi verbal antara dua pihak dapat dipandang sebagai transaksi.

Transaksi dapat bersifat berikut.

- 1) Complementary transactions yang berasal dari ego-state yang cocok atau kompatibel, seperti adult to adult, child to child, parent to child.
- 2) Crossed transactions terjadi jika pesan dari komunikasi yang tidak cocok atau kompatibel antara adult dan child
- 3) Ulterior transactions terjadi jika dua pihak saling menyatakan tentang sesuatu dengan menggunakan kalimat yang tidak langsung, namun dipahami pihak lainnya.

f. Process Consultation (Konsultasi Proses)

Memahami proses yang berlangsung di dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi efektivitas organisasi. Banyak masalah timbul karena tidak cukup perhatian terhadap proses. Aspek struktural dan prosedural sangat penting bagi organisasi untuk berjalan mulus.

Process consultation memerlukan kombinasi keterampilan dalam menumbuhkan hubungan saling membantu, mengetahui macam proses yang dicari dalam organisasi, dan dalam cara memperbaiki proses organisasi.

g. Third Party Peacemaking (Perdamaian Pihak Ketiga)

Third Party Peacemaking memfokuskan pada intervensi pihak ketiga untuk mengatasi situasi konflik. Aspek fundamentalnya adalah seperti pada konsultan membuat dua pihak yang saling tidak setuju dikonfrontasi atau dihadapkan kenyataan bahwa konflik terjadi dan hal tersebut keduanya. tersebut mengganggu efektivitas keduanya.

h. Organizational Mirroring (Umpan Balik Organisasional)

Organizational Mirroring merupakan teknik intervensi dalam mengukur dan memperbaiki efektivitas organisasi dengan mengusahakan umpan balik dari beberapa kelompok lain. Jika suatu organisasi kesulitan dalam bekerja dengan organisasi eksternal, dapat mencari bantuan pada unit tersebut untuk memahami dan menyesuaikan apa yang berjalan salah dalam hubungan tersebut.

i. GRID Organizational Development (Jaringan Pengembangan Organisasional)

Manajer mulai belajar grid concept atau konsep jaringan, mengukur gaya kepemimpinannya sendiri, dan belajar menggunakan beberapa instrumen untuk mengukur berbagai dimensi efektivitas. Manajer dilatih menjadi instruktur bagi orang lain yang menghadiri grid seminar.

j. Open Systems Planning (Perencanaan Sistem Terbuka)

Gagasan umumnya adalah bahwa kelompok inti orang dari semua fungsi bekerja atas dasar penuh waktu untuk mempertimbangkan misi, strategi, dan perencanaan untuk

organisasi. Dengan kata lain, mereka memutuskan arah tujuan mereka, kemudian menentukan jalan setapak yang akan menuju tujuan yang diinginkan.

k. **Alternative Work Pattern (Pola Kerja Alternatif)**

Dengan berkembangnya peran wanita, tumbuh pola kerja baru seperti flexitime, flexiplace, part-time, dan job sharing. Flexitime merupakan fleksibilitas bagi pekerja untuk menyesuaikan jam kerjanya yang sesuai dengan kepentingannya. Flexiplace merupakan fleksibilitas bagi pekerja untuk menjalankan pekerjaannya, misalnya pekerjaan dapat dilakukan dari rumahnya. Part time merupakan peluang untuk kerja paruh waktu, artinya pekerja tidak bekerja sepanjang jam kerja yang berlaku di dalam organisasi. Sementara itu, job-sharing merupakan pengaturan kerja di mana satu pekerjaan dikerjakan oleh lebih dari satu orang, masing-masing berbagi pekerjaan.

e. **Strategi Inovasi**

Telah dibahas di depan bahwa change atau perubahan adalah membuat sesuatu berbeda. Inovasi merupakan jenis perubahan khusus. Inovasi adalah gagasan baru untuk memulai atau memperbaiki produk, proses, atau jasa. yang diaplikasikan Sebagai sumber untuk inovasi adalah variabel struktural.

Pertama, struktur organik secara positif memengaruhi inovasi. Struktur organik memiliki diferensiasi vertikal, formalisasi, dan sentralisasi lebih rendah. Di sisi lain, struktur organik memfasilitasi fleksibilitas, adaptasi, dan saling menyuburkan membuat pengambilan inovasi lebih mudah.

Kedua, lama jabatan dalam manajemen yang dikaitkan dengan inovasi. Jabatan manajerial mengusahakan legitimasi dan pengetahuan tentang bagaimana menyelesaikan tugas dan mencapai hasil yang diharapkan.

Ketiga, inovasi dipelihara apabila terdapat kekurangan sumber daya.

Keempat, komunikasi antarunit sangat tinggi dalam organisasi yang inovatif, menggunakan banyak komite, task forces, tim lintas fungsi, dan mekanisme lain yang memfasilitasi interaksi antar departemen.

Organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya sama. Mereka mendorong eksperimentasi. Mereka menghargai baik keberhasilan maupun kegagalan, dan

merayakan kesalahan. Dalam lingkup sumber daya manusia ditemukan bahwa dalam organisasi inovatif secara aktif menawarkan training dan pengembangan anggotanya. Mereka menawarkan keamanan kerja tinggi sehingga pekerja tidak takut dipecat karena membuat kesalahan dan menjadikannya juara perubahan. Idea Champions adalah individual yang melakukan inovasi dan secara aktif dan antusias mempromosikan gagasan, membangun dukungan, mengatasi resistensi, dan memastikan bahwa hal tersebut diimplementasikan.

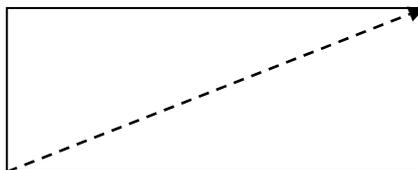
C. Tipe Perubahan Organisasi

Terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi dinamakan : *Development Change*, *Transitional Change*, dan *Transformational Change* Haddadj, Slimane, (Wibowo, 2007: 339).

4. Developmental Change

Developmental Change mencerminkan perbaikan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada, yang karena berbagai alasan tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang. Dalam *development change* terdapat dua asumsi : *pertama*, bahwa orang mampu memperbaiki. *Kedua*, mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat.

Secara sederhana *Development Change* dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 3.1 Development Change

Sumber: Anderson and Anderson, *Beyond Change Management*, 2001: 32

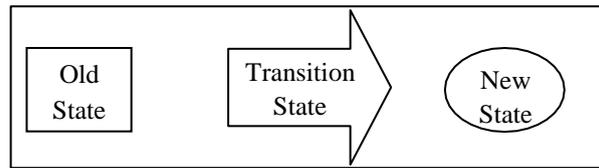
Developmental change dapat diterapkan untuk individu, kelompok atau seluruh organisasi dan tidak dapat dipisahkan dengan proses perbaikan dalam :

- a) pelatihan teknis dan personal, seperti komunikasi, hubungan antarpersonal dan keterampilan pengawasan;
- b) aplikasi proses perbaikan atau kualitas;
- c) intervensi untuk meningkatkan *cycle time*;
- d) *team building*;
- e) *problem solving*;
- f) memperbaiki komunikasi;
- g) penyelesaian konflik;
- h) meningkatkan penjualan atau produksi;
- i) manajemen rapat;
- j) negosiasi peran;
- k) usaha survai umpan balik;
- l) *job enrichment*; dan
- m) memperluas jangkauan pasar yang telah ada (Anderson and Anderson, 2001 : 35).

5. Transitional Change

Transitional Change lebih kompleks daripada *developmental change* dan merupakan respons pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transitional change* dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah terjadi dan bahwa sesuatu dalam operasi perlu berubah atau diciptakan untuk melayani lebih baik permintaan sekarang atau yang akan datang.

Proses *transitional change* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.2 Transitional Change

Sumber : Klarner, Probst, 2001 : 32

Contoh untuk *transitional change* antara lain:

(1) reorganisasi; (2) merger atau konsolidasi sederhana; (3) membebaskan diri dari kepentingan; (4) pemasangan dan integrasi komputer atau teknologi baru yang tidak memerlukan perubahan besar dalam pola pikir atau perilaku; dan (5) penciptaan produk baru, jasa, sistem, proses, kebijakan, atau prosedur sebagai pengganti yang lama (Anderson and Anderson, 2001 : 36).

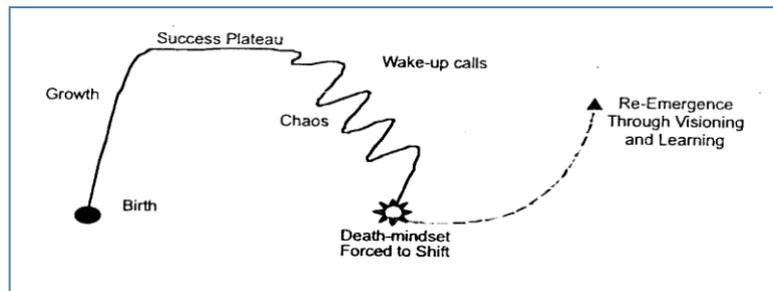
Strategi mengelola *Transitional Change* dapat berbentuk komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan, rencana perubahan yang jelas, keterlibatan pekerja sangat besar dalam mendesain dan implementasi rencana, kontrol lokal dalam implementasi dan cukup dukungan dan integrasi waktu untuk memastikan bahwa pekerja bekerja dalam keadaan baru.

6. Transformational Change

Transformational Change paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks dihadapi organisasi saat ini. Transformasi adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu.

Dengan kata lain, transformasi memerlukan pergeseran dalam kepedulian manusia yang secara lengkap mengubah cara organisasi dan orangnya melihat dunia, pelanggan, pekerjaannya, dan dirinya. Keadaan baru sebagai hasil transformasi, umumnya tidak pasti pada awal proses perubahan dan timbul sebagai produk usaha perubahan.

Proses *transformational change* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.3 Transformational Change

Sumber : Anderson and Anderson, *Beyond Change Management*, 2001 : 32

Organisasi Pembelajaran

Learning organization atau organisasi pembelajaran adalah sebuah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus-menerus. Jika suatu organisasi pembelajaran melakukan kesalahan, mereka dapat menempuh apa yang dinamakan single-loop learning atau double-loop learning. Dalam hal single-loop learning, apabila terjadi kesalahan, dikoreksi dengan menggunakan rutinitas yang lalu dan kebijakan sekarang. Dalam double-loop learning, apabila terdapat kesalahan, dikoreksi dengan memodifikasi objektif, kebijakan, dan standar rutin organisasi.

1. Mengelola Pembelajaran

Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh seorang manajer untuk menjadikan organisasinya menjadi suatu learning organization, di antaranya adalah dengan langkah-langkah berikut.

a. Menciptakan Strategi

Penciptaan strategi dilakukan agar manajemen bersedia membuat komitmen secara eksplisit terhadap perubahan, melakukan inovasi, dan perbaikan terus-menerus.

b. Merancang Ulang Struktur Organisasi

Perancangan ulang terhadap struktur organisasi dilakukan dengan meratakan struktur, membatasi, atau mengkombinasi departemen, dan meningkatkan penggunaan tim lintas fungsi, saling ketergantungan diperkuat dan batas-batas di antara orang dapat dikurangi.

c. Membentuk Kembali Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibentuk kembali sehingga sebagai sebuah learning organization

mempunyai karakteristik suka mengambil risiko, memperlihatkan keterbukaan, dan pertumbuhan.

Manajer perlu mempertontonkan tindakan dalam pengambilan risiko dan memberi peluang untuk kegagalan merupakan sifat yang diinginkan. Artinya menghargai orang yang mengambil kesempatan dan membuat kesalahan. Manajemen perlu mendorong konflik fungsional.

2. Langkah Pembelajaran

Ada empat langkah pembelajaran yang perlu dilalui untuk menjadi learning organization, yaitu sebagai berikut.

a. Knowledge acquisition (penguasaan pengetahuan)

Ini merupakan proses yang dilakukan organisasi dengan menghimpun keahlian dari pekerjanya untuk menciptakan cadangan sumber pengetahuan yang suatu saat dapat diambil apabila diperlukan.

b. Information distribution (distribusi informasi)

Karena informasi dipergunakan sebagai basis untuk perubahan, harus didistribusi kepada dan dipahami oleh mereka yang memerlukannya.

c. Information interpretation (interpretasi informasi)

Karena pembelajaran membawa perubahan secara efektif, pengetahuan tidak hanya harus dikumpulkan, tetapi secara akurat juga harus diinterpretasikan.

d. Organizational memorization (ingatan organisasional)

Hal ini mencerminkan perlunya wadah dimana pengetahuan dari sejarah organisasi disimpan sehingga dapat ditarik sebagai pelajaran apabila diperlukan untuk memulai perubahan. Jika orang meninggalkan organisasi, akan membawa sejumlah pelajaran penting berupa sejarah dan pengetahuan yang mungkin perlu bagi orang lain (Greenberg dan Baron, 1997: 548).

3. Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran atau learning organization memiliki tiga karakteristik. Pertama, gagasan baru merupakan persyaratan bagi learning organization. Learning organization secara aktif berusaha menginfus organisasi dengan gagasan dan informasi

baru. Hal tersebut dilakukan dengan secara tetap menyaring lingkungan eksternalnya, menyewa tenaga ahli apabila diperlukan, dan menggunakan sumber daya yang penting dengan melatih dan mengembangkan pekerjanya. Kedua, pengetahuan baru harus ditransfer ke seluruh organisasi. Learning organization berusaha keras mengurangi struktur, proses, dan hambatan interpersonal terhadap berbagai informasi, gagasan, dan pengetahuan di antara anggota organisasi. Ketiga, perilaku harus berubah sebagai hasil pengetahuan baru. Learning organization berorientasi pada hasil. Lingkungan diperkuat di mana pekerja didorong menggunakan perilaku dan proses operasional baru untuk mencapai tujuan korporasi.

4. Kapabilitas Pembelajaran

Learning organization mengembangkan learning capability, yaitu serangkaian kompetensi inti yang didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuan teknis khusus yang membedakan organisasi dari pesaingnya dan proses internal yang memungkinkan organisasi diterima di lingkungannya. Learning capability merupakan bahan bakar bagi keberhasilan organisasi. Learning capability melengkapi organisasi untuk melihat ke depan dan merespons perubahan internal dan eksternal. Kapabilitas ini pada gilirannya meningkatkan kesempatan memuaskan konsumen dan mendorong penjualan dan keuntungan.

Sebagai kontributor, learning capability adalah facilitating factors dan learning mode. Facilitating factor merupakan struktur dan proses internal yang mempengaruhi seberapa mudah atau sulit untuk terjadinya pembelajaran dan jumlah pembelajaran efektif terjadi. Sementara itu, learning mode merupakan berbagai cara di mana organisasi berusaha menciptakan dan memaksimalkan pembelajaran.

5. Cara Pembelajaran

Terdapat enam learning mode atau cara pembelajaran yang dominan, yaitu sebagai berikut.

a. Analytic Learning (Pembelajaran Analitis)

Pembelajaran terjadi melalui penyatuan secara sistematis informasi internal dan eksternal. Informasi cenderung kuantitatif dan dianalisis melalui sistem formal.

Tekanannya pada penggunaan logika deduktif untuk secara numerik menganalisis data objektif.

b. Synthetic Learning (Pembelajaran Sintesis)

Pembelajaran ini lebih intuitif dan generik daripada analytic mode. Di dalamnya mengandung sejumlah besar informasi yang kompleks dengan menggunakan pemikiran sistem. Dengan demikian, pekerja berusaha mengidentifikasi hubungan antara isu, masalah, dan peluang,

c. Experimental Learning (Pembelajaran Eksperimental)

Cara ini menggunakan pendekatan metodologi rasional yang didasarkan pada menjalankan eksperimen dan memonitor hasilnya. Peserta pembelajaran melakukan eksperimen untuk melakukan pengujian.

d. Interactive Learning (Pembelajaran Interaktif)

Cara ini menyangkut learning by doing atau pembelajaran dengan cara melakukan. Daripada menggunakan prosedur metodologi sistematis, pembelajaran terjadi terutama melalui pertukaran informasi. Pembelajaran lebih bersifat intuitif dan induktif.

e. Structural Learning (Pembelajaran Struktural)

Cara ini menggunakan pendekatan metodologis yang didasarkan pada penggunaan rutinitas organisasional. Rutinitas organisasional merupakan proses dan prosedur standar yang memerinci bagaimana menjalankan tugas dan peran. Orang belajar dari rutinitas sebab hal tersebut mengarahkan perhatian, melembagakan standar, dan menciptakan perbendaharaan kata secara konsisten..

f. Institutional Learning (Pembelajaran Institusional)

Cara ini mencerminkan proses induktif dengan mana organisasi menyumbangkan dan memodelkan nilai-nilai, kepercayaan, dan praktik baik dari lingkungan eksternal atau dari eksekutif senior. Sosialisasi dan mentoring memainkan peran penting dalam institutional learning.

6. Resistensi Pembelajaran

Anda dapat saja heran, mengapa setiap orang atau organisasi yang rasional akan menolak pembelajaran. Sama sekali tidak masuk akal. Organisasi tidak secara sadar menolak pembelajaran. Mereka melakukan hal tersebut karena tiga masalah fundamental

(Kreitner dan Kinicki, 2001: 681). Untuk mengatasi masalah tersebut, diperlukan pergeseran fundamental tentang bagaimana kita memandang dunia.

a. Memfokus pada Fragmentasi daripada Sistem

Fragmentasi menyangkut kecenderungan memecah masalah, proyek, atau proses menjadi bagian-bagian lebih kecil. Di dalam organisasi, fragmentasi menciptakan tembok fungsional yang memisahkan orang menjadi kelompok independen. Pada gilirannya menghasilkan spesialis yang bekerja dalam daerah fungsional tertentu. Hal tersebut juga membangkitkan kebanggaan internal yang memerangi kekuasaan, sumber-sumber, dan pengawasan. Pembelajaran, sharing, kerjasama, dan kolaborasi menjadi hilang.

b. Menekankan Kompetisi di atas Kerja Sama

Kompetisi merupakan paradigma dominan di bidang sosial dan manajemen. Paradigma merupakan cara yang pada umumnya diterima dalam melihat sesuatu. Meskipun tidak ada yang salah dengan kompetisi, paradigma ini berakibat pada pekerja dalam bersaing dengan berbagai orang dengan siapa mereka perlu berkolaborasi untuk mendapatkan sukses.

Selanjutnya, kompetisi menimbulkan tekanan berlebihan dalam melihat kebaikan daripada menjadi baik, yang mencegah pembelajaran sebab orang menjadi enggan mengakui bila tidak tahu sesuatu. Hal ini sepenuhnya benar bagi leader. Pada gilirannya, pekerja menolak untuk menerima tugas atau penempatan yang tidak mereka kuasai.

Akhirnya, kompetisi menghasilkan pendapat atas hasil terukur jangka pendek daripada solusi jangka panjang atas akar masalah.

c. Menjadi Reaktif daripada Kreatif dan Proaktif

Orang hanya terbiasa dengan perubahan jika merasa perlu sebab hidup kurang menimbulkan stress dan frustrasi jika kita berada di dalam zona yang nyaman. Dorongan untuk belajar didorong oleh kepentingan pribadi, keyakinan, aspirasi, imajinasi, eksperimentasi, dan pengambilan risiko. Persoalannya adalah bahwa kita semua telah dikondisikan untuk merespons dan bereaksi terhadap arah dan persetujuan orang lain. Hal ini merusak dorongan intrinsik untuk belajar.

Kecenderungan ini akan menjadi dua kali lipat dengan management by fear, intimidasi, dan krisis, orang tidak hanya menolak belajar, mereka akan menjadi takut untuk mengambil risiko.

7. Kepemimpinan Efektif sebagai Solusi

Dalam menghadapi resistensi semacam itu, diharapkan adanya kepemimpinan yang efektif sebagai solusi. Pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang mendorong pemikiran berdasar sistem, terhadap fragmentasi, kolaborasi dan kerja sama atas kompetisi, dan inovasi dan proaksi atas reaktivitas. Pemimpin harus mengambil peran baru dan aktivitas yang bersangkutan untuk membangun learning organization.

Pemimpin perlu mewujudkan tiga macam fungsi kunci dalam membangun learning organization (Kreitner dan Kinicki, 2001: 682), yaitu sebagai berikut.

a. Membangun Komitmen pada Pembelajaran

Pemimpin perlu menanamkan komitmen intelektual dan emosional terhadap pembelajaran. Pemimpin dapat mempromosikan nilai pembelajaran dengan membangun model sikap dan perilaku yang diinginkan. Untuk itu, dapat dilakukan aktivitas: (1) membuat pembelajaran sebagai komponen visi dan tujuan strategis; (2) investasi dalam pembelajaran; (3) mempromosikan secara luas tentang nilai pembelajaran; (4) mengukur, tolok ukur, dan menelusuri pembelajaran; dan (5) menciptakan penghargaan dan simbol pembelajaran.

b. Bekerja untuk Membangkitkan Gagasan dengan Dampak

Gagasan dengan dampak menambah nilai kepada satu atau lebih stakeholder organisasi, yaitu pekerja, pelanggan, dan pemegang saham. Kegiatan kepemimpinan meliputi: (1) implementasi program perbaikan terus-menerus; (2) meningkatkan kompetensi pekerja melalui training atau membeli keahlian dari luar organisasi; (3) eksperimen dengan gagasan, proses, dan pengaturan struktural baru; (4) pergi keluar organisasi mengidentifikasi gagasan dan proses kelas dunia; (5) identifikasi mental models proses organisasi; dan (6) menanamkan system of thinking ke seluruh organisasi.

c. Bekerja Menggeneralisasi Gagasan dengan Dampak

Pemimpin harus membuat usaha yang disetujui bersama untuk mengurangi hambatan interpersonal, kelompok, dan organisasional terhadap pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan dengan: (1) menciptakan prasarana yang menggerakkan gagasan sepanjang batas-batas organisasi; dan (2) memutar pekerja dari batasan fungsional dan divisional.

Mengubah Standar Keunggulan

Setiap organisasi atau yayasan menetapkan standar kualitas tertentu yang menunjukkan ciri dari produk atau jasanya. Namun, untuk menjadi unggul terhadap pesaingnya, harus selalu mengubah dan menyesuaikan standar keunggulannya.

1. Menakrifkan Ulang Keunggulan

Organisasi atau yayasan dapat timbul dan tengelam dan konsep excellence atau keunggulan menjadi lebih sukar dipahami daripada sebelumnya. Kenyataannya adalah bahwa konsep keunggulan akan tetap membingungkan sepanjang diperlakukan excellence sebagai konsep yang terisolasi dan menjadi salah satunya (Tan, 2002: 77).

Excellence bukanlah merupakan tiang gawang maupun tempat tujuan di mana organisasi/yayasan dapat menyatakan bahwa telah sampai. Akan tetapi, keunggulan merupakan kerja keras berkelanjutan untuk menjadi yang terbaik, menjadi yang pertama, dan menjadi berbeda di tempat kerja dan di pasar dan di setiap cara yang mungkin.

Ketika suatu organisasi/yayasan terikat dalam kerja keras yang konstan, akan memenangkan pertimbangan atau persepsi pelanggannya sebagai excellence dalam apa yang mereka lakukan. Keunggulan bagi organisasi/yayasan adalah tentang membedakan dirinya dengan enam P, yaitu People, Policies, Processes, Products, Practices dan Performance (Victor Tan, 2002: 78). Sulit dibayangkan bagaimana suatu organisasi/yayasan dapat unggul jika menunjukkan kinerja baik, tetapi produk atau jasanya mempunyai kualitas yang jelek. Sebaliknya, suatu organisasi tidak dapat dilihat sebagai unggul hanya karena memiliki staf yang baik, padahal menghasilkan produk inferior. Selebihnya, apa yang telah dipertimbangkan sebagai excellence sebelumnya, bisa tidak lagi terjadi jika dilihat dari perubahan harapan pelanggan.

Excellence harus dilihat sebagai kebiasaan yang terpadu dan interaktif dengan pandangan terhadap perbaikan terus-menerus.

2. People Excellence

Hanya orang berkualitas yang dapat membawa organisasi menjadi excellence. Hanya orang yang memungkinkan organisasi menjadi excellence. Ole karena itu, peran pemimpin adalah memilih orang yang benar. Berkenaan dengan hal tersebut, organisasi/yayasan harus ditangani oleh orang yang profesional.

People excellence adalah tentang kompetensi dan komitmen (Victor Tan, 2002: 79). Di era digital di mana perubahan berlangsung dengan cepat, maka pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dapat susut dengan sangat cepat. Untuk mendorong pengetahuan dan keterampilan, pemimpin harus mengembangkan learning organization di tempat kerja. Mengembangkan learning organization tidak hanya sekadar menjalankan program pelatihan dan kursus untuk staf. Akan tetapi, tentang memperkuat lingkungan kerja yang memberikan kesempatan pekerja belajar sambil bekerja, belajar satu sama lainnya, membagikan pengetahuan dan pengalamannya dan belajar dari praktik terbaik di dalam organisasi/yayasan.

Namun, kenyataannya tidak ada organisasi/yayasan yang dapat memberikan semua pembelajaran yang diperlukan orangnya. Dalam hal ini self-learning dan self-education secara berkelanjutan merupakan cara terbaik menjaga tingkat kompetensi seseorang tetap relevan dengan lingkungan yang berubah dengan cepat.

People excellence adalah tentang komitmen. Tanpa komitmen, semua pengetahuan, keterampilan dan pengalaman tidak melakukan sesuatu yang baik bagi organisasi. Satu alasan terpenting mengapa banyak pekerja gagal berprestasi seperti diharapkan adalah karena mereka tidak ingin melakukan apa yang diharapkan untuk dilakukan.

Oleh karena itu, menjadi ironis karena sebenarnya pekerja mempunyai kualifikasi dan kompetensi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, tetapi gagal mewujudkannya. Komitmen terhadap pekerjaan sudah pasti ditentukan oleh sikap, motivasi dan pola pikir seseorang. Karenanya untuk mengembangkan people

excellence seharusnya tidak hanya dengan meningkatkan kompetensi, tetapi juga mengubah pola pikir untuk membangun komitmen terhadap tugas, liburan, organisasi, industri, komunitas, masyarakat dan bangsa secara keseluruhan.

Change-Adept Organization

Organisasi tidak dapat menghindari perubahan, tetapi juga tidak dapat melakukan revolusi tapa akhir yang memusingkan. Organisasi tidak dapat dilindungi dari perubahan, tapa memandang ukuran. sumber daya atau keunggulan sekarang. Pengingkaran terhadap perlunya perubahan sangat berbahaya. Akan tetapi, perubahan yang berlebihan, tidak stabil, dan revolusioner juga menakutkan. Perusahaan dan komunitas di mana mereka beroperasi, tidak dapat mengusahakan kelanjutan membayar biaya perubahan, kehilangan pekerjaan dan mengocok tenaga kerja di antara mereka Sebagai jalan keluar, Rosabeth Moss Kanter menganjurkan untuk membangun organisasi menjadi yang dinamakan change-adept organization.

Change-adept organization adalah suatu organisasi yang secara terampil, tangkas dan efektif mengantisipasi, merespons dan menciptakan perubahan. Change adept organization merupakan senjata strategis manajer untuk menghadapi masalah hari ini dan menyiapkan diri menghadapi masa depan. Apa yang ingin dilakukan adalah bagaimana menciptakan kondisi yang membuat perubahan produktif sebagai way of life secara alamiah.

Menurut Rosabeth Moss Kanter, mengelola perubahan terjadi pada tiga tingkatan: change projects, change programs, dan change-adept organizations.

1. **Change projects**, merupakan tindakan spesifik yang dirancang untuk menghadapi masalah atau kebutuhan tertentu. Ini dapat berhasil dalam jangka pendek, terutama apabila difokuskan, berorientasi pada hasil, dan tidak banyak menyimpang dari tradisi perusahaan. Tetapi apabila semata-mata agar tampak seperti berlainan, sebagai proyek yang berdiri sendiri, proyek seringkali tidak akan mempunyai dampak jangka panjang, memori mereka akan hilang, dan generasi berikutnya akan menemukan kembali kebutuhan yang sama.

2. **Change programs**, merupakan proyek yang saling berhubungan dirancang mempunyai dampak kumulatif organisasional. Di sini keberhasilan sering tergantung pada kurangnya kualitas rencana atau alatnya sendiri daripada cara masing- masing proyek berhubungan pada aliran tindakan dalam perusahaan. Program perubahan sering gagal karena mereka terisolasi dari aktivitas bisnis yang sedang berjalan, berisi terlalu banyak proyek yang tidak sesuai bersama-sama, atau dibawakan oleh elit yang mengharapkan agar setiap orang menghentikan apa yang mereka lakukan dan bergabung dengan mereka.

3. **Change-adept organizations**, merupakan investasi yang menciptakan kapabilitas untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan, untuk merangkul perubahan sebagai peluang yang diharapkan secara internal sebelum menjadi ancaman eksternal, dengan memobilisasi banyak orang berkontribusi dalam organisasi. Keberhasilan dari usaha semacam ini tergantung pada apakah kondisi perlu untuk membuat terjadinya organisasi ramah-perubahan, sehingga perubahan dapat terjadi berkelanjutan dan berjalan secara alamiah. Semua perubahan menyangkut menutup kesenjangan. Tetapi terlalu banyak proyek dan program perubahan adalah sekadar problem solving atau menyesuaikan diri pada masa lalu, dan bukannya membangun aset yang diarahkan pada masa depan. Change-adept organization bekerja pada kesenjangan yang berbeda: yaitu antara kinerja sekarang dan peluang organisasi, harapan, mimpi, dan aspirasi bersama. Change-adept organization merupakan sistem yang dinamik sistem terbuka dengan banyak jalan aktif untuk partisipasi dan pengaruh, dengan banyak orang terlibat dalam mencari gagasan lebih baik dan dengan umpan balik cepat di dalam dan di luar organisasi.

Kesimpulan

Tyagi (2000: 241) berpendapat bahwa pengembangan organisasi adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi, dan kolaboratif di mana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas

kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalitas organisasional, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetensi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya. Pembelajaran dan Pengembangan Kreativitas, pembelajaran, dan perkembangan anggota organisasi terjadi jika usaha pengembangan organisasi terkait sebagai proses kolaborasi di mana semua anggota organisasi, dari atas sampai bawah, menjadi bagian proses perubahan.

Strategi mengelola Transitional Change dapat berbentuk komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan, rencana perubahan yang jelas, keterlibatan pekerja sangat besar dalam mendesain dan implementasi rencana, kontrol lokal dalam implementasi dan cukup dukungan dan integrasi waktu untuk memastikan bahwa pekerja bekerja dalam keadaan baru. (Wibowo, 2006)

Kapabilitas Pembelajaran Learning organization mengembangkan learning capability, yaitu serangkaian kompetensi inti yang didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan pengetahuan teknis khusus yang membedakan organisasi dari pesaingnya dan proses internal yang memungkinkan organisasi diterima di lingkungannya. Dan yang terakhir Change-adept organization merupakan sistem yang dinamik sistem terbuka dengan banyak jalan aktif untuk partisipasi dan pengaruh, dengan banyak orang terlibat dalam mencari gagasan lebih baik dan dengan umpan balik cepat di dalam dan di luar organisasi.

BAB V PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Budaya organisasi adalah elemen krusial dalam suatu badan atau lembaga, sebab ia dapat membentuk tata cara bertindak individu dan merujuk pada pedoman dalam

mengembangkan kebijakan organisasi. Budaya ini mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku unik yang dimiliki oleh anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Dalam organisasi, budaya ini merupakan standar yang diakui oleh seluruh anggota, dan terus berkembang seiring dengan pengaruh faktor eksternal serta peristiwa yang mungkin mengubah norma lama menjadi tidak relevan. Harapan untuk menciptakan organisasi yang terus berkembang serta mampu bersaing, tentu ada hal yang perlu dijalankan salah satunya ada perubahan budaya didalamnya. Perubahan budaya organisasi diharapkan mampu memberikan inovasi kreatif dan inovatif yang membawa dampak positif kinerja organisasi.

B. Memahami Budaya

1. Pengertian Budaya

Budaya adalah manifestasi tindakan dan nilai-nilai yang memberi makna kepada individu. Hal ini melibatkan ide-ide, minat, dan sikap yang dikontribusikan oleh kelompok. Budaya mencakup asal-usul, warisan budaya, komunikasi, dan cara kelompok membuat keputusan, serta berpengaruh pada cerita rakyat, ketakutan, harapan, tujuan, dan pengalaman. Menurut Barry Pheagan (2000:5), perilaku kita dipengaruhi oleh kepribadian dan konteks situasional. Saat kita berpindah dari satu konteks ke konteks lainnya, kita menyesuaikan perilaku kita sesuai dengan tuntutan situasi yang berubah. Meskipun kita memiliki keterbatasan dalam mengubah kepribadian seseorang, kita dapat memiliki lebih banyak pengaruh pada situasi atau budaya yang memengaruhinya. Situasi dan kepribadian membentuk perilaku, yang mencerminkan budaya dan kepemimpinan organisasi. Orang cenderung mengikuti pemimpin dan beradaptasi dengan budaya kerja. Kepribadian individu ekstrem baik terbuka atau tertutup hanya sekitar 10%, sementara sekitar 80% bersifat fleksibel tergantung situasi. Ketika pemimpin positif dan budaya berubah, mereka yang fleksibel akan cepat beradaptasi.

2. Mengembangkan Budaya

Budaya dan manusia saling memengaruhi pada perkembangannya. Budaya kerja juga berkembang seiring waktu, menambah dimensi baru dan pengalaman. Kedewasaan budaya sangat kompleks dan bervariasi antar negara. Di budaya Timur, ini dapat dicirikan oleh elemen seperti face (rupa), reticence (sikap berdiam diri), obedience

(kepatuhan) dan cooperation (kerja sama). Di budaya Barat, ukurannya berbeda. Misalnya, budaya Amerika menilai kedewasaan dengan kriteria yang berbeda menurut Pheagan (2000:21) sebagai berikut.

Dependent	Interdependent
Control by others	Self control
Motivated by others	Self motivated
Passive	Active
Short time perspective	Long time perspective
Subordinate position	Superordinate position
Unaware of "self"	Aware of "self"
Fearfull, defensive	Accepting, outgoing
Exploits others	Supportive, interactive
Conceptual collusion	Conceptual clarity
Conceptual simplicity	Conceptual complexity
Wishes	Creates
Impulsive	Integrated

Meskipun individu dalam kelompok bisa dewasa, kelompoknya sering kali belum dewasa secara kolektif. Budaya adalah hasil kelompok, sering kali didominasi oleh pola perilaku self-protective atau conformist. Anggota budaya kerja sering tetap dalam pola ini meskipun budaya organisasi berbeda. Dengan mengembangkan budaya yang lebih dewasa, kita membuka peluang baru. Budaya organisasi sering dipengaruhi mulai dari tahap awal pendewasaan, terutama jika pemimpinnya merasa frustrasi. Pemimpin memiliki peran kunci dalam mengubah budaya ini. Orang cenderung mengikuti pemimpin dalam berperilaku. Namun, dengan peningkatan tingkat kedewasaan budaya, budaya kerja dapat mengalami penurunan. Pada tingkat kematangan puncak, budaya kerja akan mengikuti perkembangan peluang yang muncul.

3. Pemberdayaan Budaya

Budaya seringkali dihubungkan dengan variasi dalam perilaku antarnegara atau organisasi. Setiap organisasi memiliki pendekatan unik dalam menjalankan tugas, tipe kepribadian yang beragam, dan dinamika hubungannya yang khas. Pemberdayaan budaya organisasi berarti memberi kesempatan agar budaya tersebut

mampu lebih mendukung kinerja organisasi. Namun, setiap organisasi memiliki ciri budaya yang berbeda, jadi perlu memahami karakteristiknya dan melakukan pemberdayaan sesuai kebutuhan. Smith (2000:23) memberi indikasi untuk peluang dilakukannya pemberdayaan budaya.

<i>Dari</i>	<i>Organisasi/Tim</i>	<i>Menjadi</i>
Pelanggan itu jahat		Pelanggan itu raja
Pekerja takut untuk gagal		Pekerja mempunyai kepercayaan dalam mengambil risiko
Gagasan baru dipandang dengan kecurigaan		Semua gagasan dihargai dan diberi pertimbangan
Kritik disampaikan secara bebas		Pujian disampaikan secara bebas
Masalah dilihat menjadi pertanda akan kegagalan		Masalah dilihat menjadi sebuah peluang dalam pengembangan
Keputusan penting dibuat secara rahasia		Setiap orang dilibatkan dalam keputusan penting
Akses untuk informasi terbatas		Setiap orang mempunyai akses informasinya sendiri
Manajer berpikir mereka tahu semuanya yang berkaitan dengan organisasi		Manajer menerima bahwa pekerja mungkin mengetahui lebih banyak darinya
Orang takut untuk perubahan		Orang belajar melihat perubahan sebagai tantangan
Ada hambatan antara manajemen dan anggota tim		Manajer mempunyai hubungan kerja yang efektif dengan tim
Terdapat hambatan antara departemen dengan tim yang berbeda		Departemen dengan tim yang memiliki perbedaan bekerja sama secara baik

Organisasi perlu mengubah budaya mereka untuk menciptakan iklim pemberdayaan. Ini melibatkan definisi ulang nilai-nilai yang diharapkan oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai yang dipilih dengan baik membantu menetapkan harapan perilaku, memfokuskan kinerja tim atau individu, dan mengatur prioritas pekerjaan. Nilai-nilai dan budaya organisasi memengaruhi perilaku individu, dan sebaliknya. Untuk memberdayakan budaya organisasi, perlu memberdayakan individu dalam organisasi. Hal tersebut bisa didapatkan dengan cara memberi mereka kesempatan dan melibatkan mereka pada proses organisasi secara keseluruhan.

4. Budaya dan Perubahan

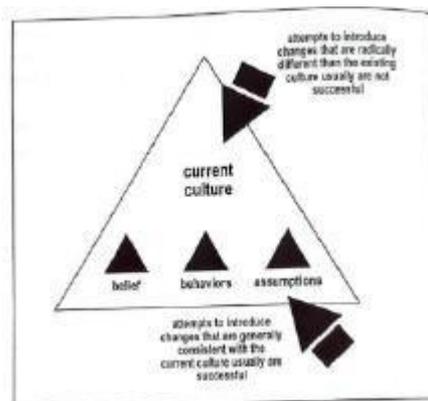
Nyatanya masih banyak eksekutif belum memanfaatkan budaya dalam strategi mereka. Ketika budaya organisasi tidak dikelola dengan baik, perubahan bisa menjadi lebih besar dan kompleks daripada yang bisa diatasi oleh orang-orang di dalamnya. Untuk meningkatkan ketahanan dan mengurangi perilaku difungsional, penting untuk mengelola budaya organisasi secara aktif. Hambatan yang sering muncul dalam proses penggabungan dan akuisisi seringkali disebabkan oleh ketidaksesuaian budaya dan kekurangan keterampilan manajemen budaya. Ketika budaya tidak sejalan dan tidak dilaksanakan secara baik, perubahan dapat menjadi sebuah kegagalan. Daryl R. Conner (1992:175) mengenali 3 jenis hubungan kerja dasar yang bisa menciptakan lingkungan budaya yang positif sesudah terjadi penggabungan maupun akuisisi.

- a. Simbiosis adalah pendekatan di mana dua budaya yang berbeda tetap ada secara terpisah namun bekerja sama secara harmonis. Organisasi baru diperkenalkan ke pada kerangka bisnis yang jauh lebih besar maupun dominan, namun diinginkan dapat beroperasi secara fleksibilitas dan otonomi secara penuh. budaya yang selaras menjadi minimal dan kemungkinan hanya sebatas dari tingkat perusahaan yang tinggi.
- b. Integrasi adalah pendekatan di mana budaya dominan mempengaruhi yang lainnya, baik dari daya tarik yang alami maupun kekuatan yang lebih besar. Untuk mencapai keberhasilan dalam akuisisi, salah satu perusahaan perlu mengubah budayanya agar sejalan pada budaya dominan dalam perusahaan lain.
- c. Transformasi adalah pendekatan yang mungkin hanya terjadi dalam konteks penggabungan. Penggabungan terjadi ketika dua atau lebih perusahaan menggabungkan sumber daya mereka untuk menciptakan entitas baru yang lebih kuat, mengalami perubahan yang substansial dalam budaya organisasinya. Ini melibatkan identifikasi kekuatan dari masing-masing organisasi serta menggabungkannya dalam membentuk sinergi.

Keselarasan budaya organisasi dan perubahan yang diperlukan adalah kunci keberhasilan implementasi. Namun, sering kali ada tumpang tindih antara budaya yang ada dan yang diperlukan untuk perubahan. Ketika budaya organisasi saat ini sangat berbeda dari yang diperlukan, peluang keberhasilan perubahan menjadi kecil. Manajemen budaya yang efektif adalah faktor penting dalam keberhasilan implementasi.

Resistensi terhadap perubahan akan minim jika perubahan konsisten dengan budaya saat ini. Ketika budaya organisasi menghambat perubahan yang diinginkan, pilihan yang tersedia adalah: (a) menyesuaikan perubahan agar lebih sesuai pada perilaku, keyakinan, serta asumsi budaya saat ini; (b) mengubah perilaku, keyakinan, serta asumsi dari budaya saat ini untuk mendukung perubahan, atau; (c) mempersiapkan diri untuk kemungkinan kegagalan perubahan.

Tiga prinsip utama dalam hubungan antara budaya dan perubahan adalah: (a) mengakui dampak budaya terhadap kesuksesan perubahan; (b) memastikan dukungan seluruh budaya organisasi dan sub-budaya lokal terhadap perubahan utama; dan (c) ketika ada persaingan antara budaya yang ada dengan inisiatif baru, budaya yang ada harus mengalami perubahan dalam memberi dukungan yang inisiatif tersebut. Daryl R. Conner (1992:177) menggambarkan dampak budaya untuk perubahan yang lebih baik.



Budaya terbagi atas 3 komponen, yakni belief (keyakinan), behaviors (perilaku), dan assumptions (asumsi). Ini menjadi panduan untuk menentukan tindakan yang sesuai atau tidak dalam organisasi. Perubahan yang sangat berbeda

dari budaya saat ini biasanya gagal, tetapi perubahan yang konsisten dengan budaya yang ada memiliki lebih banyak peluang untuk berhasil.

C. Memahami Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada aturan serta kebiasaan yang diakui dan diterima anggota-anggota dan lembaga suatu organisasi. Budaya ini bertindak sebagai pedoman bersama dalam interaksi antar manusia di lingkungan organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya uniknya sendiri yang membedakannya dari yang lain. Meskipun demikian, budaya organisasi bukanlah sesuatu yang tetap, melainkan harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Transformasi budaya organisasi dibutuhkan guna organisasi bisa terus eksis, mengembangkan budaya yang sukses, mengubah paradigma, dan menjaga kepercayaan anggota terhadap organisasi tersebut.

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada tata cara kerja yang dianut oleh individu dalam sebuah entitas organisasi. Budaya ini mencakup seperangkat norma yang mencakup keyakinan bersama, sikap, nilai-nilai pokok, serta pola perilaku yang dijalankan oleh anggota-anggota organisasi (Tan, 2002: 18). Kesepahaman dalam keyakinan, nilai-nilai pokok, dan pola perilaku ini memiliki dampak signifikan terhadap performa keseluruhan organisasi tersebut.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai beberapa ciri-ciri khusus. Victor Tan (2002:20) menjelaskan bahwa ciri-ciri budaya organisasi melibatkan:

- a. Inisiatif Individu, terutama tingkatan tanggungjawabnya, kebebasannya, serta kemandirian individu.
- b. Toleransi Risiko, seberapa jauh pekerja didorong agar mengambil risiko, bersikap proaktif, serta berinovasi.
- c. Arah, kemampuan organisasi dalam menetapkan tujuan yang jelas serta mengatur harapan kinerja.

- d. Integrasi, seberapa jauh unit-unit organisasi didorong agar beroperasi dengan terkoordinasi.
- e. Dukungan Manajemen, seberapa jauh manajer berupaya memberikan komunikasi, dukungan, dan bantuan yang jelas kepada bawahannya.
- f. Kontrol, jumlah aturan serta pengawasan secara langsung yang berguna dalam memantau perilaku pekerja.
- g. Identitas, seberapa jauh anggota melakukan identifikasi diri mereka sendiri dan organisasi secara menyeluruh, bukan hanya dengan kelompok kerja maupun bidang keahlian tertentu.
- h. Sistem Penghargaan, seberapa jauh kenaikan gaji, penghargaan, maupun promosi berdasarkan dari kinerja karyawan serta bukan senioritas maupun pilih kasih.
- i. Toleransi Konflik, seberapa jauh pekerja didorong dalam mengungkapkan konflik dan kritik mereka secara terbuka.
- j. Pola Komunikasi, tingkat dimana komunikasi dalam organisasi terbatas dari kewenangan hierarki formal.

3. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan penting dalam mengoordinasikan tenaga manusia agar mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Sedangkan, budaya organisasi juga memperkuat kesatuan di antara departemen, divisi, atau unit-unit organisasi yang berbeda, menjadikannya sebagai faktor penyatuan bagi anggota organisasi. Membangun budaya organisasi secara kuat, kita bisa meningkatkan motivasi dan perilaku sumber daya manusia, yang saat sudah waktunya dapat meningkatkan kinerja mereka serta keseluruhan kinerja organisasi untuk sampai pada tujuan yang sudah ditetapkan. Namun, penting untuk selalu mengembangkan budaya organisasi sesuai pada perubahan lingkungan. Sebuah budaya organisasi yang kaku pada akhirnya tidak akan relevan pada kebutuhan organisasi yang harus dinamis dalam merespons perubahan lingkungan sekitarnya.

4. Dampak Pada Kinerja Organisasi

Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap performa jangka panjang suatu organisasi dan bahkan dapat menjadi faktor krusial dalam menentukan kesuksesan atau kegagalannya. Meskipun sulit untuk diubah, budaya organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas organisasi (Tan, 2002: 21). Organisasi yang memiliki budaya yang kokoh dan positif dapat memotivasi anggotanya untuk tumbuh, belajar, dan berkembang. Ketika orang bekerja pada lingkungan organisasi yang dikelolanya secara baik, mereka menjadi merasa lebih termotivasi dan puas. Banyak organisasi saat ini menghadapi tekanan untuk berubah guna tetap bertahan dan bersaing. Mereka sadar bahwa perubahan diperlukan dikarenakan tekanan persaingan yang eksternal. Namun, sebagian besar perubahan hanya melibatkan perubahan-perubahan permukaan seperti struktur, proses, strategi, dan teknologi, tanpa melihat aspek fundamental yang sangat dibutuhkan oleh organisasi. Salah satu hal yang penting ialah penyesuaian budaya organisasi. Keberhasilan dan hasil positif dari perubahan nantinya menjadi berkelanjutan jika organisasi memiliki kesediaan untuk meluangkan waktu dan energi untuk menjadikan budaya organisasi yang sejalan pada perubahan yang diharapkan.

D. Mengubah Budaya Organisasi

1. Perubahan Sebaiknya Dilakukan Kapan?

Perubahan budaya organisasi bisa terjadi ketika dua organisasi maupun lebih dengan latar belakang yang berbeda bergabung serta timbulnya konflik, atau ketika suatu organisasi telah menghambat kesempatan dalam perubahan dan terlibat dalam persaingan. Budaya organisasi pun perlu diubah saat perusahaan memasuki industri yang benar-benar berbeda dan cara operasionalnya menghambat kelangsungan organisasi. Hal yang sama berlaku ketika karyawan yang biasa nyaman saat ekonomi meningkat tidak bisa menghadapi rintangan saat terjadi penurunan ekonomi. Penelitian kebutuhan untuk perubahan budaya organisasi perlu dilaksanakan lebih cepat sebab jika semakin lama maka akan semakin sulit untuk mengidentifikasinya. Implikasi menunda perubahan budaya organisasi banyak variasi, diantaranya:

- a. Moral staf yang rendah
- b. Staf yang berganti semakin tinggi

- c. Keluhan pelanggan yang meningkat Berpotensi kehilangan peluang dan bisnis
- d. Produktivitas yang rendah
- e. Respon terhadap perubahan yang lambat
- f. Kinerja perusahaan yang rusak
- g. Praktik perilaku yang tidak sehat di tempat kerja

Perubahan budaya organisasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- a. Visi yang jelas dan arah yang strategis

Pemimpin pada organisasi memiliki peran utama yaitu menetapkan visi dengan jelas serta arah strategis untuk organisasi. Visi serta arah strategis dapat meningkatkan persaingan dalam dan memperkuat kinerja Perusahaan.

- b. Kinerja diukur dengan jelas

Perusahaan umumnya berhenti dalam ترجمahkan visi serta rencana strategis untuk hasil yang dapat diukur dalam bermacam devisi, departemen, maupun unit bisnis strategis. Langkah untuk membangun budaya organisasi yang berfokus pada pencapaian akan terjadi ketika pemimpin devisi serta departemen dengan terbuka membahas hasil yang diinginkan yang bisa diukur. Setiap kegiatan harus diukur dalam memberi dukungan bagi dukungan rencana strategis secara keseluruhan, serta pengukuran ini perlu mendapat persetujuan bersama dari atasan dengan bawahan.

- c. Penindaklanjutan pencapaian tujuan

Merasa puas dari pencapaian yang sudah didapatkan merupakan kecenderungan dari manusia serta orang termotivasi oleh kesenangan dan cenderung menghindari ke pusingan adalah bentuk psikologis dari manusia. Motivasi untuk menghindari ke pusingan perlu dikurangi. Hal tersebut mendorong manusia berkembang pada zona nyamannya serta Menindaklanjuti untuk menjapai tujuannya adalah suatu tahap untuk dapat mengurangi rasa kepuasan pada diri dalam Perusahaan.

d. Memberikan penghargaan pada kinerja dengan adil

Salah satu cara untuk menghancurkan budaya organisasi adalah memberikan reward secara tidak adil pada setiap staf. Memberikan penghargaan yang sama pada semua staf dengan tidak memperhatikan kinerjanya itu merupakan praktik dari ketidakadilan. Organisasi banyak menaikkan bonus atau insentif dalam jumlah yang sama pada pekerjaannya, tetapi tingkat kerjanya berbeda. Perusahaan harus menetapkan kriteria kinerja secara jelas terlebih dahulu dan memberikan penilaian kerja dilakukan secara profesional, jika ini dilakukan, maka ini akan mendapatkan keadilan dalam melakukan penghargaan.

e. Keterbukaan serta transparansi dari perusahaan

Organisasi yang mana di dalamnya memberikan kebebasan pada pekerjanya untuk melakukan keterbukaan akan meningkatkan kinerja organisasi. 80 persen permasalahan dalam organisasi disebabkan oleh komunikasi dan juga kurangnya komunikasi. Oleh karena itu, kesalahan dalam persepsi dan juga pengertian itu merupakan hasil dari ketidak efektifan dari komunikasi dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan sering dibuat dengan tidak berdasar kepada alasan yang jelas. Pemimpin harus bisa memberikan sebuah alasan yang jelas kepada bawahan untuk memberikan rasionalitas kenapa keputusan tersebut diambil, pemimpin juga harus bisa melibatkan para bawahan untuk menetapkan suatu keputusan.

f. Menghapus praktik politik

Dalam suatu perusahaan, praktik politik dapat menghambat pembentukan hubungan yang saling percaya di antara anggota tim. Keberlangsungan perilaku tidak sehat seperti favoritisme, kronisme, serta desas-desus dan tindakan curang dan terus berlanjut jika manajer dan atasan tidak memprioritaskan profesionalisme di bidang sumber daya manusia.

Maka, politik di lingkungan perusahaan harus dimulai dengan menciptakan suasana kerja yang terbuka, mendukung keberagaman pendapat, dan memfokuskan pada tujuan bersama serta kerjasama tim. Kritik yang bersifat membangun harus dihargai, karena kritik konstruktif dapat meningkatkan budaya organisasi yang sehat.

g. Semangat tim yang kuat

Budaya Perusahaan dapat meningkat hanya dengan memiliki semangat tim (tim spirit) dengan kuat. Maka, setiap karyawan harus memiliki komitmen untuk memiliki kepercayaan satu sama lain. Menumbuhkan kepercayaan dapat dilakukan dengan cara menetapkan core values yang bisa dihargai dan diterima dengan luas yang bisa dilakukan oleh individu atau organisasi Core values bukan hanya memberikan pengalaman dari rasa berprestasi, namun harus pada rasa kebenaran, Core values yang diterapkan pada Perusahaan tersebut mencakup keadilan, inovasi dan penghargaan.

2. Menjaga Keberlangsungan Organisasi

Pemimpin organisasi mungkin ahli untuk menentukan tujuannya dari organisasi, tetapi mungkin bawahan dari organisasi tersebut masih belum cakap untuk mencapai tujuan tersebut dan bisa merusak budaya organisasi. Budaya organisasi yang tidak sehat memiliki beberapa ciri. Victor Tan (2002:23) menengarai ciri itu yaitu :

- a. Perasaan yang puas diri dengan berlebih kepada kinerja organisasi
- b. Perasaan urgent yang rendah untuk melihat keperluan konsumen
- c. Inovasi produk dan jasa yang sedikit untuk memberikan pelayanan pada konsumen
- d. Bawahan yang cenderung menunggu perintah dari atasan dan memiliki sikap yang reaktif.
- e. Eksekutif yang cenderung berikat operation driven daripada business oriented
- f. Atasan yang lambat memberikan keputusan kepada staf yang bekerja tidak memuaskan
- g. Pemimpin terlalu banyak rencana dan lupa untuk mengimplementasikan apa yang sudah menjadi tujuannya.
- h. Merasa nyaman pada organisasi yang semakin buruk.

3. Memperbaiki Budaya Bisnis

Cartwright (1999;219) melihat sebelum melakukan perubahan perlu melakukan perbaikan budaya bisnis. Maka setidaknya ada 7 hal yang harus diperhatikan untuk melakukan perbaikan budaya bisnis yaitu :

a. Vision As Inspiration (Visi Sebagai Inspirasi)

Lingkungan budaya organisasi yang kompetitif bisa meningkatkan kesuksesan dalam budaya organisasi. Visi adalah sebuah konsep yang sulit diterjemahkan bahkan dari seorang manajer. Diperlukan imajinasi yang kreatif untuk menggambarkan sesuatu dalam bentuk yang lebih baik dari yang ada saat ini. Visualisasi ini muncul sebagai sumber inspirasi untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, visi bisa memberikan inspirasi mengenai tujuan yang diinginkan.

b. The Management Of Creative Change (Manajemen Perubahan Kreatif)

Perubahan yang bersifat kreatif memang sering kali didorong oleh inovasi, dan inovasi paling pesat terjadi dalam ranah teknologi. Kemajuan teknologi dan pemekaran dalam pembagian kerja telah memicu peningkatan permintaan akan pengetahuan teknis di semua tingkat organisasi, yang pada gilirannya mengharuskan individu untuk lebih banyak berpikir daripada sekadar menjalankan rutinitas. Dalam menyelesaikan perubahan ini, manajemen perubahan menjadi kunci.

c. Value-Based Management (Manajer Yang Berdasar Nilai)

Seringkali kita mengasosiasikan kreativitas dengan upaya menciptakan sesuatu yang segar dan unik, namun dalam konteks dinamika pemasaran, itu juga mencakup pendekatan yang lebih praktis seperti terus-menerus meningkatkan dan menyegarkan produk dan layanan yang ada. Meskipun kedengarannya lebih praktis, pendekatan semacam itu tetap merupakan bentuk kreativitas.

Penciptaan nilai dalam pengertian manajemen tujuan utamanya adalah menciptakan nilai secara berkelanjutan yang akan memberikan keuntungan kepada bisnis. Di sisi lain, value manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan dan strategi manajemen yang diambil secara konsisten memberi dampak yang positif untuk kinerja bisnis serta nilai pasar perusahaan.

d. The Bottom Line (Pekerja Rendah)

Perbaikan budaya yang diusulkan kepada manajer, fokus utamanya yakni bagaimana dapat memberi pengaruh pada hasil akhir adalah yang penting. Meningkatkan motivasi, moral, serta kreativitas pekerja diinginkan dapat memberikan dampak positif pada hasil akhir. Di sisi lain, pihak pengelola anggaran berusaha untuk menerapkan efisiensi biaya dalam program-program perbaikan budaya. Pada manajemen budaya, bottom line atau hasil akhir adalah tujuan utamanya. Budaya perusahaan menjadi kunci untuk memaksimalkan kinerja hasil akhir.

e. Cultural Transformation Through Business Excellence (Transformasi

Kultural Melalui Keunggulan Bisnis)

Manajemen nilai-nilai budaya ialah strategi manajemen yang bertujuan dalam mencapai keunggulan bisnis. Kombinasi antara nilai-nilai pelayanan pelanggan dan nilai-nilai pekerja yang diimplementasikan dengan baik memiliki potensi besar dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan karyawan. Terdapat hubungan erat antara manajemen nilai-nilai karyawan, manajemen nilai-nilai pelanggan, keunggulan kompetitif, dan hasil akhir. Suatu organisasi sebagai hasil yang diberikan oleh individu-individu di dalamnya.

f. The European Business Excellence Model (Model Keunggulan Bisnis

Eropa) Konsep dari model keunggulan Eropa menyajikan struktur kerja yang strategis serta kriteria untuk mengelola organisasi tanpa melihat ukuran dari organisasi entah besar ataupun kecil.

g. Culture Management Portfolio (Portofolio Manajemen Budaya) Teknik dalam manajemen budaya mendukung langsung maupun tidak

langsung yang dapat digunakan dalam meningkatkan kemajuan bisnis.

Setidaknya ada delapan bidang yang menjadi alat dan Teknik tersebut,

yaitu :

-Kepentingan pelayanan pelanggan

- Prinsip-prinsip karyawan dan pembangunan tim
- Pertumbuhan pribadi
- Mendorong budaya kreatif dan inovatif
- Budaya kolaborasi
- Pengelolaan perubahan
- Fokus pada nilai sosial dalam pengukuran budaya

4. Menguasai Perubahan Budaya Organisasi

Transformasi budaya organisasi pada intinya adalah sebuah perubahan dalam aspek budaya yang harus dijalankan sebagai respons terhadap perubahan tujuan organisasi yang terus berkembang dan semakin menantang. Orientasi masa depan organisasi akan lebih berpusat pada pelanggan dan pencapaian hasil yang lebih baik. Frances Hesselbein (2002;1) menyatakan tujuh Langkah dalam melakukan transformasi kultural, yaitu :

- a. Mengidentifikasi tren lingkungan yang akan memiliki dampak signifikan pada organisasi di masa mendatang dengan cermat.
- b. Melihat implikasi yang mungkin timbul dari tren-tren tersebut dan mempertimbangkan cara terbaik untuk menanggapinya.
- c. Melakukan evaluasi ulang terhadap misi organisasi dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk menjadikannya lebih relevan dengan masa depan.
- d. Membuang struktur hierarki yang ketinggalan zaman dan menciptakan sistem manajemen yang fleksibel dan dinamis, yang membebaskan potensi kreatif dan inovasi individu.
- e. Berani menantang asumsi, kebijakan, dan prosedur yang sudah ada, dan hanya mempertahankan yang sesuai dengan visi masa depan yang diinginkan.
- f. Mengkomunikasikan pesan yang kuat dan memotivasi yang menggerakkan orang-orang sekitar misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.

g. Delegasi tanggung jawab kepemimpinan ke semua tingkatan dalam organisasi, memberikan otonomi yang lebih besar kepada individu-individu untuk berkontribusi pada kesuksesan bersama.

Menurut Schein (1997:304), tahapan perkembangan organisasi dapat dibagi menjadi pendirian dan pertumbuhan awal, pertengahan hidup, serta kedewasaan dan penurunan. Pada tahap pendirian dan pertumbuhan awal organisasi, konsep perubahan yang diterapkan adalah:

- a. Perkembangan bertahap melalui proses evolusi yang umum dan khusus.
- b. Transformasi melalui pemahaman tentang terapi dalam konteks organisasi.
- c. Perubahan melalui peningkatan gabungan unsur dalam budaya.

Pertengahan hidup, perkembangan mekanisme perubahannya yaitu dengan :

- a. Transformasi melalui peningkatan yang terstruktur dari subkultur yang dipilih.
- b. Evolusi yang direncanakan melalui proyek pengembangan organisasi dan pembentukan struktur pembelajaran yang sejajar.
- c. Peralihan dan transformasi melalui pemanfaatan teknologi.

Tahap kedewasaan dan penurunan organisasi, konsep transformasi budaya dilakukan dengan :

- a. Transformasi dengan menggabungkan individu dari luar organisasi.
- b. Proses perubahan melalui pengungkapan skandal dan cerita mitos yang hebat.
- c. Transformasi yang diimplementasikan dengan melibatkan pembalikan dalam kebijakan atau praktik.
- d. Perubahan yang didorong dengan memaksa melalui pengaruh persuasif.
- e. Penghancuran dan regenerasi kembali.

E. Budaya Berprestasi

Budaya berprestasi, juga dikenal sebagai budaya pencapaian, merupakan salah satu jenis budaya yang bercirikan mendorong serta menghargai pencapaian individu. Pemimpin dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk dengan secara jelas mengkomunikasikan visi serta tujuan organisasi kepada seluruh anggota staf yang ada. Organisasi menetapkan sasaran yang dapat diukur dan memastikan bahwa setiap individu bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Mereka juga menerapkan sistem penilaian yang jujur dan transparan, yang terintegrasi dengan pemberian penghargaan berdasarkan kinerja staf yang bersangkutan. Budaya berprestasi, yang lebih menitikberatkan pada tindakan daripada peran. Budaya ini biasanya menilai peran rendah, serta mengutamakan pelaksanaan tugas. Dalam budaya ini, individu cenderung mengabaikan peran mereka untuk menjalankan tugas yang harus diselesaikan, dan mereka siap untuk bertukar tanggung jawab jika ternyata diperlukan. Budaya berprestasi akan memberdayakan individu yang telah dipercayai untuk menyelesaikan tugas dan merespons dengan cepat terhadap kebutuhan tugas. Di dalamnya, tidak ada deskripsi pekerjaan atau manual tebal yang membatasi kemampuan individu dalam melakukan apa yang diperlukan.. Keputusan pada budaya seperti ini dapat diambil melalui pendekatan hierarkis. Individu akan didorong serta termotivasi oleh hasrat terhadap pekerjaan mereka, atau dikarenakan mereka yakin akan dinilai dengan adil serta dihargai berdasarkan kontribusinya. Kolaborasi aktif akan terjadi serta pekerja didorong untuk berpikir inovatif saat menjalankan tugas mereka. Organisasi seperti ini memiliki kinerja yang kuat dan dikenal sebagai tempat kerja yang kreatif. Peraturan dan kebijakan selalu mengalami peninjauan berkala, serta konsultasi akan terjadi di seluruh tingkat dalam organisasi.

Perubahan menjadi bagian dari kehidupan kerja, dan berpikir kreatif serta inovasi menjadi praktik sehari-hari yang nantinya menghasilkan tingkat prestasi yang semakin tinggi. Nilai bersama yang mengembangkan budaya berprestasi yang kuat, seperti yang dikemukakan oleh Tan (2002: 30), mencakup: (1) pelayanan pelanggan tinggi; (2) berorientasi pada hasil; (3) kejujuran; (4)inovasi; (5) akuntabilitas; (6) keinginan besar; (7) penghargaan; serta (8) respons terhadap perubahan.

Nilai bersama pada budaya berprestasi dalam organisasi tersebut diuraikan oleh Victor Tan sebagai berikut:

1. Berorientasi pada Hasil (Result Oriented)

Nilai bersama yang tergolong paling mencolok dalam organisasi yang menerapkan budaya berprestasi adalah fokus yang kuat terhadap hasil. Perusahaan ini memiliki pemimpin yang tegas dalam upaya mencapai hasil. Mereka secara konsisten mengkomunikasikan pentingnya hasil dan menunjukkan komitmen melalui tindakan nyata.

2. Pelayanan Pelanggan Unggul (Superior Customer Service)

Perusahaan yang menerapkan budaya berprestasi tahu bagaimana cara mengintegrasikan proses, teknologi, strategi, serta orang untuk memastikan nantinya pelanggan menghargai produk serta layanan mereka secara tinggi. Nilai bersama ini menciptakan pelayanan pelanggan unggul untuk membuat suatu perusahaan dikenal secara internasional seperti Singapore Airlines.

3. Inovasi (Innovation)

Nilai bersama terkait inovasi mendorong setiap individu dalam organisasi untuk menerapkan inovasi, kapan pun diperlukan. Inovasi dianggap sebagai alat untuk mewujudkan ide-ide yang belum pernah dilihat sebelumnya oleh dunia. Proses inovasi melibatkan eksperimen dan oleh karena itu membawa risiko. Dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, pemimpin dituntut untuk mempromosikan keberanian dalam pengambilan risiko dan mendorong toleransi terhadap suatu kesalahan.

4. Kejujuran (Fairness)

Kejujuran di suatu organisasi merupakan fondasi yang penting. Dalam konteks ini, kejujuran mencakup perlakuan yang adil terhadap semua orang. Ini mencakup perlakuan yang adil terhadap semua individu dan mengecualikan favoritisme, kelicikan, pemerasan, atau penyalahgunaan. Sistem penilaian yang adil berdasarkan merit sangat penting dalam nilai bersama ini.

5. Penghargaan (Respect)

Respek adalah bentuk penghargaan terhadap individu. Sayangnya, kurangnya penghormatan sering kali muncul sebagai akibat dari berbagai perilaku yang tidak

diinginkan di lingkungan kerja, seperti berteriak pada rekan kerja, sering terlambat dalam menghadiri pertemuan dan janji, memberikan kinerja yang buruk, tidak memenuhi komitmen yang telah dijanjikan, dan merendahkan satu sama lain. Penghargaan terhadap individu adalah komponen lain dari budaya berprestasi. Organisasi yang mempromosikan nilai bersama ini menciptakan lingkungan yang mendukung individu untuk memberikan yang terbaik. Orang yang menghargai individu lainnya cenderung menciptakan suasana yang penuh kebahagiaan, meningkatkan efektivitas dan produktivitas.

6. Merespon terhadap Perubahan (Change Responsive)

Kemampuan organisasi dalam merespons perubahan internal dan eksternal adalah kunci untuk bertahan dalam lingkungan yang terus berubah. Kecepatan dan intensitas perubahan adalah hal yang harus diperhatikan.

7. Akuntabilitas (Accountability)

Akuntabilitas melibatkan penerimaan tanggung jawab atas masalah yang muncul dan memastikan bahwa masalah tersebut diselesaikan. Melalui penerapan akuntabilitas, pekerja tidak hanya menambah nilai bagi organisasi, tetapi juga bagi diri mereka sendiri. Prestasi yang tinggi sering kali menjadi hasil dari praktik akuntabilitas ini. Akuntabilitas melibatkan penerimaan tanggung jawab atas masalah yang timbul dan memastikan bahwa masalah tersebut diselesaikan. Praktik akuntabilitas ini meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

8. Keinginan Besar (Passion)

Keinginan besar yang dimiliki pemimpin dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi mendorong kerja keras untuk mencapai tujuan di jangka pendek maupun jangka panjang. Pengembangan budaya berprestasi dalam organisasi akan melibatkan pengintegrasian nilai-nilai inti ini. Pemimpin memiliki peran kunci dalam mendorong prestasi di tempat kerja dan harus menjadi teladan yang diikuti oleh yang lain. Selain itu, komunikasi yang efektif dan contoh konkret dari pemimpin sangat penting.

F. Menciptakan Budaya Perubahan

Menciptakan budaya perubahan dalam organisasi bukanlah tugas yang mudah. Ini melibatkan transformasi dari norma-norma yang sudah ada menjadi rutinitas inovatif

yang lebih adaptif. Ada beberapa prinsip dasar yang dapat membantu menciptakan budaya perubahan yang sukses di tempat kerja:

a. Melindungi orang dengan informasi: Pemimpin sebaiknya aktif dalam mengkomunikasikan informasi terkait perubahan yang terjadi di dalam organisasi kepada seluruh karyawan. Hal ini membantu karyawan memahami alasan di balik perubahan dan merasa lebih siap untuk menghadapinya.

b. Kreativitas praktis: Penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi di tempat kerja. Karyawan harus diberi kesempatan untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi.

c. Setiap orang dapat memberikan kontribusi: Setiap orang dalam organisasi secara terbuka diberikan kesempatan untuk dapat berkontribusi pada perubahan yang diinginkan. Penting untuk menciptakan rasa kepemilikan di antara pekerja agar mereka merasa bahwa perubahan adalah milik mereka dan mereka memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perubahan.

d. Percobaan dan inovasi: Percobaan dan evolusi diperlukan untuk menemukan solusi terbaik dan memastikan bahwa perubahan tersebut berhasil. Prinsip ini mengacu pada pentingnya mencoba hal-hal baru dan terus mengembangkan perubahan yang telah dilakukan diikuti peran pemimpin untuk memberikan dukungan. Perusahaan harus terbuka untuk mencoba beberapa hal baru serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

e. Menghargai inovasi: Dengan menghargai inovasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi, sehingga memungkinkan terjadinya perubahan yang diinginkan. pentingnya menghargai inovasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menciptakan solusi yang baru dan inovatif sebagai bentuk motivasi dan dukungan.

f. Memindahkan halangan: Dalam memindahkan halangan, pemimpin dapat memanfaatkan energi emosional dari budaya tersebut untuk menciptakan perubahan yang diinginkan. Juga memastikan bahwa semua orang dalam organisasi memahami alasan di

balik perubahan. Halangan yang dimaksud bisa berupa kebijakan yang ketinggalan atau budaya yang tidak mendukung perubahan di era sekarang.

g. Memublikasikan Keberhasilan: Penting untuk memublikasikan keberhasilan perubahan agar semua orang dalam organisasi merasa bahwa mereka telah berkontribusi pada perubahan yang diinginkan. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat laporan keberhasilan atau membagikan berita keberhasilan kepada karyawan dan masyarakat luas dengan tujuan memberikan motivasi pada karyawan.

h. Menciptakan dunia kecil: Penting untuk menciptakan budaya perusahaan yang jelas, nyaman, dan akrab pada saat di tempat kerja. Kondisi ini dapat dilaksanakan dengan menciptakan ruang kerja yang terbuka dan ramah, mengadakan acara sosial, atau membuat program karyawan yang memperkuat hubungan antar karyawan. Dengan begitu karyawan akan merasa lebih dekat dan nyaman dengan perusahaan.

G. Memelihara Kepercayaan

Banyak organisasi manajemen menghadapi masalah internal berupa kekurangan kepercayaan dari para bawahan. Kepercayaan yang minim tidak hanya mempengaruhi motivasi kerja karyawan, tetapi juga menurunkan produktivitas mereka serta meningkatkan biaya karena adanya tumpang tindih yang tidak perlu, komunikasi yang buruk, dan kurangnya kerjasama. Kekurangan kepercayaan juga dapat menghilangkan loyalitas dan menyebabkan pengunduran diri karyawan.

1. Menguasai Perubahan Budaya Organisasi

Memelihara kepercayaan dalam konteks perubahan budaya organisasi berarti menjaga kepercayaan karyawan terhadap organisasi selama proses perubahan berlangsung. Kepercayaan merupakan atribut yang penting dalam organisasi karena dapat mempengaruhi kinerja, efektivitas, dan efisiensi organisasi.

2. Tipe Kepercayaan

Stephen P. Robbins (2003: 339) mengelompokkan kepercayaan ke dalam tiga jenis yang ia sebut sebagai:

Kepercayaan berbasis Deterrence.

Kepercayaan ini bersumber dari ketakutan akan hukuman jika kepercayaan itu dilanggar. Individu dalam jenis hubungan ini melakukan apa yang mereka katakan karena takut akan konsekuensi jika mereka tidak memenuhi kewajiban mereka. Kepercayaan berbasis Knowledge.

3. Cara Suatu Organisasi Mengembangkan Kepercayaan

a. Meningkatkan semangat kerja karyawan

Kepercayaan ini bersumber dari prediksi perilaku yang diperoleh dari sejarah interaksi. Hal ini terjadi jika Anda memiliki cukup informasi tentang seseorang untuk memahaminya dengan baik sehingga Anda dapat memprediksi perilakunya dengan tepat.

b. Kepercayaan berbasis Identification.

Kepercayaan ini bersumber dari pemahaman saling tujuan dan penghargaan terhadap keinginan dan harapan masing-masing individu. Pengertian ini berkembang sampai orang dapat bertindak secara efektif untuk kepentingan orang lain. Orang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, atasannya, atau sistemnya, dan sebaliknya jika mempunyai semangat kerja yang rendah. Organisasi dengan tingkat kepercayaan karyawan yang tinggi sering kali memiliki semangat kerja yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan cara seperti memberikan pengakuan atas prestasi karyawan, memberikan hak berbicara, mendukung kesehatan karyawan, menghidupkan budaya perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan menyejajarkan karyawan dengan nilai-nilai perusahaan.

c. Mendorong Sharing dalam Perusahaan

Organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi ditandai dengan pemikiran terbuka tentang bagaimana segala sesuatunya dilakukan. Hal ini dapat dilakukan di perusahaan dengan cara seperti memberikan fasilitas ruang khusus sebagai area sharing knowledge, memberikan tugas pada karyawan sesuai dengan kompetensinya, memberikan transparansi dan kepercayaan dari perusahaan, dan mulai membangun budaya sharing secepat mungkin. Meningkatkan komunikasi Organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dapat ditandai dengan adanya orang-orang yang dapat berkomunikasi secara

terbuka dari atas ke bawah dan sebaliknya. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan menciptakan budaya kerja yang penuh hormat dan terbuka untuk memastikan keharmonisan antar usia yang berbeda, pemahaman dan komitmen untuk mempraktikkan cara-cara mengatasi hambatan komunikasi dan mendorong karyawan untuk berpikir terbuka dan berbagi pengetahuan.

d. Menurunkan Stres

Kehidupan kerja akan penuh tekanan jika tidak ada kepercayaan di tempat kerja. Banyak energi melemah karena stres. Produktivitas menurun dan kinerja organisasi menurun. Hal ini dapat dihindari dengan menciptakan ruang kerja yang menyenangkan, mengidentifikasi sumber stres, mencari solusi permasalahan hubungan kerja dan memberikan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.

e. Memperkuat Team Work dan Meningkatkan Loyalitas

Hal yang dapat dilakukan untuk memperkuat team work dan meningkatkan loyalitas seperti memilih tim kerja yang berkualitas, menjelaskan peran dan mengelegasikan tugas, memberikan pelatihan dan pengembangan karier, serta mengadakan acara atau rekreasi.

H. Kesimpulan

Kita dapat menyimpulkan dari kriteria yang disebutkan diatas bahwa budaya organisasi mengacu pada bagaimana cara orang-orang bekerja dalam suatu organisasi dan bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain. Menurut Tan (2002:18) Budaya organisasi adalah seperangkat standar yang dipatuhi oleh individu dalam suatu perusahaan bisa berupa satuan norma yang mencakup keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku. Budaya organisasi pada akhirnya akan berhenti memenuhi tuntutan dinamis perusahaan yang bereaksi terhadap perubahan lingkungan seiring berjalannya waktu dan perubahan lingkungan.

Mengubah budaya organisasi adalah penting. Dengan bantuan budaya organisasi, kita dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan meningkatkan perilaku dan motivasi mereka yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya dan menumbuhkan budaya sukses.

Lalu bagaimana memastikan perubahan budaya dapat diterima dan menumbuhkan rasa percaya antar pegawai tidak lepas dari dukungan, motivasi, apresiasi dan penjelasan atau sikap transparansi. Transparansi pimpinan mengenai informasi perubahan yang sedang berlangsung. Perubahan akan selalu diperlukan sekarang dan nanti, oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin dapat membaca emosi, menyayangi karyawannya dan bisa mengajak mereka untuk berpartisipasi. Hal ini dilakukan agar perubahan yang dilakukan memberikan dampak positif bagi organisasi bahkan bagi karyawan itu sendiri.

BAB VI IMPLEMENTASI PERUBAHAN

A. Pendahuluan

Pada dasarnya, perubahan tidak pernah berhenti dan pasti terjadi. Pemimpin organisasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, harus peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasinya serta mampu memperhitungkan dan menyesuaikan diri dengan akibat dari perubahan tersebut. Selain itu, mereka juga harus mempunyai kemampuan dan keberanian untuk melakukan perubahan dalam organisasinya guna meningkatkan kapasitas organisasi. Di sisi lain, hanya sedikit orang yang menyukai perubahan. Meskipun perubahan tidak dapat dihindari, namun perubahan tersebut harus dihadapi dan dilaksanakan agar organisasi dan dunia usaha dapat mengikuti perkembangan dan bergerak ke arah yang lebih baik di masa depan. Karena kenyataannya demikian, manajemen perubahan diperlukan agar proses dan dampak perubahan dapat berjalan lancar.

B. Masalah Implementasi Perubahan

Harvard Business Essentials (2003: 52) meneliti masalah implementasi perubahan pada 93 perusahaan dan menemukan bahwa:

1. Implementasi membutuhkan lebih banyak waktu daripada yang direncanakan (76%).
2. Masalah utama yang dihadapi selama implementasi tidak ditemukan sebelumnya (74%).
3. Koordinasi aktivitas implementasi gagal (66%)

4. Implementasi keputusan strategis ini menarik perhatian dari aktivitas krisis dan persaingan (64%).
5. Kapasitas (kemampuan dan keterampilan) karyawan yang terlibat dalam implementasi kurang (63%).
6. Pekerja tingkat bawah tidak menerima pelatihan dan instruksi yang cukup (62%).
7. Lingkungan eksternal yang tidak terkendali mempengaruhi implementasi (60%).

C. Melakukan perubahan

Di samping itu, terdapat isu implementasi lainnya, seperti kekurangan dukungan untuk perubahan dan ketidakjelasan tujuan. Tantangan yang tidak terduga sering muncul selama proses pelaksanaan perubahan. Menurut Harvard Business Essentials (2003: 53), terdapat beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan hasil implementasi:

1. Obtaining the Support and Participation of Important Individuals

Penerapan akan lebih lancar jika didukung oleh orang penting, bukan hanya CEO dan lingkungannya yang dihargai orang lain. Ini juga penting untuk mendapatkan manajer dan pekerja yang dihargai oleh orang lain, orang dengan keterampilan teknis, orang yang memiliki akses ke sumber daya penting, dan pemimpin informal yang dapat memberi saran dan bimbingan. Untuk membangun tim pembuat perubahan yang kuat yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, diperlukan dukungan.

2. Create A Strong Plan

Meskipun visi dapat membantu dan menginspirasi tim selama proses perubahan, organisasi juga perlu merencanakan tindakan apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana tindakan tersebut dilakukan. Rencana ini harus menunjukkan langkah-langkah apa yang harus dilakukan, dari tanggal pertemuan pertama hingga tanggal kapan perusahaan akan mencapai tujuan perubahannya. Rencana pelaksanaan yang baik adalah (a) sederhana; (b) dibuat oleh orang-orang dari tingkatan yang terpengaruh; (c) terstruktur dalam bagian yang dapat dicapai; (d) secara spesifik membagikan peran dan tanggung jawab; dan (e) fleksibel.

3. Show Consistent Behaviors to Support the Plan

Jika kebutuhan perubahan telah dikomunikasikan dengan jelas dan mendapatkan dukungan luas, dukungan harus dipertahankan melalui berbagai perilaku dan pesan yang konsisten. Ketidakkonsistenan dalam komunikasi yang buruk menunjukkan bahwa manajemen tidak serius dalam menerapkan perubahan atau tidak ingin melakukan apa

yang dapat mereka lakukan. Contohnya adalah saat perusahaan mobil melakukan restrukturisasi. Setiap orang diminta untuk mengorbankan tunjangan hari ini untuk mendapatkan daya saing dan keuntungan yang lebih besar besok pagi. Ratusan pekerja dan manajer menengah diberhentikan, dan perserikatan pekerja diminta untuk menunda kenaikan upah dan tunjangan. Contoh di atas menunjukkan bahwa manajer dan karyawan telah menunjukkan keinginan mereka untuk berubah dengan melakukan berbagai penghematan. Namun, dalam beberapa bulan kemudian, manajer senior seringkali lebih perhatian terhadap kepentingannya sendiri dan orang penting lainnya dengan memberi bonus atau reward dan kenaikan upah yang signifikan. Ketika perilaku yang tidak konsisten menjadi umum, kepercayaan antara manajer dan rank and file menjadi lemah, dan perserikatan hilang. Selama hampir sepuluh tahun, kerja sama berubah menjadi permusuhan terbuka.

4. Develop Supporting Structures

Struktur yang memungkinkan adalah tindakan dan program yang membantu implementasi berhasil dan merupakan komponen penting dari keseluruhan rencana. Struktur ini mencakup pilot program, pelatihan, dan sistem pembayaran. Pilot program memberi orang kesempatan untuk mengatasi implementasi dan masalah dalam skala yang lebih kecil dan lebih dapat dikelola. Training program dapat mempertahankan nilai yang sama. Program pelatihan yang dilayani adalah komponen penting dari inisiatif kualitas yang dikembangkan oleh General Electric dan Motorola. Selain itu, sistem reward memungkinkan. Perilaku yang menghasilkan reward biasanya diterima oleh orang, sementara perilaku yang tidak menghasilkan reward dibiarkan.

5. Honor Milestone Accomplishments

Perubahan memerlukan waktu yang lama dan frustrasi. Namun, kita dapat mempertahankan semangat dan vitalitas dengan menemukan tanda-tanda keberhasilan, bahkan jika itu kecil, dan merayakan pencapaian mereka. Short-term victory dapat: (a) menetralkan sikap skeptis terhadap upaya perubahan; (b) menunjukkan bahwa kerja keras dan pengorbanan orang terbayar; membantu mempertahankan dukungan manajemen senior; (d) mempertahankan momentum; dan (e) meningkatkan moral.

6. Communicate Constantly

Komunikasi adalah cara paling efektif untuk mendorong karyawan untuk bertindak. Komunitas yang efektif dapat menentukan nada program perubahan dan sangat penting

untuk pelaksanaannya sejak awal. Dalam proses perubahan, orang dapat berkomunikasi dengan cara berikut: (a) menjelaskan secara rinci sifat perubahan; (b) menjelaskan mengapa perubahan perlu dilakukan; (c) menjelaskan ruang lingkup perubahan, bahkan jika itu mengandung berita buruk; (d) membuat grafik proyek perubahan sehingga orang dapat melihatnya dan memahaminya; (e) memprediksi aspek-aspek yang tidak menguntungkan dari implementasi; (f) menjelaskan kriteria keberhasilan dan bagaimana perubahan tersebut dapat digunakan; (g) Menguraikan bagaimana cara orang akan mendapatkan pengakuan atas prestasi mereka; (h) Berulang kali menyampaikan tujuan perubahan dan rencana tindakan; (i) Menerapkan gaya komunikasi yang sesuai dengan audiens yang beragam; (j) Menciptakan komunikasi yang bersifat saling berinteraksi; dan (k) Menjadikan diri sebagai contoh dalam pelaksanaan program perubahan. Namun, Richard Newton (2007: 141) menyarankan beberapa tindakan: (1) memastikan bahwa semua orang melakukan apa yang mereka inginkan; (2) menerapkan rencana; (3) mengawasi dan mengamandemen jika diperlukan; (4) menangani masalah; (5) membuat keputusan tentang apakah melanjutkan atau tidak dan menetapkan standar penerimaan; dan (6) dengan tepat mengumumkan dan merayakan prestasi.

D. Tindakan Meneruskan Perubahan

Perubahan harus dihargai sebagai hasilnya. Namun, keberhasilan dapat menjadi awal kegagalan di masa depan jika tidak disikapi dengan hati-hati. Perubahan harus bertahan. Untuk melanjutkan perubahan yang akan datang, beberapa tindakan diperlukan, menurut Jan Palmer, Richard Dunford, dan Gib Akin (2009: 360).

1. Redesigns Roles

Banyak perubahan organisasional menyebabkan peran dirancang ulang. Namun, perubahan peran adalah bagian penting dari proses perubahan, bukan hanya produknya. Teori perubahan yang rusak menyebabkan sebagian besar program perubahan tidak berhasil. Mereka menentang gagasan bahwa mengubah perilaku dan keyakinan seseorang harus dilakukan dengan cara mengenalkan perspektif baru. Sebaliknya, mereka berpendapat bahwa baik perilaku maupun keyakinan seseorang sebagian besar dipengaruhi oleh situasi perannya, hubungan dengan orang lain, dan tanggung jawab yang mereka hadapi dalam kehidupan sehari-hari.

2. Redesigns Reward System

Organisasi tidak mengalami perubahan yang signifikan kecuali mengubah sistem reward-nya. Salah satu manfaat yang diberikan adalah rekognisi publik bahwa perilaku mereka sesuai dengan perubahan yang diharapkan, ini akan mendorong perilaku individu dan memberikan sinyal yang kuat kepada orang lain. Program kehilangan kredibilitas jika tidak bertindak terhadap perilaku yang langsung bertentangan dengan perubahan. Sebagian besar orang percaya bahwa perubahan yang terjadi pada sistem pembayaran adalah akibat dari perubahan yang mungkin terjadi dalam organisasi atau sebagai hasil dari upaya untuk mengubah organisasi.

3. Link Selection Decision to Change Objectives

Salah satu cara untuk menanamkan dan mengabadikan kemungkinan asumsi budaya adalah dengan memilih karyawan. Orang-orang yang ditunjuk dalam posisi penting dapat memiliki peran simbolik yang signifikan dalam menunjukkan apakah organisasi benar-benar mendukung perubahan. Sebelum perubahan besar masuk ke dalam organisasi secara keseluruhan, tim manajemen puncak mungkin harus mengalami beberapa perubahan. Dalam kasus seperti ini, keputusan suksesi yang buruk dipuncak organisasi dapat merusak pekerjaan yang dilakukan selama sepuluh tahun.

4. Act Consistently with Advocated Actions

Anggota ataupun karyawan dalam sebuah organisasi sering menunggu arahan dari pihak yang lebih tinggi di organisasi. Tindakan, bukan kata-kata, diperlukan dalam hal ini. Tidak ada yang lebih merusak reputasi program perubahan daripada kampanye yang tidak sejalan dengan tujuan mereka. Menurut Nadler, banyak ide perubahan gagal karena tidak ada tindakan yang diperlukan untuk mewujudkannya.

5. Encourage Voluntary Acts of Initiative

Panduan umum tentang arah perubahan yang diharapkan untuk perusahaan lebih efektif bila disampaikan oleh manajer senior. Namun, sering kali mereka kurang memberikan rincian tindakan yang perlu dilakukan secara spesifik. Perubahan akan lebih mungkin berhasil diterapkan ketika tingkat operasional mendapat dukungan, terutama ketika mereka mengambil inisiatif untuk mengembangkan program yang mereka anggap sesuai dengan situasi lokal mereka.

6. Measure Progress

Sangat penting untuk berkonsentrasi pada pengukuran karena mereka berfungsi sebagai alat untuk melacak kemajuan perubahan dan dapat mempengaruhi bagaimana orang

bertindak. Survei sikap, kelompok fokus, ukuran kinerja kuantitatif, dan wawancara individu adalah semua metode yang tepat untuk mengukur kinerja. Price Waterhouse menyarankan tiga ukuran: (a) ukuran memimpin dan kelambatan, yang berarti ukuran memimpin atau kelambatan; (b) ukuran internal dan eksternal, yang berarti ukuran internal atau eksternal; dan (c) ukuran biaya dan tidak biaya, yang berarti ukuran biaya atau tidak biaya.

7. Celebrate En Route

Hasil dari program perubahan yang mungkin baru akan terlihat sepenuhnya dalam beberapa tahun. Hal ini membuat anggota organisasi lebih sabar dan meningkatkan skeptisisme terhadap program. Tidak peduli apa yang terjadi, orang yang percaya akan sering tetap semangat. Namun, sebagian besar lainnya berharap semua usaha akan terbayar. Mereka yang tidak percaya bahkan mereka yang memiliki standar yang lebih tinggi ingin melihat data yang menunjukkan bahwa perubahan sedang terjadi. Oleh karena itu, akan lebih bermanfaat jika keuntungan nyata dari perubahan dapat diidentifikasi lebih awal sebagai keuntungan jangka pendek.

8. Fine-Tune

Sejak awal, jelas tidak mungkin untuk mengatakan bahwa program perubahan akan berjalan dengan baik dan tidak memerlukan perubahan. Daripada menunggu semuanya benar, eksekutif cerdas bertindak berdasarkan pilihan yang mereka anggap sangat akurat. Meskipun ini adalah perubahan ideal untuk situasi saat keputusan perubahan dibuat, situasi dapat berubah dengan cepat, jadi modifikasi diperlukan. Bukan karena pola awal yang buruk, tetapi karena perubahan keadaan.

E. Kewaspadaan

Meskipun begitu, Lan Palmer, Dunford, dan Akin (2009: 367) menyarankan untuk berkonsentrasi pada permasalahan seperti ini agar perubahan dapat berjalan sesuai harapan.

1. Perkiraan Beberapa Hasil yang Tidak Diharapkan

Manajemen perubahan bisa bersifat sangat mekanis, yang mana kaitan antara tindakan dan juga hasil dikendalikan secara ketat dan bisa diperkirakan. Tetapi, dalam sebagian besar program perubahan, banyak akibat yang tidak dapat diperhitungkan. Akibat yang tidak terduga dapat memperkuat hasil yang stabil dengan arah perubahan yang diinginkan oleh perancang. Tantangan bagi para manajer adalah bagaimana menanggapi

hasil-hasil yang tidak diharapkan, terutama karena banyak dari hasil-hasil tersebut merupakan gejala dari masalah yang lebih serius. Langkah pertama yang harus diambil adalah menghadapi konsekuensinya.

2. Waspada Batas Pengukuran

Mengukur keberhasilan praktik inovatif adalah tugas yang sangat sulit dan tidak jelas. Oleh karena itu, memakai metode pengukuran konvensional tidak memungkinkan. Melakukan pengukuran terlalu cepat adalah masalah lain yang muncul. Meskipun pencapaian cepat sangat penting, evaluasi dampak perubahan harus dilakukan dalam jangka waktu yang tepat. Mengelola harapan orang lain adalah tugas utama manajemen perubahan agar penilaian keberhasilan perubahan tidak terpengaruh oleh harapan yang tidak dapat dicapai.

3. Jangan Mengumumkan Kemenangan Terlalu Cepat

Hal ini dikarenakan mengubah budaya organisasi dapat memakan waktu bertahun-tahun. Kotter mengatakan bahwa meskipun merayakan pencapaian penting, kita tidak harus mengumumkan kemenangan sampai perubahan menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Beberapa orang mungkin masih mempertanyakan keberhasilan perubahan dan berharap semuanya akan kembali seperti sebelumnya.

4. Waspada Peningkatan Komitmen

Jangan terburu-buru mengatakan bahwa perubahan mungkin tidak berhasil. Namun, perlu diingat bahwasanya tidak semua ide perubahan yang diusulkan adalah ide yang baik.

5. Identifikasi Kegagalan Produktif

Kegagalan untuk membawa perubahan yang diinginkan tidak selalu merupakan masalah yang serius. Ini terutama berlaku untuk perubahan yang tidak sesuai. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk belajar dari pengalaman tersebut, yang lebih penting. Organisasi pembelajaran melihat kegagalan sebagai hal yang wajar dan sebagai kesempatan untuk menjadi lebih baik di masa depan. Mereka melihat kegagalan sebagai cara untuk mendapatkan pembelajaran yang lebih baik. Learning organization dapat memperoleh lebih banyak manfaat dari kegagalan produktif daripada kegagalan tidak produktif dalam jangka panjang.

F. True Change

Perubahan dapat dilakukan setiap saat dan mudah. Banyak literatur telah ditulis tentang manajemen perubahan dan cara menghadapi tantangan perubahan, membuat visi yang mungkin, dan mencapai perubahan yang diinginkan. Banyak strategi yang berhasil, tetapi seringkali perubahan hanya bertahan sementara. Dorongan baru atau dorongan dari agen perubahan mendorong karyawan untuk melakukannya. Setelah perubahan ditinggal pergi, tekanan berakhir dan orang kembali ke cara lama mereka melakukan sesuatu atau pada cara berikutnya. Telah terjadi perubahan, tetapi bukan merupakan true change (Jenice A. Klein, 2004: 1). Ketika suatu ide atau gagasan menjadi bagian dari kepercayaan yang mendasari tentang cara pekerjaan dilakukan, itu adalah perubahan yang sebenarnya. Ini berarti bahwa ide-ide baru menjadi stabil dan tidak lagi bergantung pada agen perubahan atau agen perubahan.

Banyak orang percaya bahwa reaksi terhadap kekuatan eksternal adalah sumber perubahan yang sebenarnya. Pandangan baru tentang rantai manajemen persediaan muncul dalam konteks kompetisi makro atau politik, seperti kompetisi global atau internet. Kekacauan teknologi sebagai katalisator perubahan, seperti komunikasi nirkabel, menguntungkan banyak organisasi tetapi merugikan lainnya. Untuk menghasilkan perubahan yang benar, organisasi harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, bukan hanya berkembang dalam semalam atau bergantung pada agen perubahan untuk memaksakannya. Orang-orang yang benar-benar menciptakan perubahan berasal dari dalam, bukan dari luar, atau semata-mata dari puncak organisasi. Organisasi ini memiliki karyawan dari semua tingkatan yang bekerja sama dan melihat peluang untuk menerapkan ide baru untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi di tempat kerja mereka. Sekadar mengetahui bahwa perubahan diperlukan adalah tidak cukup. Orang harus melihat kebutuhan nyata dan mengambil tindakan alternatif. Tidak ada orang di dalam yang dapat melihat apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tantangan tertentu dapat diselesaikan. Dengan kata lain, mendorong perubahan untuk tujuan umum, sedangkan menariknya untuk situasi tertentu.

1. Konsep Dasar

Gagasan dasar untuk mencapai keberhasilan dalam menerapkan konsep True Change adalah sebagai berikut (Jenice A. Klein, 2004: 1):

- a. Perubahan hanya dapat terjadi dari dalam organisasi. Orang-orang dari luar, seperti konsultan eksternal, hanya dapat memberikan rekomendasi mengenai pendekatan alternatif, tetapi mereka tidak dapat mengimplementasikannya secara langsung.
- b. Seringkali gagasan yang diajukan oleh individu lain di dalam organisasi cenderung dihadapi dengan resistensi. Perubahan sebenarnya terjadi ketika individu di dalam organisasi mengidentifikasi tantangan khusus yang mereka hadapi sebagai peluang, dan mereka dapat menggabungkan perspektif dari luar untuk mencapai perubahan tersebut.
- c. Untuk memengaruhi perubahan secara sistematis, dibutuhkan kolaborasi antara orang-orang dari luar (outsiders) dan orang-orang di dalam organisasi (insiders). Tidak cukup bagi satu individu untuk melakukan perubahan ini sendirian.

Proses menciptakan True Change dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda:

- a. Manajer yang ingin mengembangkan dan memanfaatkan individu dari luar (outside insiders) untuk membantu dalam mengubah organisasi agar mencapai tujuan strategis yang lebih baik.
- b. Orang-orang dari luar (outsider-insiders), baik yang sudah ada atau yang akan datang, berupaya untuk membawa gagasan dan perspektif dari luar ke dalam organisasi untuk meningkatkan daya saingnya.

2. Pushing Change dan Pulling Change

Pengertian dari pulling change adalah bahwa gagasan untuk perubahan muncul ketika ada tantangan, di mana pengetahuan dan pengalaman yang sudah ada tidak cukup. Jika tidak ada tantangan, baik yang nyata maupun yang dirasakan mendorong perubahan hanya akan sia-sia. Orang yang menerima perubahan harus menyadari bahwa dibutuhkan pendekatan yang berbeda dari yang sedang digunakan. Sebagai contoh, seorang manajer mungkin berpikir bahwa pekerjaan tidak terorganisir dengan baik di antara kelompok kerja, dan dia ingin melakukan perubahan. Namun, jika kelompok tersebut sudah mencapai sasaran mereka dan pelanggan tidak mengeluh, maka ide untuk meningkatkan produktivitas mungkin tidak akan diterima dengan baik. Hal ini karena semua orang puas dengan situasi saat ini. Jadi, perubahan hanya seharusnya dilakukan ketika ada masalah yang memang ada.

Di sisi lain, pulling change dimulai ketika pengguna akhir, yang perlu mengubah perilaku atau cara operasional mereka, menyadari perbedaan antara pengetahuan mereka saat ini dan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Gagasan hanya

berguna jika digunakan untuk mengatasi masalah bisnis yang tidak dapat diselesaikan dengan pengetahuan yang sudah ada. Gagasan hanya akan berguna jika seseorang mengambil gagasan tersebut dan mencoba untuk mengimplementasikannya. Pada dasarnya, kesulitan adalah pendorong untuk mengimplementasikan ide.

3. Outsider-Insiders di Semua Tingkatan Organisasi

Outsider-insiders terdapat di semua tingkatan dalam organisasi baik senior executives, middle managers, frontline outsider-insiders. Outsider-insiders adalah eksekutif senior yang memiliki pengetahuan tentang ide atau strategi. Fokus mereka adalah sistem kebijakan dan prosedur, dan perspektif mereka adalah strategik. Mereka dapat berusaha mendukung dan melindungi perspektif baru. Namun, posisi mereka dalam organisasi biasanya menghalangi mereka untuk terlibat dalam perubahan perilaku mikro, aktivitas sehari-hari. Mereka harus menemukan orang yang bersimpati dengan pendapat mereka. Kollega biasanya dianggap sebagai penghalang perubahan. Middle managers dapat menjadi pendukung kunci dari perubahan dengan menyediakan jalan bagi orang lain dalam organisasi. Mereka dapat menyesuaikan frontline luar pada masalah yang memerlukan pandangan luar, dan mereka dapat mengajar dan mementor luar pada tingkat pekerja dalam mengelola organisasi yang kompleks dan secara efektif menerima ide-ide baru. Mereka yang bekerja di lapangan dari luar menjadi lebih siap untuk menerapkan pendekatan alternatif untuk menyelesaikan masalah penting karena mereka melihat tantangan sehari-hari. Beberapa orang beruntung bekerja di organisasi yang menghargai dan mendukung perspektif orang lain, tetapi jenis lingkungan seperti itu biasanya hanya mimpi. Orang-orang ini dapat menawarkan dukungan kepada senior executive dari pihak luar yang sangat penting untuk membantu mengubah organisasi. Sayangnya, banyak perusahaan menggunakan orang luar nyatanya, seperti konsultan eksternal, untuk membantu mengembangkan ide-ide baru. Hal ini sangat menjengkelkan bagi orang luar dalam, terutama ketika mereka mendengar bahwa ide-ide mereka sendiri dibawa kembali oleh orang luar yang dibayar untuk diharapkan dapat memberikan ide-ide baru. Situasi menjadi lebih buruk lagi ketika orang luar dalam ini bahkan tidak ditanya tentang ide-ide mereka, tetapi malah harus melakukan denda. Meskipun sebagian besar organisasi mengklaim ingin mengalami perubahan, orang di luar organisasi biasanya menghadapi resistensi dari dalam organisasi terhadap ide dan perspektif baru. Jalan untuk memasukkan ide dan perspektif baru tidak mudah, dan

banyak pendukung perubahan memilih ketika perubahan sudah berjalan. Orang di luar organisasi yang sukses dalam memasukkan ide dan perspektif baru sering harus mengguncang organisasi. Usaha kolaboratif diperlukan, yang memerlukan kesabaran dan kemampuan dari orang di luar, dan dukungan dari organisasi yang mendukung pandangan orang di luar. Baik individu maupun organisasi harus memahami bahwa kolaborasi adalah pilihan yang menguntungkan. Baik orang di luar maupun orang di dalam harus mengakui bahwa perubahan asli sangat sulit dan peluang untuk melakukannya jarang diberikan dengan jelas. Untuk organisasi yang mengharapkan orang dari luar untuk mengembangkan ide-ide baru, itu seperti hidup dalam dunia fantasi mereka sendiri. Bagi individu, berarti bekerja dalam budaya yang ada dan menemukan peluang di mana mereka menggunakan perspektif yang unik untuk membantu menyelesaikan tantangan kunci organisasi.

4. Membangun Kader Outsider-Insiders

Meskipun banyak eksekutif senior mengakui nilai dari individu yang dapat membawa perspektif dari luar ke dalam organisasi (outsider-insiders), mereka perlu melakukan lebih banyak untuk memanfaatkan potensi berharga ini. Mereka harus secara aktif mengembangkan dan menerapkan strategi untuk mendukung dan memelihara kader outsider-insiders di seluruh organisasi.

Terdapat dua jenis individu outsider-insiders yang dapat dikenali:

- a. Orang yang awalnya berada di luar organisasi (outsider) namun kemudian menjadi bagian dari organisasi (insider), namun mereka tetap memiliki kemampuan untuk mengambil sudut pandang luar dan melihat situasi dari perspektif tersebut.
- b. Orang-orang yang sebelumnya merupakan anggota internal organisasi (insider), tetapi mereka belajar untuk mengadopsi perspektif dari luar. Untuk mengoptimalkan kontribusi dari kedua tipe ini, eksekutif senior perlu memastikan bahwa mereka memiliki rencana dan upaya yang berkelanjutan untuk mengembangkan dan memotivasi mereka dalam konteks organisasi. Ini adalah langkah penting dalam memanfaatkan potensi penuh dari individu outsider-insiders.

5. Proses Pulling Change

Ketika tantangan dan urgensi dalam suatu situasi meningkat, sering kali orang cenderung mengusulkan praktik alternatif sebagai solusi potensial untuk mengatasi masalah ini. Ini seringkali disebut sebagai pendekatan "kereta dorong" dalam mencoba

memperkenalkan pendekatan alternatif untuk menangani masalah tersebut. Namun, insider atau individu yang berada dalam organisasi jarang melangkah mundur dan mencoba memahami masalah tersebut dari sudut pandang mereka sendiri. Dalam beberapa kasus, saran alternatif dapat mengungkapkan akar masalah yang sebenarnya. Namun, lebih sering daripada tidak, saran alternatif hanya memberikan solusi sementara yang mengatasi gejala tanpa mengatasi penyebab utama masalah. Hasilnya adalah terus-menerus berputar-putar dalam permasalahan yang sama. Hal ini bisa menyebabkan frustrasi dan upaya perubahan yang tidak efektif. Proses pergeseran memerlukan lebih dari sekadar memberikan banyak ide alternatif. Ini juga melibatkan pemahaman tentang bagaimana asumsi-asumsi internal mengidentifikasi dan mencoba menyelesaikan masalah yang mendasar. Kemampuan untuk melihat masalah dari perspektif yang berbeda dan memahami perbedaan antara cara kita melihat tantangan saat ini dan akar penyebabnya merupakan langkah pertama dalam proses perubahan. Terkadang, perbedaan ini mungkin tidak terlihat, tetapi individu yang memiliki wawasan eksternal dapat dengan cepat mengidentifikasi mengapa praktik atau proses yang ada tidak mengungkap akar masalah. Setelah kelemahan dalam pendekatan saat ini diidentifikasi, barulah metode alternatif dapat dieksplorasi untuk mengatasi masalah tersebut. Namun, sebelum insider bersedia mempertimbangkan opsi lain, mereka perlu diberi pemahaman tentang kekurangan dalam praktik saat ini. Hanya setelah mereka memahami kebutuhan untuk perubahan, mereka akan terbuka untuk mempertimbangkan opsi lain. Mereka mungkin bersedia mencoba metode baru dalam jangka pendek, tetapi seringkali akan kembali ke cara konvensional sampai mereka benar-benar mengenali perlunya perubahan. Bahkan ketika orang menyadari bahwa perubahan dalam pendekatan hanya akan bersifat sementara, sering kali individu dari luar organisasi hanya dapat melakukan sedikit dalam mendorong perubahan. Tidak selalu mudah untuk mengubah cara pandang dan praktik orang di dalam organisasi. Untuk menjadi outsider-insiders yang efektif, individu tersebut harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang asumsi-asumsi yang ada di dalam organisasi dan bagaimana mereka dapat mengatasi hambatan untuk diterimanya pandangan mereka dari luar.

6. Kerangka Kerja untuk Pulling Change

Tantangan yang tidak dapat diselesaikan menarik ide baru. Ketika asumsi budaya menemukan cara untuk menyelesaikan salah atau mencapai sasaran, proses pulling

change dimulai. Meskipun tantangan dianggap sulit oleh manajer, orang yang berada di luar organisasi melihat perbedaan antara sumber masalah dan keyakinan organisasi sebagai apa tantangan dan cara terbaik untuk menghadapinya.

7. Mengidentifikasi Peluang Pulling Change

Organisasi menghadapi banyak tantangan, tetapi menemukan yang benar adalah kunci untuk mulai bergerak menuju perubahan yang sebenarnya. Mereka yang proaktif dari dalam ke luar melihat masalah yang mendesak dan penting. Tantangan ini memungkinkan untuk mempertanyakan asumsi budaya. Menjadi penting tidak berarti urgen, dan sebaliknya, tidak cukup untuk menarik perhatian. Perusahaan Intel, yang memiliki culture engineering yang sangat mengakar dan membanggakan dirinya pada inovasi, tidak akan mempertimbangkan pengopian desain seseorang. Kebanyakan organisasi memiliki ratusan masalah urgen yang sayangnya hanya menyebabkan tindakan pemadaman. Namun, pada titik tertentu, organisasi menghentikan sumbernya, dan masalah akhirnya menjadi penting. Tantangan kadang-kadang bersifat sistemik, tetapi seringkali hanya masalah sehari-hari yang signifikan dan mendesak bagi individu yang terlibat.

8. Membantu Insiders Mengidentifikasi Kesenjangan Asumsi

Peran outsider-insiders adalah membantu individu lain melihat kegagalan dalam paradigma mereka sendiri. Ini seringkali melibatkan pengenalan pertanyaan atau mengikutsertakan insiders dalam dialog tentang mengapa mereka menjalankan aktivitas dengan cara tertentu. Dengan menginformasikan individu lain bahwa asumsi-asumsi yang mereka pegang mungkin salah, orang dari luar dapat membantu mereka menyadari perbedaan. Namun, mereka perlu melibatkan lebih dari sekadar mengidentifikasi masalah yang signifikan. Mereka juga harus menunjukkan bahwa biaya dari mempertahankan status quo atau tetap melanjutkan praktik yang sama lebih besar daripada biaya dari mengubahnya. Membantu orang lain melihat blind spot atau ketidakmampuan mereka dalam mengidentifikasi akar masalah seringkali memerlukan kesabaran dan kerja sama yang intens. Memotivasi individu untuk mulai mempertanyakan asumsi-asumsi mereka tentang akar penyebab tantangan dan mengapa mereka mendekati masalah tersebut dengan cara yang sudah ada merupakan tugas yang diambil oleh orang-orang dari luar organisasi. Penting untuk diingat bahwa peran orang dari luar bukanlah sebagai pemaksa perubahan, tetapi sebagai katalisator yang

membantu orang dalam organisasi melihat kebutuhan untuk beradaptasi. Dalam kerangka kerja untuk menciptakan perubahan yang signifikan, fokus harus selalu tetap pada identifikasi tantangan dan permasalahan yang mendasarinya, bukan hanya menciptakan gagasan-gagasan baru tanpa mengaitkannya dengan masalah yang ada. Dengan cara ini, perubahan yang diusulkan dapat menjadi lebih bermakna dan relevan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi.

9. Keterbukaan pada Alternatif

Setelah menyadari bahwa sesuatu telah berjalan salah atau hilang, orang lebih terbuka untuk penjelasan alternatif. Meskipun mereka tahu bahwa mereka harus berubah, mereka tidak pasti apa yang harus berubah. Membantu orang yang tidak dapat melihat masa depan adalah tujuan proaktif dari luar ke dalam yang sukses. Sekarang, orang-orang proaktif dari luar harus siap membantu orang lain menemukan solusi alternatif. Penyebaran ide baru harus dilakukan dengan cara yang memungkinkan orang melihat bagaimana metode alternatif akan membantu mereka mengatasi masalah yang masih tersisa. Begitu orang luar dan orang dalam yang cerdas ditemukan, perubahan yang sebenarnya hanya akan terjadi apabila orang-orang dapat memikirkan cara-cara alternatif akan membantu mereka mengatasi masalah yang mereka hadapi.

10. Implementasi Pendekatan Alternatif

Perubahan akhirnya terjadi ketika pendekatan alternatif digunakan untuk menyelesaikan masalah. Temuan tidak selalu berasal dari ide atau gagasan baru. Mereka hanya dibutuhkan oleh orang-orang yang baru saja mengalami kesulitan. Orang-orang yang sangat proaktif selalu memiliki ide-ide baru; namun, akhirnya harus ada orang yang menerapkan ide-ide baru dalam praktik yang membantu mereka. Setelah insider mulai menerapkan metode alternatif, banyak orang mulai menyadari bahwa konsep baru lebih efektif daripada metode lama.

11. Mengatasi Tantangan

Apabila masalah yang segera diselesaikan, proses pengambilan ide atau gagasan baru dianggap selesai. Gagasan baru akan dimasukkan ke dalam budaya organisasi sekarang. Ini adalah penerapan ide baru yang dapat diterima sebagai perubahan nyata. Pola perilaku baru harus menjadi bagian dari prosedur dan rutinitas yang ditanamkan agar terjadi.

12. Memelihara Perspektif Outsider-Insiders

Menjaga seseorang menjadi outsider-insiders sepanjang waktu. Keadaan ini harus secara teratur diputuskan oleh individu dan organisasi. Ketika keduanya berkomitmen untuk bekerja sama, akhirnya terjadi perubahan yang sebenarnya. Memelihara perspektif kembar, insider dan outsider, memungkinkan orang hidup dalam dua dunia sekaligus. Pada gilirannya, diperlukan kewaspadaan terus menerus baik dari pihak luar maupun dari organisasinya untuk memastikan bahwa kedua topi, sebagai pihak luar, tetap berbaur dengan proporsi yang tepat. Dalam negara dengan budaya yang kuat, menerima perspektif orang asing tidak mudah. Banyak orang luar yang kembali menjadi insider di bawah tekanan terus-menerus untuk mengikuti standar insider karena mereka tidak memiliki dukungan atau perlindungan. Seorang luar-dalam menyatakan bahwa mereka menghadapi kesulitan dalam mempertahankan sifat luar dan tetap menjadi luar. Untuk itu memerlukan stamina pribadi dan sistem keyakinan kuat untuk secara kontinu mencari cara memperkenalkan perspektif alternatif. Fakta bahwa outsider membangun sejarah dalam organisasi mereka adalah masalah yang sering terjadi saat mencari celah dan memasukkan ide baru.

Keberhasilan mempengaruhi cara orang lain melihat perbedaan dan menawarkan cara alternatif untuk bertindak. Ini juga mempengaruhi bagaimana orang lain merasakan hal-hal baik dan buruk dari orang asing. Pada sisi positifnya, mereka diminta untuk menunjukkan masalah yang semakin besar dan signifikan karena mereka dikenal sebagai pakar penyelesai masalah. Jika ada ketidaksesuaian, outsider-insiders memerlukan aktivitas pengembangan lebih lanjut atau jaringan kerja lebih luas untuk menemukan pendekatan alternatif. Outsider-insider yang ditempatkan dalam insiden secara virtual dan tidak secara fisik mungkin menemukannya sulit untuk memakai dan menjaga topi mereka. Pengaruh dalam seringkali membuat melepaskan wawasan asumsi dalam.

G. Management Innovation

Bisnis saat ini dijalankan oleh segelintir ilmuwan dan praktisi yang menemukan aturan dan konvensi manajemen modern pada awal abad ke 20. Teknologi manajemen hanya sedikit berbeda antar perusahaan. Keduanya hampir sama dalam hal hierarki manajemen, sistem pengawasan, aktivitas sumber daya manusia, perencanaan, struktur pelaporan, dan sistem evaluasi. Sementara itu, banyak terobosan produk yang terjadi

selama satu dekade terakhir telah mengubah gaya hidup kita, seperti: komputer pribadi, telepon seluler, musik digital, email, dan komunitas online.

Pertanyaannya sekarang adalah apa yang dimaksud dengan pendekatan manajemen revolusioner yang secara radikal akan mengubah cara baru menjalankan perusahaan besar. Masalahnya di sini, manajemen sudah ketinggalan jaman. Karena manajemen diperlukan untuk memuaskan keinginan manusia, jika manajemen menjadi kurang efisien dari yang seharusnya, maka kitalah yang menanggung akibatnya.

Pada akhirnya, yang membatasi kinerja organisasi bukanlah model operasi atau bisnis, melainkan model manajemen. Gary Hamel dan Bill Breen (2007:x) percaya bahwa inovasi dalam manajemen memiliki kemampuan unik untuk menciptakan manfaat jangka panjang bagi bisnis Anda. Langkah pertama yang harus diambil adalah membayangkan dan kemudian menciptakan masa depan manajemen. Kita mulai dengan imajinasi atau imajinasi dan kemudian mengeksplorasi masa depan manajemen.

Praktik manajemen terbaik yang ada saat ini saja tidak cukup. Bahkan perusahaan yang paling dikagumi sekalipun tidak dapat beradaptasi sebagaimana mestinya, tidak seinovatif yang seharusnya, atau tidak menyenangkan untuk bekerja sebagaimana mestinya. Terkait masa depan manajemen, kami lebih banyak memimpin dibandingkan mengikuti. Oleh karena itu, mengelola masa depan adalah panduan untuk menemukan praktik terbaik untuk masa depan saat ini. Kita perlu mengembangkan program inovasi manajemen kita sendiri dan kemudian menerapkannya. Coaching dan mentoring bisa dilakukan namun visi harus datang dari kita (Gary Hamel dan Bill Breen,2007; xi).

1. Manajemen adalah teknologi yang matang

Banyak ritual manajemen saat ini yang sebenarnya tidak berubah dari ritual yang mendominasi kehidupan bisnis satu atau dua generasi lalu. Hierarki organisasi mungkin datar, namun tidak pernah hilang. Karyawan garis depan mungkin lebih pintar dan lebih terlatih, namun mereka tetap harus dengan sabar mengikuti keputusan manajemen. Manajer tingkat bawah selalu ditunjuk oleh manajer senior. Strategi selalu didefinisikan di atas. Manajer tingkat bawah terus melakukan apa yang selalu dilakukan para manajer. Mengapa manajemen terasa macet? Mungkin karena kita sudah mencapai akhir pengelolaan, akhir pengelolaan. Francis Fukuyama mengatakan kita telah mencapai akhir sejarah (Gary Hamel dan Bill Breen, 2007:4). Mungkin kita kurang lebih telah menguasai ilmu pengorganisasian manusia, pengalokasian sumber daya, penetapan

tujuan, pelaksanaan rencana, dan meminimalkan penyimpangan dari praktik terbaik. Mungkin sebagian besar kenyataannya adalah bahwa masalah pengelolaan telah terpecahkan, atau mungkin juga belum terpecahkan. Gary Hamel dan Bill Breen (2009:5) berpendapat bahwa manajemen modern, setelah berkembang pesat hingga pertengahan abad ke-20, teknologi manajemen telah mencapai puncaknya. Setiap penemuan besar, termasuk manajemen, diwariskan sejak lahir hingga dewasa. Selama 20-30 tahun terakhir, sejarah manajemen kami gagal mengidentifikasi sejumlah inovasi dalam skala yang menjadi dasar manajemen modern. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah kita benar-benar membutuhkan model pengelolaan baru, jadi kita tunggu sampai kita menemukannya. Atau mungkin kita harus merayakan berakhirnya manajemen. Mungkin ini saatnya untuk menegosiasikan kembali formula manajemen modern. Manajemen modern telah memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan kita namun juga meninggalkan dampak yang tidak menyenangkan dalam banyak hal. Di abad baru ini, kita harus lebih sadar akan kompromi-kompromi yang tidak terhindarkan yang merupakan warisan buruk dari manajemen modern.

2. Tantangan Manajemen

Seiring dengan semakin cepatnya perubahan, semakin banyak perusahaan yang berada pada jalur yang salah dalam perjalanan perubahan mereka. Para pemimpin industri semakin sering berganti pemilik dan keunggulan kompetitif semakin memudar lebih cepat dari sebelumnya. Hampir setiap industri terjebak oleh masa depan. Deregulasi, serta pengaruh teknologi baru, telah mengurangi hambatan masuk secara signifikan. Akibatnya, oligopoli runtuh dan kekacauan persaingan meningkat. Semakin banyak perusahaan yang terjebak dalam jaringan nilai dan sistem lingkungan yang pengawasannya terbatas. Akibatnya, hasil persaingan akan berkurang akibat kekuatan pasar dan lebih banyak negosiasi yang dicurangi. Digitalisasi sesuatu pasti akan menurun sehingga menyebabkan perusahaan mencari nafkah dengan menciptakan dan menjual kekayaan intelektual. Internet dengan cepat mengubah kekuatan tawar-menawar dari produsen ke konsumen. Di masa lalu, loyalitas pelanggan sering kali menyebabkan terbatasnya informasi dan perusahaan sering memanfaatkan kelalaian konsumen. Saat ini, konsumen berada di bawah pengawasan yang lebih ketat dari sebelumnya dan masih ada ruang untuk produk dan layanan. Siklus hidup strategi berkurang. Dengan pertumbuhan modal, kekuatan outsourcing dan jangkauan jaringan

global, penciptaan bisnis baru bisa lebih cepat dari sebelumnya. Namun semakin cepat suatu bisnis berkembang, maka semakin cepat juga mencapai puncaknya dan memasuki masa tua. Namun, perumpamaan yang sukses seringkali pendek. Internet, dengan biaya komunikasi yang semakin rendah dan globalisasi, telah membuka industri ini bagi sejumlah pesaing baru yang berbiaya sangat rendah. Para pendatang baru ini sangat ingin mencoba mewarisi biaya lama.

Meskipun beberapa perusahaan tradisional akan menggabungkan diri dan memindahkan operasi inti mereka ke lokasi yang berbiaya lebih rendah, banyak perusahaan lain akan mengalami kesulitan dalam merestrukturisasi operasi global mereka. Ketika perusahaan-perusahaan India mencari pekerjaan di bidang jasa dan Tiongkok terus meningkatkan pangsa pasar globalnya di bidang manufaktur global. Bisnis di seluruh dunia sedang berjuang untuk mempertahankan keuntungan.

Realitas baru ini memerlukan kemampuan organisasi dan manajemen yang baru. Dalam dunia yang kacau ini, dunia usaha harus beradaptasi secara strategis agar dapat beroperasi secara efektif. Untuk mempertahankan profitabilitas, mereka harus belajar bagaimana memotivasi karyawannya untuk memberikan yang terbaik setiap hari. Ini merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh para inovator manajemen abad ke-21.

3. Memahami Inovasi

Pengertian inovasi berasal dari kata latin nova yang berarti baru. Secara umum inovasi dipahami sebagai pengenalan suatu hal baru atau metode baru. Ada pandangan lain bahwa inovasi adalah penemuan ditambah eksploitasi, penemuan diikuti eksploitasi, sedangkan Harvard Business Essentials (2003:2) memberikan definisi inovasi sebagai ekspresi, kombinasi atau sintesis pengetahuan tentang produk, proses, atau layanan baru yang orisinal, relevan, dan berharga. Inovasi telah lama dinilai oleh pasar sebagai agen bisnis atau organisasi yang kreatif dan berkelanjutan. Setiap kali para insinyur Intel memproduksi chip komputer generasi baru yang disukai pelanggan, keberuntungan dapat diperbarui. Pelanggan langsung seperti Dell, IBM, Toshiba dan produsen komputer pribadi lainnya segera mengadopsi chip baru ini karena penggunaannya memberi pelanggan mesin yang lebih cepat dan bertenaga.

Namun inovasi juga bisa bersifat destruktif, jika terjadi kesalahan dalam perhitungan, sehingga dapat merugikan cara lama dalam melakukan sesuatu serta merugikan perusahaan dan organisasi yang terlibat di dalamnya. Di sisi lain, inovasi di bidang

elektronik, farmasi, termasuk jasa, mengeksplorasi produk dan jasa secara berkelanjutan. Perusahaan yang tidak bisa mengikuti laju inovasi akan segera tersingkir dari bidangnya.

4. Proses inovasi

Proses inovasi menurut Harvard Business Essentials (2003: xi) dimulai dengan dua tindakan kreatif: pembangkitan ide (idea generation) dan pengenalan peluang (opportunity recognition). Terkadang menghasilkan ide dalam bentuk informasi teknis tanpa penerapan bisnis yang jelas. Namun dalam banyak kasus, suatu masalah atau peluang akan menginspirasi refleksi.

Pengenalan peluang terjadi ketika seseorang menyarankan bahwa materi yang ditemukan dapat bernilai bagi pelanggan atau menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham atau dapat memberikan keuntungan biaya yang signifikan. Setelah peluang diketahui, ide tersebut harus matang hingga dapat dievaluasi oleh pengambil keputusan, yang memerlukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a) Apakah idenya akan berhasil?
- b) Apakah perusahaan mempunyai pengetahuan teknis untuk menerapkannya?
- c) Apakah ide tersebut memberikan nilai bagi pelanggan?
- d) Apakah gagasan tersebut konsisten dengan strategi perusahaan?
- e) Apakah hal ini masuk akal dari sudut pandang biaya?

Ide-ide yang memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dan menerima dukungan organisasi akan masuk ke tahap pengembangan ide dan kemudian ke jalur komersialisasi. Beberapa berhenti di sini, tetapi sebagian besar tidak. Komersialisasi adalah ujian akhir sebuah ide. Pelanggan kemudian memberikan penilaian akhir.

5. Tipe Inovasi

Harvard Business Essentials (2003:2) menunjukkan adanya jenis inovasi yang disebut inovasi tambahan, inovasi radikal, inovasi proses, dan inovasi layanan.

a. Inovasi progresif

Secara umum dipahami sebagai eksploitasi bentuk atau teknologi yang ada. Hal ini dilakukan dengan memperbaiki sesuatu yang sudah ada atau mengkonfigurasi ulang bentuk atau teknologi yang ada untuk mencapai tujuan yang berbeda. Misalnya, chip komputer Intel Pentium IV mencerminkan berkembangnya inovasi Pentium III, karena keduanya didasarkan pada teknologi yang sama.

b. Inovasi mendasar

Ini merupakan suatu hal yang baru di dunia sehingga teknologi dan metode yang ada dikesampingkan. Banyak inovasi radikal yang berpotensi menggantikan teknologi yang sudah ada, seperti transistor ketika diperkenalkan.

c. Inovasi proses

Inovasi sama pentingnya dengan bentuk barang fisik. Inovasi proses bertujuan untuk mengurangi biaya produksi unit. Hal ini sering dilakukan dengan mengurangi jumlah langkah dalam proses. Inovasi proses terkait erat dengan inovasi produk, dan harus menunggu inovasi proses sebelum mencapai pasar.

d. Inovasi layanan

Ini adalah bidang di mana inovasi memainkan peran penting. Inovasi dalam layanan sering kali menghasilkan model bisnis yang sukses. Banyak perusahaan yang berorientasi pada layanan memiliki sejarah panjang dalam inovasi yang mengesankan. Namun, tidak semua inovasi layanan berhasil.

6. Hierarki Inovasi

Menurut Gary Hamel dan Bill Breen (2009: 32), mengatakan bahwa hierarki inovasi terdiri dari 4 tingkatan, yang mana hierarki tertinggi dimulai dari management innovation. Hierarki tertinggi ini memberikan value yang tinggi dan kompetitif yang lebih besar. Adapun susunan hierarki tersebut, sebagai berikut:

a. Operational Innovation

Pada persaingan yang kuat, keunggulan operasional merupakan hal yang sangat penting, namun apabila tidak diikuti dengan management innovation maka tidak akan

memberikan keuntungan jangka panjang. Mengapa demikian? Karena ada dua alasan, yaitu:

- 1) Operational innovation berbanding lurus dengan kualitas infrastruktur dan teknologi informasi.
- 2) Perusahaan saat ini sering meng-*outsource* aktivitas bisnisnya kepada pihak ketiga.

b. Product Innovation

Tidak bisa dipungkiri bahwa produk terbaik bisa membuat perusahaan awalnya tidak dikenal menjadi sangat dihormati dalam waktu singkat. Saat ini, karena tidak ada perlindungan paten, sebagian besar produk mengalami penurunan kualitas dengan cepat. Kemajuan teknologi yang cepat seringkali memberikan peluang untuk mengungguli pionir-pionir yang ada sebelumnya.

c. Strategy Innovation

Model bisnis inovatif seringkali membuat pesaing yang sudah ada menjadi defensif. Contohnya adalah Ryanair, yang memimpin dalam industri penerbangan murah di Eropa, iTunes, yang merupakan toko musik milik Apple, dan Zara, yang dikenal dengan pakaian bergaya namun terjangkau. Model bisnis baru ini bisa dengan cepat mendorong inovasi dan investasi yang besar. Namun, model bisnis semacam ini, meskipun berbeda dalam aktivitasnya, seringkali mudah dikenali dan ditiru oleh perusahaan lain.

d. Management Innovation

Tidak semua jenis inovasi sama dalam hal nilainya. Ketika berfokus pada masalah besar, management innovation memiliki kemampuan khusus untuk menciptakan keuntungan yang sulit untuk ditiru. Namun, tidak semua jenis management innovation mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Beberapa hanya membawa perubahan kecil, dan beberapa lainnya mungkin tidak berhasil. Prinsip dasar dari management innovation adalah bahwa untuk setiap ide yang benar-benar revolusioner yang mengubah cara manajemen dilakukan, ada banyak ide lain yang memiliki nilai yang lebih rendah dan dampak yang lebih kecil.

7. Pengertian Inovasi Manajemen

Inovasi dalam manajemen, atau yang disebut juga sebagai inovasi dalam pengelolaan, merujuk pada perubahan yang mendasar dalam cara pekerjaan manajemen dilakukan atau modifikasi yang signifikan terhadap struktur organisasi yang biasanya ada. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan keuntungan yang signifikan bagi organisasi. Sedangkan menurut pendapat Gary Hamel dan Bill Breen (2009: 19) mengatakan bahwa inovasi dalam bidang manajemen mengubah metode kerja yang umumnya digunakan oleh para manajer, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi.

8. Kekuatan Inovasi Manajemen

Seperti yang dikatakan oleh Gary Hamel dan Bill Breen (2009: 22), terdapat lima kekuatan inovasi manajemen, kekuatan tersebut sebagai berikut:

- a. Managing science (Mengelola ilmu pengetahuan)
- b. Allocating capital (Mengalokasikan modal)
- c. Managing intangible assets (Mengelola aset tidak berwujud)
- d. Capturing the wisdom of every employee (Menangkap kebijaksanaan setiap karyawan)
- e. Building a global consortium (Membangun konsorsium global)

Kekuatan-kekuatan ini merupakan faktor-faktor yang dapat membantu organisasi untuk menjadi lebih inovatif dalam manajemennya.

9. Manfaat Inovasi Manajemen

Manfaat inovasi manajemen dapat diperoleh jika memenuhi salah satu atau lebih dari syarat berikut ini:

- a. Inovasi terinspirasi oleh prinsip-prinsip manajemen baru yang meretas cara lama yang sudah ada.
- b. Inovasi bersifat menyeluruh, mencakup serangkaian proses dan metode.
- c. Inovasi menjadi bagian integral dari program yang berlangsung dengan cepat, di mana perkembangannya terus berkembang seiring berjalannya waktu.

10. Hambatan Inovasi Manajemen Menurut pendapat Gary Hamel dan Bill Breen (2009: 35), terdapat dua hambatan yang sering dihadapi dalam menjalankan inovasi manajemen, hambatan tersebut sebagai berikut:

- a. Kebanyakan manajer tidak melihat dirinya sebagai seorang inventor, melainkan sebagai orang yang berfokus pada efisiensi dan kemampuan menyampaikan kelebihan orang lain.
- b. Banyak eksekutif ragu tentang kemungkinan adanya inovasi dalam manajemen yang berani. Staf penelitian dan pengembangan serta spesialis pengembangan produk yakin bahwa sesuatu yang besar mungkin akan datang, tetapi sebagian besar eksekutif merasa tertahan oleh harapan untuk memimpin revolusi manajemen berikutnya.

H. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan mengenai implementasi perubahan sebagai berikut:

1. Adapun masalah yang sering terjadi pada umumnya saat melakukan implementasi perubahan adalah waktu yang diperlukan dalam implementasi lebih lama daripada yang telah dialokasikan, implementasi tidak diidentifikasi sebelumnya, keterampilan dan kemampuan pekerja yang terlibat dengan implementasi tidak mencukupi, dan lingkungan eksternal juga menjadi masalah yang sering terjadi karena memberikan dampak yang merugikan.
2. Adapun cara yang dapat dilakukan untuk melaksanakan perubahan adalah mendapatkan dukungan dan pelibatan orang kunci, menyusun rencana yang kuat, mendukung rencana dengan perilaku konsisten, mengembangkan struktur yang memungkinkan, merayakan tonggak keberhasilan, dan berkomunikasi tanpa henti.
3. Adapun tindakan yang dapat dilakukan untuk meneruskan perubahan adalah mendesain ulang peran, mendesain ulang sistem penghargaan, menghubungkan keputusan pemilihan untuk mengubah tujuan, bertindak konsisten dengan tindakan yang dianjurkan, mendorong tindakan inisiatif sukarela, mengukur kemajuan, merayakannya dalam perubahan, dan fine-tune.
4. Kewaspadaan sering terjadi di dalam menjalankan sebuah perubahan, untuk itu harusnya dapat memberi perhatian terhadap masalah-masalah yang mungkin terjadi.

5. True change memerlukan kemampuan adaptasi dalam organisasi, bukan tumbuh secara instan atau tergantung pada individu yang mendorong gagasan perubahan. Orang yang menciptakan perubahan yang sejati berasal dari dalam organisasi, bukan dari luar atau hanya dari pemimpin tertinggi.

6. Management innovation mempunyai kapasitas yang unik untuk menciptakan kelebihan jangka panjang bagi sebuah perusahaan. Adapun langkah yang harus dilakukan dalam management innovation adalah mulai dari imajinasi atau membayangkan dan kemudian menemukan masa depan manajemen.

BAB VII MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Pendahuluan

Mempelajari manajemen dan perubahan merupakan kebutuhan mutlak dalam dunia bisnis dan organisasi. Namun, seiring perkembangannya, definisi tersebut tidak cukup memberi pemahaman dan pengimplementasian. Perubahan dalam dunia bisnis yang serba cepat dan dinamis di masa sekarang membutuhkan lebih dari sekadar pemahaman, melainkan juga dengan tindakan bijak dan strategis. Adapun yang menjadi persoalan berikutnya adalah tentang bagaimana perubahan tersebut harus dan bisa dikelola dengan baik.

Manajemen perubahan menjadi kunci utama untuk memastikan bahwa transformasi organisasi bisa berjalan lancar dan berhasil. Pemahaman yang mendalam tentang konsep ini diperlukan agar besar kemungkinan munculnya keberhasilan. Hal ini melibatkan penggunaan alat dan teknik manajemen yang tepat, pengembangan dan perencanaan yang matang, serta pemilihan strategi yang sesuai dengan tujuan perubahan. Selain itu, manajemen perubahan juga perlu mengambil pelajaran berharga dari pengalaman sebelumnya. Analisis retrospektif atas perubahan sebelumnya dapat memberikan wawasan yang berharga tentang apa yang tepat dan berhasil dengan apa yang harus dihindari.

Proses perubahan harus dijalankan dengan hati-hati dan benar, karena hal ini melibatkan suatu identifikasi hambatan potensial, komunikasi yang efektif kepada semua anggota organisasi, serta pelibatan keseluruhan anggota dalam proses

perubahan. Satu langkah penting dan utama lainnya adalah dengan memberikan peran dan tanggung jawab kepada semua *stakeholder* sesuai dengan kemampuan dan proporsi masing-masing.

Ketika manajemen perubahan dijalankan dengan baik, organisasi dapat memiliki peluang besar dan lebih baik untuk mengatasi tantangan dalam mencapai tujuan dengan menyesuaikan lingkungan yang dinamis dan selalu berubah. Oleh karena itu, manajemen perubahan harus dilihat sebagai hal baik dan investasi krusial yang berguna untuk masa atau jangka panjang suatu organisasi.

B. Memahami Manajemen Perubahan

Manajemen adalah sebuah proses mengelola ataupun suatu bentuk pengelolaan terhadap suatu hal. Sedangkan, perubahan dapat diartikan sebagai sebuah proses, usaha, atau transformasi pada suatu hal untuk menjadi hal lainnya. Jadi, secara keseluruhan, manajemen perubahan dapat diartikan sebagai suatu upaya, atau pendekatan yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk diaplikasikan guna membantu transformasi individu atau kelompok.

Selain definisi di atas, ada beberapa definisi menurut para ahli terkait manajemen perubahan. Berikut diantaranya:

1. Coffman & Lutes (2007)

Menjelaskan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu pendekatan terstruktur yang digunakan agar mampu membantu individu, tim atau kelompok, dan organisasi agar berubah dari kondisi saat ini ke kondisi yang lebih baik.

2. Winardi (2011)

Menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah upaya yang dilakukan oleh pihak manajer untuk mengelola perubahan dengan lebih efektif. Agar upaya tersebut bisa berjalan dengan baik, maka diperlukan pengetahuan tentang kelompok, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hingga konflik.

3. Wibowo (2012)

Menurut Wibowo, manajemen adalah suatu proses yang diciptakan secara sistematis pada penerapan sarana, pengetahuan, dan sumberdaya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan terhadap pihak-pihak yang terdampak dari adanya fase perubahan tersebut.

4. Nauheimer (2007)

Menurut Nauheimer, manajemen perubahan merupakan proses, alat, media, atau teknik yang bisa dipakai untuk mengelola sebuah proses perubahan baik dari segi individu ataupun organisasi guna mencapai sebuah hasil yang diperlukan serta untuk penerapan perubahan dengan lebih efektif melalui agen perubahan, tim, atau sistem organisasi yang lebih luas.

Pada hakikatnya, pendekatan atau fungsi utama dalam manajemen perubahan yakni, pendekatan POAC, yang terdiri dari:

1. *Planning*

Fungsi perencanaan, ketika kita membuat sebuah perencanaan, maka perlu melakukan analisis mendalam terlebih dahulu untuk mengetahui keadaan saat ini kemudian menentukan arah strategi ke depannya. Dalam fungsi ini, perlu juga mempertimbangkan visi dan misi serta evaluasi sumber daya yang berguna untuk mencapai tujuan. Jadi dalam fase ini, seorang manajer harus bisa membuat keputusan strategis untuk menetapkan arah bagi perusahaannya ke depan.

2. *Organizing*

Proses ini berkaitan dengan penyatuan sumber daya fisik, finansial, dan sumber daya manusia guna mengembagkan hubungan produktif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam fase ini, manajer berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk produktivitas. Manajer juga sebaiknya memastikan bahwa karyawan diberikan jumlah tanggung jawab pekerjaan dan waktu yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan begitu, tujuan perusahaan pun akan berpeluang bisa dicapai dengan efisien.

3. *Actuating*

Pelaksanaan ini menjadi proses dalam usaha yang dilakukan dengan cara menggerakkan pekerja sehingga mampu mencapai tujuan bisnis atau

organisasi. Keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam sebuah perusahaan perlu dikerahkan semaksimal mungkin sehingga tujuan utama bisa tercapai. Dalam pelaksanaannya, setiap pekerja perlu mewujudkan visi dan misi berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan.

4. *Coordinating*

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang mengarahkan sekaligus mengendalikan kinerja tim sehingga semakin efektif dalam mencapai perubahan yang lebih baik.

Dalam proses dan fungsi-fungsi ini, manajer harus mengupayakan bahwa setiap pekerja agar memiliki hubungan yang baik dan harmonis dalam satu kesatuan organisasi sehingga berdampak pada pencapaian tujuan yang baik. Dengan koordinasi, setiap pekerja dari masing-masing departemen akan dapat berkerja dengan lancar dan efektif sehingga memudahkan dalam mencapai perubahan yang lebih baik (Gifari Zakawali, 2022).

C. Model Manajemen Perubahan

Model manajemen perubahan yang dapat digunakan organisasi untuk melakukan proses manajemen perubahan.

Berikut, sepuluh model manajemen perubahan yang dapat digunakan dan dipertimbangkan:

1. Model Manajemen Perubahan Lewin

Dikembangkan oleh Kurt Lewin pada tahun 1950-an, merupakan proses tiga langkah untuk mengelola perubahan dalam organisasi, yakni:

1. *Unfreezing*

Tahap persiapan, pengusaha menganalisis tentang keadaan saat ini, mengungkap apa yang perlu diubah, dan menyampaikan alasan kepada karyawan alasan adanya perubahan tersebut. Mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah kunci utama.

2. *Changing*

Tahap implementasi, melibatkan penerapan perubahan yang diinginkan, seperti halnya memperkenalkan prosedur atau teknologi baru, dan terus berkomunikasi dengan karyawan.

3. *Refreezing*

Tahap bergerak maju, melibatkan penguatan perubahan, memastikan perubahan diterima dan menjadi norma baru. Hal ini termasuk menilai efektivitas perubahan, memperkuat perilaku yang diinginkan dan memberikan dukungan dan pengakuan.

2. Model Manajemen Perubahan ADKAR

Model ADKAR- merupakan singkatan dari *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*- adalah model manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt (Pendiri Prosci) untuk memberikan kerangka kerja bagi individu untuk berpindah dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang lebih baik dan mereka inginkan.

1. Awareness

Kesadaran-diperlukan identifikasi kebutuhan akan perubahan dan dapatkan dukungan dari pemangku kepentingan utama.

2. Desire

Menciptakan keinginan untuk melakukan perubahan diantara individu-individu dengan mengomunikasikan manfaat perubahan.

3. Knowledge

Pengetahuan- membekali individu dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan perubahan secara efektif.

4. Ability

Kemampuan-memberi individu sebuah dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan perubahan.

5. Reinforcement

Penguatan-dengan aktif bekerja sama dengan para pemangku kepentingan untuk memepertahankan dan memperkuat perubahan dari waktu ke waktu.

3. Model McKinsey 7-S

Sebuah model kompleks yang berguna sebagai transisi sulit yang melibatkan seluruh organisasi. Konsultan McKinsey & Company mengembangkan program ini kemudian didistribusikan perubahan ke dalam tujuh komponen dan menilai elemen-elemen ini berdasarkan cara kerja samanya. Berikut komponen dari 7-S:

- Strategi
- Struktur

- Sisrem
- Nilai yang dibagi
- Gaya
- Staff
- Keterampilan

Menurut modelnya, strategi, struktur, dan sistem merupakan ‘elemen keras’ yang lebih mudah dikendalikan, Nilai-nilai bersama seperti staff, gaya, dan keterampilan merupakan ‘elemen lunak’ yang lebih sulit untuk diterapkan. Ketujuh elemen tersebut mewakili setiap bagian proses organisasi, mulai dari karyawan hingga budaya perusahaan. Model ini dapat membantu mengidentifikasi perubahan yang akan menguntungkan organisasi.

4. Kurva Perubahan Kubler Ross

Model ini memastikan bahwa perubahan organisasi dapat memicu *respons* emosional di kalangan karyawan. Berdasarkan lima tahap kesedihan, dapat diuraikan oleh psikiater Elisabteh Kubler-Ross, model ini menguraikan setiap tahap transisi dan menilai bagaimana karyawan bereaksi terhadap perubahan tersebut. Kelima tahap tersebut, yakni:

- Penyangkalan
- Amarah
- Tawar-menawar
- Depresi
- Penerimaan

Ide utamanya yakni karyawan akan mengalami perasaan-perasaan ini selama masa perubahan. Penting untuk menjaga bahwa saluran komunikasi tetap terbuka sehingga anggota staf merasa bahwa emosi mereka dipertimbangkan dalam menentukan hasil akhir. Hal ini menjadi model yang efektif untuk perusahaan-perusahaan kecil yang dimana karyawannya dapat mendiskusikan masalah apapun yang mereka hadapi. Perusahaan mungkin ingin menggunakan model ini bersama-sama dengan kerangka kerja lain yang menentukan langkah-langkah solid dalam mencapai tujuan.

5. Teori 8 Langkah Kotter

Diciptakan oleh John Kotter, seorang Proffesor Harvard Business School. Pendekatan ini memberikan fokus khusus pada orang-orang yang terlibat dalam proses manajemen perubahan dan responsnya terhadap perubahan. Delapan langkah tersebut, yaitu:

1. Ciptakan Rasa Urgensi, dengan menjelaskan perlunya perubahan dan manfaatnya dalam dan bagi organisasi.
2. Bentuk Koalisi yang Kuat, mengumpulkan sekelompok orang berpengaruh dengan keterampilan dan peran yang berbeda-beda guna membantu mendorong proses perubahan.
3. Ciptakan Visi, mengembangkan visi dan strategi guna mendorong perubahan.
4. Komunikasikan Visi, mengomunikasikan visi ke semua khalayak di organisasi, kemudian dipastikan pula mereka mengetahui asing-masing perannya.
5. Singkirkan Hambatan, identifikasi semua hambatan yang mungkin menjadi tantangan dalam upaya dan proses perubahan.
6. Membuat Tujuan Jangka Pendek, menetapkan tujuan kecil dan jangka pendek yang dapat dicapai untuk membagi rencana aksi dan manajemen perubahan menjadi beberapa langkah kecil menuju langkah yang utama dan lebih besar.
7. Terus Berjalan, momentum adalah kunci utama, jadi terus maju dalam proses perubahan meskipun terdapat tantangan atau hambatan.
8. Membuat Perubahan Tetap, perkuat dan dalami perubahan dengan menjadikan bagian dari budaya organisasi.

6. Teori Dorongan

Teori dorongan merupakan suatu konsep yang diterapkan dalam manajemen perubahan yang melibatkan pemanfaat dari langkah atau perubahan kecil dan halus untuk memengaruhi perilaku masyarakat, guna mendorong hasil yang diinginkan. Dari pada memiliki langkah-langkah yang telah ditentukan sebelumnya, seperti kebanyakan model lainnya. Model ini pun lebih berfokus pada langkah menemukan cara untuk “mendorong” karyawan menuju perubahan

yang ingin dilakukan tanpa mengeluarkan arahan perubahan dari pihak atas ke bawah.

Penerapan perubahan secara efektif menggunakan teori dorongan, diperlukan adanya pertimbangan dari sudut pandang para karyawan, komunikasikan manfaat kepada mereka, dan perlakukan itu sebagai sebuah saran membangun, bukan semata-mata perintah. Dan penting juga memperhatikan umpan balik atau *feedback* dari mereka.

7. Siklus Deming (PDCA)

Model ini dicetuskan oleh Dr. Williams Edwards Deming pada tahun 1950-an. Model ini dikenal dengan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Model ini berkonsentrasi pada perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, Terdiri dari empat fase, yakni:

1. Rencana, tahap ini melihat perubahan yang diperlukan dan bagaimana cara dan langkah-langkah dalam menerapkannya.
2. Lakukan, rencana sudah bisa digerakkan maju dan semua orang yang terlibat mulai bisa melakukan perubahan.
3. Periksa, tahap ini sebagai tahap pemeriksaan, yakni memeriksa setiap proses dan mengidentifikasi pengaruhnya terhadap respons kinerja karyawan dan praktik bisnis.
4. Tindakan, ini melihat tindakan sebagai evaluasi atau perbaikan berkelanjutan tentang bagaimana karyawan bisa menerapkannya.

Model ini mendukung penuh proses periodik dalam penerapan perubahan perusahaan sekaligus menilai pertumbuhan dan perkembangan tujuan.

8. Model Perubahan Satir

Diciptakan oleh Terapis Keluarga Virginia, ini mirip dengan model Kubler-Ross, yang melihat sebuah perjalanan sebagai hal emosional yang dilakukan oleh karyawan saat mengalami proses perubahan, dapat dibagi menjadi lima fase, yakni:

- Status Quo Terlambat,
- Perlawanan,
- Kekacauan,
- Integrasi,

- Status Quo Baru.

9. Pembentukan *Storming-Norming-Performing*

Model siklus hidup tim ini dicetuskan oleh Psikolog Bruce Tuchman pada tahun 1965. Siklus ini bekerja dengan cara:

- Pembentukan, anggota individu mulai berkumpul, tetapi terus melakukan sendiri
- *Storming*, ketika konflik terjadi, namun anggota mulai mengenali diri mereka sebagai sebuah tim.
- *Norming*, aturan ditetapkan guna untuk meminimalisir dan mengelola konflik dan membangun hubungan.
- *Performing*, tim sejati bisa terbentuk ketika komunikasi terjalin di setiap individu.

10. Piramida Kebutuhan Maslow

Model hierarki Kebutuhan Maslow terdiri dari lima fase klasik yang mampu memotivasi manusia, yakni:

- Kebutuhan Fisiologis
- Kebutuhan Keselamatan
- Kebutuhan Sosial
- Kebutuhan Individu
- Aktualisasi Diri

Masing-masing dari fase tersebut, dapat diperluas dan harus selalu diingat bahwa dalam konteksnya (budaya, sosialisasi, dan lainnya). Hal ini relevan untuk proyek perubahan karena keselamatan, misal ketika ada aspek utama yang perlu dipertimbangkan ketika berhadapan dengan karyawan (Indeed Editorial Team, 2023).

D. Menyiapkan Perubahan Organisasi

Mengelola perubahan dalam suatu organisasi perubahan adalah hal yang sering terjadi dalam sebuah organisasi. Perkembangan organisasi dari suatu situasi ke situasi yang lainnya merupakan hal yang cukup sulit bagi organisasi yang kecil. Di lain sisi, organisasi besar dalam melakukan perubahan juga membutuhkan power yang besar. Oleh sebab itu perubahan organisasi bisa diartikan sebagai usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi keluar dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang selanjutnya dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi tersebut.

Perubahan dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari pengurus organisasi tersebut. Ada beberapa aspek yang dapat menjadi penyebab organisasi akan berubah yaitu organisasi peka terhadap lingkungan bisnis yang dinamis. Di kutip dari jurnal yang ditulis oleh Jean Mei Chen (Sri Suryaningrum. 2008:59) mengatakan perubahan pada organisasi dapat dikarenakan oleh tiga teori yaitu:

- Teori *Teleological*, perubahan dalam organisasi terjadi karena organisasi tersebut ingin berubah menjadi lebih baik dengan mengevaluasi, eksekusi, merencanakan tujuan baru dan lain sebagainya.
- Teori *Life Cycle*, perubahan dalam organisasi disebabkan oleh lingkungan eksternal, yang melalui tahap awal sampai akhir.
- Teori *Dialectical*, perubahan dalam organisasi tergantung siapa yang menguasainya maka, nilai dan tujuan organisasi akan diperbaharui.

Perubahan organisasi tak luput dari visi yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut budaya yang terdiri dari kebiasaan dari organisasi tersebut, struktur terkait perubahan dalam wewenang dan yang terakhir yaitu teknologi sebagai implementasi teknologi baru dan gaya kepemimpinannya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan organisasi untuk mengidupkan agent of change jadi dengan kata lain ini bukan suatu pilihan tapi suatu keharusan. Keberhasilan organisasi melakukan perubahan sejauh mana organisasi tersebut dapat mengatasi permasalahan yang timbul dari perubahan tersebut.

Apabila organisasi tersebut upgrade ke hal yang lebih baik maka akan ditemui tantangan baru yang harus diselesaikan. Permasalahan yang sering terjadi saat melakukan perubahan yaitu adanya penolakan dari individu organisasi tersebut. Disinilah peran para pemimpin dibutuhkan untuk menyakinkan dan memberikan motivasi kepada anggotanya bukan seolah memberikan solusi padahal sebenarnya memperkeruh keadaan. Beberapa hal yang dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan adalah:

- Kurang adanya rasa percaya kepada orang yang mengusul perubahan
- Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan karena orang yang ada di dalam organisasi tersebut sudah sangat baik.
- Besarnya biaya yang harus dikeluarkan
- Takut akan kegagalan

Untuk dapat mengelola perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa hal sebagai berikut:

a. **Memotivasi Perubahan**

Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh sebab itu pentingnya komitmen antar anggota organisasi.

b. **Komunikasi**

Penolakan terhadap perubahan ini bisa dikurangi dengan melakukan komunikasi terhadap anggota organisasi tersebut.

c. **Partisipasi**

Jika ada perubahan maka sebaiknya semua elemen terlibat agar elemen tersebut merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan.

d. **Mengelola Transmisi**

Dalam perubahan melewati masa transisi di masa ini dibutuhkan manajemen dan aktivitas khusus untuk menjamin keberhasilan dan arahan yang jelas sehingga perubahan sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi.

e. **Melanjutkan Momentum Perubahan**

Menyediakan sumber daya untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen of change.

E. Perubahan Oleh Manajer Menengah

Perubahan bisa datang dari berbagai tingkatan manajemen bahkan tidak menutup kemungkinan dari pekerja di lapisan bawah yang tidak memiliki posisi yang terlalu penting. Apabila pelaksanaan perubahan tidak berasal dari puncak maka diperlukan dukungan dari atasan sebagai konsekuensinya.

1. Masalah

(Hussey 2000: 130), mengelola relatif lebih mudah dilakukan dengan prakarsa dari puncak organisasi. Apabila perubahan mempunyai dampak pada bilangan diluar tanggung jawabnya, maka diperlukan persetujuan dari atasan. Sering kali diketahui tanda-tanda suatu organisasi butuh perubahan tapi tidak di beritahukan apa yang perlu dirubah dalam sistem tersebut. Apabila inisiatif perubahan verasal dari manajer tingkat menengah, tantangan yang datang antara lain:

- (1) Atasan yang konservatif dan resisten
- (2) Rekan sekerja setingkat namun dapat mempegaruhi atasan yang berbanding lurus dengan perubahan
- (3) Rekan sekerja dengan bidang SDM yang sebagian kegiatannya terpengaruh oleh perubahan
- (4) Anak buah sendiri ingin melanjutkan planning sebelumnya
- (5) Pesonil yang kebetulan anggota komite
- (6) Eksekutif kepala dan manajer kunci dalam bisnis unit yang tanpak tidak mendeukung pelatih
- (7) Kepala staf unit lain yang tidak tau apa-apa
- (8) Eksekutif kepala yang mengetahui bahwa perubahan berarti memberikan akses informasi strategis lebih banyak atau memerlukan lebih banyak sumber daya yang harus dikeluarkan untuk pelatih dan pengembangan, dan
- (9) Bagian organisasi lainnya yang oposisinya tidak akan menghambat perubahan yang dilakukannya.

Apabila ingin melakukan perubahan maka harus memahami alasan mengapa perlu adanya perubahan tersebut. Langkah alternatif yang perlu dilakukan adalah:

- (1) melanjutkan aksi tanpa melibatkan siapapun
- (2) Membuat royek bersama bawahan
- (3) Menggunakan SDM yang ada untuk bekerja
- (4) Membentuk gugus tugas, termasuk line sumber daya manusia dan beberapa staf
- (5) Memutuskan menggunakan konsultan karena alasan kredibilitas internal dan politis, bukan karena tidak mampu.

2. *Gaining a Champion* (Memanfaatkan juara)

(Hussey, 2000:135), *Champion* sering dikaitkan dengan masalah inovasi. Pada dasarnya, inovasi adalah sesuatu perubahan yang lebih baik untuk dilakukan, atau cara yang lebih baik untuk melakukan suatu hal guna meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini pun tidak berarti bahwa adanya perubahan itu tidak sekadar asal berubah. Namun,

untuk dapat dikatakan sepenuhnya sebagai inovasi, maka suatu perubahan harus tampak nyata hasil dan manfaatnya bagi orang lain serta dampaknya yang bersifat kekal.

(Hussey, 2000:136), Champion sendiri adalah seorang individu yang mencetuskan gagasan untuk produk atau jasa baru serta seseorang yang aktif melakukan apapun yang dapat dilakukan dalam masa kekuasaannya guna memastikan keberhasilan dari suatu inovasi. Dengan secara aktif menyebarluaskan dan mengomunikasikan gagasarn, serta memberikan inspirasi pada orang lain perihal visi tentang potensi inovasi, champion pun dapat membantu organisasi menyadari potensi dari inovasi tersebut.

3. *Specialist Task Forces (Gugus Tugas Spesialis)*

(Hussey, 2000:138), Andrew Pettigrew membagi tiga fase sebagai tahapan dan peranan gugus tugas spesialis yang dibentuk dalam proses perubahan, yakni:

- *Conception* (konsepsi), pada tahap ini seorang sponsor sebagai pengambil inisiatif perubahan dapat merekrut seorang manajer baru, kemudian membentuk dan mengelola tim spesialis. Hal ini dapat bersumber dari internal maupun eksternal organisasi. Karakter yang dibangun organisasi merupakan tindakan yang mendadak dan tidak terencana.
- *Pioneering* (perintisan), kelompok baru dalam organisasi memiliki antusiasme yang tinggi, ini dapat dilihat dari pengikutsertaan dan komitmen individu dalam kelompok. Seringkali kebersamaan kelompok membuat mereka tampak berbeda dari bagan organisasi yang tertera. Selain itu, terkadang kelompokpun ditempatkan terpisah dari aktivitas utama bisnis.
- *Self-Doubt* (keraguan diri), dimulai ketika proses diagnosis selesai dan rencana untuk proses baru memengaruhi keseluruhan elemen organisasi. Hasil yang muncul, seperti timbulnya perlawanan atau tantangan terhadap perubahan. Hal itu sering berdampak pada penurunan kinerja sehingga menjadikan inidividu lebih berkepentingan pada masa depan pribadinya.

Lain dari itu, dapat muncul pula perasaan penolakan pada pemimpin unit yang menjabat.

Seorang manajer tingkat menengah, dalam melakukan proses perubahan disamping harus memanfaatkan champion, harus pula bisa membentuk gugus tugas yang terdiri dari para spesialis dari berbagai bidang keahlian.

F. Peran dan Tanggung Jawab

(Potts dan La Marsh, 2004:62-92), dalam menjalankan proses manajemen perubahan dikenal dan dibutuhkan adanya peran atau subyek utama yang menyangkut peran dan tanggung jawabnya:

1. Change Advocates

Inisiatif untuk melakukan perubahan pada umumnya datang dan muncul dari para pemimpin organisasi, dalam banyak hal pula yang datang dari direktur atau senior manajer. Akan tetapi, hal itu tidak menutup kemungkinan hanya orang dalam organisasi juga datang dan mampu memberikan inovasi dan gagasan yang bagus. Namun setiap orang lainnya pun bisa melakukannya, maka setiap orang yang memiliki inspirasi tersebut tidak sebagai sponsor karena mereka tidak mempunyai kuasa dan wewenang. Bukan pula, change agent, karena tidak ada yang memiliki wewenang luas untuk memberi perintah. Orang yang mempunyai gagasan, tetapi tidak mempunyai wewenang untuk melaksanakan, disebut *change advocate*. Langkah pertama yang bisa *change advocate* lakukan adalah dengan mencari sponsor, ini dapat merujuk pada seseorang yang menjadi *change agent* dan mengusahakan sumber daya dan mendukung supaya perubahan akan benar-benar terjadi (Wibowo, 2006)

G. Komunikasi dalam Perubahan

Komunikasi yang terjalin baik dalam perubahan dapat mengurangi adanya resistensi. Komunikasi menjadi hal yang penting dalam manajemen perubahan. Komunikasi menjadi hal yang krusial dalam mengembangkan komitmen dan antusiasme selama proses perubahan, komunikasi juga berperan dalam memodifikasi cara orang berpikir dan bertindak. Dalam dunia nyata, untuk memastikan perubahan berlanjut dapat dipertahankan adalah dengan mengimplementasikannya.

Komunikasi yang baik sendiri adalah komunikasi yang dimulai dari komunikasi kecil atau informal yang tidak terlalu sistematis dan terstruktur. Staf dan manajer pun

di didik untuk bisa mengambil keputusan dan berkomunikasi dengan konsisten tentang perubahan. Namun, komunikasi perubahan yang baik, tentunya dapat berdampak secara signifikan terhadap keberhasilan perubahan.

1. Dampak Kurangnya Komunikasi

Sudah banyak perusahaan atau bisnis yang berhasil meningkatkan pelayanannya terhadap pelanggan, baik melalui *customer service* atau *call center* yang bekerja atas dasar serangkaian proses dan prosedur. Namun, hal ini pun di rasa juga sudah kurang relevan. Proses perubahan komunikasi ada sebenarnya untuk mereka dan menata ulang planning dan prosedur yang memungkinkan respons positif dari pelanggan. Masalah utama dalam menghadapi berbagai tantangan perihal komunikasi adalah kurangnya melibatkan partisipasi dari anggota bawahan, sehingga kurang banyak informasi dan keluhan serta kritik dan saran yang bisa ditampung dan dijadikan evaluasi. Pada intinya, komunikasi harus dibuat dan dimuat lengkap dalam gaya, bentuk, format, media, dan timing yang sesuai dengan seluruh elemen di organisasi.

2. Arti Penting Komunikasi

Komunikasi merupakan sebuah manajemen hubungan tentang harapan manusia yang berisi kumpulan umpan balik dari interaksi. Komunikasi yang baik akan meningkatkan kepekaan dan kepedulian serta dukungan dalam proses perubahan, termasuk pada perubahan yang paling tidak populer sekalipun akan bisa menjadi tenang jika individunya sudah siap untuk bertindak. Komunikasi membuat bawahan dapat mempertimbangkan bahwa mereka mampu melakukan hal yang benar dan tepat.

Komunikasi sendiri juga memungkinkan adanya perubahan itu dapat terjadi. Komunikasi dapat mendorong perubahan dengan memulai adanya respons positif. Ketika sekali informasi sudah diterima dan dipahami, maka itu dapat langsung mengubah pemikiran dan pandangan orang. Program perubahan budaya sendiri, terutama di bidang perubahan manajemen kinerja dapat dikombinasikan dengan tata cara berkomunikasi yang tepat dan berkelanjutan. Seluruh anggota organisasi akan mampu mengusahakan sumber informasi yang cerdas, serta memberikan saran dan ide konstruktif yang efektif. Komunikasi termasuk suatu

sikap dan respons terhadap suatu interaksi atau perubahan yang bisa dipahami. Jika kita tidak mendengar, maka kita tidak akan memahami respons atau *feedback* yang bisa kita berikan. Intinya, komunikasi membuat apapun yang disampaikan bisa dipahami dan diimplementasikan.

3. Menunjuk Manajer Komunikasi

Untuk melakukan komunikasi diperlukan adanya subyek atau spesialis juru bicara yang memiliki keterampilan khusus komunikasi. Program kerja atau proyek komunikasi dapat mulai dilakukan dengan menyusun daftar awal. Pekerjaan komunikasi akan dibagikan kepada semua orang dalam organisasi, terutama team perubahan dan manajer lini, tetapi harus dikelola. Tanggung jawab manajemen komunikasi dapat diberikan kepada manajer perubahan, sebagai bagian dari tugas keseluruhan, apabila sifat perubahan kecil.

Akan tetapi, dalam perubahan besar dan kompleks, atau memerlukan banyak komunikasi signifikan, diperlukan seorang manajer komunikasi yang bekerja untuk manajer perubahan. Manajer komunikasi harus memastikan adanya rencana komunikasi yang komprehensif, dengan materi yang berkaitan dengan perubahan yang sedang dilakukan, kecukupan sumber daya yang diperlukan, dan pelaksanaan dan penyelesaian tugas dikelola. Oleh karena itu, manajer komunikasi adalah sebagian manajer proyek, manajer perubahan, dan spesialis komunikasi.

Berbagi informasi dan menggabungkan umpan balik adalah penting bagi semua perubahan, tetapi peran manajer komunikasi menjadi kritis dalam perubahan yang melibatkan komunikasi diperluas di seluruh organisasi, seperti program perubahan budaya.

4. Memahami Lingkungan

Sebelum mengembangkan rencana komunikasi, harus memahami lingkungan dan budaya organisasi, dan setiap aturan dan batasan tentang bagaimana dan kapan komunikasi harus dibagikan. Pedoman legal dan peraturan sering dapat mempunyai dampak pada timing komunikasi, dan memerlukan individu atau kelompok yang harus diperingatkan sebelumnya dan dimintai konsultasi sebelum perubahan. Manajer komunikasi harus memastikan bahwa terdapat cukup pemahaman tentang lingkungan organisasi. Rencana komunikasi merupakan serangkaian, rancangan, atau urutan dialog atau berita yang disampaikan dengan

atau melalui pengumpulan respons, menggali informasi, kemudian di dorong oleh rencana inti dari proses perubahan.

5. Identifikasi Target Sasaran

Sasaran dari adanya komunikasi adalah mereka atau keseluruhan yang terlibat dalam prosesnya. Di sisi lain, yang menjadi masalah adalah bagaimana jika komunikasi disampaikan secara umum kepada banyak sasaran, atau sengaja dirancang khusus untuk target sasaran tertentu. Solusi dari hal ini adalah dengan membuat bagan organisasi yang sistematis. Pembuatan ini bisa dilakukan dengan mengutamakan target utama, dan mengabaikan bagian organisasi yang tidak terpengaruh.

Target sasaran dapat dibagi ke dalam kelompok-kelompok kecil, dengan mempertimbangkan beberapa hal berikut:

- Isi dan variasi berita atau informasi,
- Variasi dan tingkat rincian informasi yang dibawakan,
- Tipe bahasa, ejaan, format, media sesuai target,

Dari hal tersebut, jika ingin melakukan perubahan minor, maka komunikasi yang dibutuhkan cukup sederhana dan tidak terlalu memakan biaya (melalui e-mail yang disebarluaskan). Namun, jika sifat perubahan lebih kompleks dan berdampak berbeda pada setiap kelompok maka perlu membagi kembali target sasaran ke dalam kelompok yang lebih kecil lagi.

Apabila kita sudah melakukan identifikasi target sasaran, maka tetap juga harus mendengarkan tentang apa yang di dapat dan peroleh tentang isi perubahan, dampak, dan implementasinya. Jika kita meminta umpan balik, maka pastikan juga kita akan mengadopsinya. Adanya umpan balik dapat mendukung dan memberikan informasi yang kuat. Joseph R. Folkman (2006:2) mengungkapkan bahwa ketika kita mampu menerima umpan balik, namun tidak mengimplementasikannya menjadi perubahan yang baik, maka kita akan merasakan dampak negatifnya lebih dibandingkan jika tidak menerima umpan balik sama sekali.

Dengan menggabungkan umpan balik dapat membuat anggota merasa dimintai konsultasi dan dirasa mengabaikannya. Selain itu, perlu juga mengucapkan terima kasih jika menerima umpan balik, apapun bentuknya.

6. Mempertimbangkan Timing dan Media

Rencana komunikasi memuat beberapa rencana, itu dapat meliputi, kapan komunikasi bisa dilakukan dan alat atau media apa yang cocok untuk digunakan. Media yang ada mempunyai tingkat kecocokan yang berbeda. *E-mail* tepat untuk komunikasi massa, tetapi tidak untuk interaksi yang sensitif. *Voicemail* mungkin cocok untuk staf kantor, tetapi kurang bermanfaat untuk pekerja rumah. *Text message* dan *instant messenger* dapat digunakan untuk memberi peringatan staf, tetapi tidak untuk informasi detail atau sifatnya sensitif. Informasi yang bersifat sensitif paling baik diberikan melalui tatap muka. Standar komunikasi sering terdapat dalam organisasi terutama bilamana perubahan sering terjadi. *Timing* komunikasi sangat penting. Perlu diidentifikasi saat yang tepat, untuk itu diperlukan keseimbangan. Komunikasi terlalu dini, apabila tidak cukup detail untuk menjelaskan setiap hal yang ingin diketahui bawahan. Komunikasi dipandang terlalu lambat apabila bawahan mengeluh karena merasa dirinya dalam kegelapan.

Apabila staf mengetahui perubahan besar sebelum dikomunikasikan, maka kita tidak akan memperoleh peluang mengelola respon. Tantangannya adalah komunikasi terbuka, jujur, dan sedini mungkin, sambil berhati-hati terhadap kemungkinan dampak komunikasi apabila tidak mempunyai berita lengkap untuk dikomunikasikan. Faktor kritis dalam mengontrol informasi adalah apa dan kapan kita melakukan komunikasi informal dan dalam hal apa harus dilakukan secara formal. Meskipun komunikasi informal berguna dan berpengaruh kuat, tetapi tidak harus digunakan untuk informasi tertentu.

Sulit untuk bisa menentukan keseimbangan sendiri, dan mayoritas selalu ada pada waktu yang salah. Ucapan terima kasih tidak bisa diterima begitu saja jika kita tidak menjelaskan suatu hal secara rinci dan detail. Di sisi lain pada situasi yang sama, kita pun akan bisa mendapat kritik karena sikap yang diam dan tidak ada yang saling mengingatkan, sehingga untuk merencanakan komunikasi perlu mempersiapkan dan menentukan keseimbangan yang terbaik dan meminimalkan risiko.

7. Mengaktifkan Rencana Komunikasi

Untuk memulai aktivitas komunikasi perlu untuk mengkoordinasikannya dengan rencana proses perubahan dan waktunya. Perkembangan progres dari rencana komunikasi pun harus ditentukan dan di ukur terlebih dahulu, dan jika ada sesuatu yang tertunda, maka harus segera di kejar. Hubungan ketergantungan antara kejadian komunikasi dan aktivitas lain pun perlu di monitoring dan di koordinasi. Selain itu, pengaruh dari adanya komunikasi pun perlu diniali, jadi jika tujuan tidak tercapai maka bisa di evaluasi.

Fleksibilitas dan daya tanggap perlu dipelihara apabila sesuatu terjadi selama perubahan, yang tidak pernah direncanakan dan memerlukan beberapa respons komunikasi. Selama menjalankan rencana komunikasi harus tetap waspada atas apa yang terjadi. Apa yang tidak diprediksi akan terjadi.

Rencana komunikasi bukanlah resep yang dapat diikuti dengan tepat, tetapi perlu adaptasi dan amandemen apabila realitas terjadi. Perlu berhati-hati dalam mengomunikasikan berita kritis. Mungkin kita hanya mendapat sekali kesempatan mendapatkan komunikasi vital dengan baik. Bahasa komunikasi harus cocok dan berarti bagi sasaran. Jangan terjebak pada jargon yang salah untuk informasi yang menarik dan berguna. Bawahan akan senang, tetapi tidak termotivasi, dengan aplikasi sederhana jargon. Komunikasi cenderung berkaitan dengan apa yang dikatakan dan di dengar, serta apa yang di tulis dan di baca. Sebenarnya komunikasi mempunyai makna lebih luas. Frase yang mengatakan bahwa 'tindakan berbicara lebih keras dari kata', adalah benar. Menunjukkan perlunya memangkas biaya, ketika pengeluaran eksekutif terlihat boros. Menjelaskan keinginan mempunyai budaya menghargai ketika senior manajer berbuat kasar, akan menghilangkan manfaat dari komunikasi.

8. Memperbaiki Keterampilan Komunikasi

Greenberg dan Baron (2003:340) menyarankan beberapa rekomendasi untuk memperbaiki keterampilan komunikasi selama proses komunikasi, yaitu:

- Menggunakan bahasa dan kalimat yang sederhana dan jelas
- Menjadi pendengar yang aktif dan memeperhatikannya dengan saksama. Hal ini bisa dilakukan melalui enam komponen, yang biasa disebut dengan **Hurier Model**, yakni (*hearing, understanding, remembering, interpreting, evaluating, responding*).

- Menghindari informasi yang berlebih dengan menerapkan *gatekeeper* atau *sistem queuing* atau antrian.
- Memberi dan menerima umpan balik 360 derajat, sistem saran, *corporate hotline*, pertemuan informal, serta survei pekerja.
- Menjadi komunikator pendukung yang baik, dengan memfokuskan pada topik bukan siapa yang berbicara.
- Memakai taktik komunikasi inspirational dengan tingkat kepercayaan dan kekuasaan (bisa dengan memakai kata persuasif, memelihara kredibilitas, lugas dalam menyampaikan, mengentikan kekacauan dan hambatan)

H. Komitmen dalam Perubahan

Komitmen menjadi hal utama dan kunci kesuksesan dalam mengubah dan menjalankan suatu hal. Jika individu atau anggota dalam proses perubahan tidak memiliki komitmen tinggi untuk mencapai tujuan perubahan dan tidak bersedia mengeluarkan usaha yang diperlukan, maka tujuan utama tersebut akan gagal. Mayoritas kegagalan perubahan sebenarnya dapat dilihat dan ditelusuri itu berakar dari kurangnya komitmen

1. Langkah dalam Membangun Komitmen pada Perubahan

Komitmen tidak dapat terbentuk secara instan, tetapi harus dibangun secara perlahan. Proses ini dimulai dengan persiapan awal melalui pembentukan hubungan yang dapat memicu rasa peduli. Melalui persiapan yang cermat, pemahaman dan persepsi positif akan tumbuh, dan orang akan merasa siap menerima perubahan. Ketika kesadaran untuk menerima perubahan telah tumbuh, barulah komitmen dapat terbentuk. Bentuk komitmen melibatkan beberapa tahapan berikut:

- 1) **Persiapan (*Preparation*)** merupakan tahap awal dalam membangun komitmen dan terdiri dari dua fase, yaitu
 - (1) Kontak (*Contact*): Upaya untuk berkomunikasi melalui pertemuan, pidato, atau memo tidak selalu menghasilkan rasa peduli. Tahap kontak dapat menghasilkan dua kemungkinan, yaitu ketidaktahuan (*unawareness*) dan kesadaran (*awareness*). Ketidaktahuan akan mengurangi peluang

persiapan yang memadai untuk komitmen, sementara kesadaran akan memberikan peluang untuk memulai proses persiapan.

- (2) Kesadaran (*Awareness*): Tahap kesadaran tercapai ketika individu menyadari bahwa perubahan dalam operasi sedang berlangsung. Hasilnya bisa berupa kebingungan (*confusion*) atau pemahaman (*understanding*). Kejelasan akan memberikan kesempatan untuk melanjutkan ke fase kedua, yaitu penerimaan (*acceptance*).

2) **Penerimaan (*Acceptance*)** melibatkan dua fase, yaitu:

- (1) Pemahaman (*Understanding*): Memahami sifat dan tujuan perubahan adalah bagian pertama dari penerimaan. Orang yang peduli dan memahami perubahan sekarang dapat mempertimbangkan. Namun, hasil pertimbangan akan dipengaruhi oleh persepsi individu tentang realitas, yang dapat bervariasi berdasarkan sudut pandang dan nilai-nilai intelektual dan emosional. Hasil tahap pemahaman bisa berupa persepsi negatif (*negative perception*) atau persepsi positif (*positive perception*). Persepsi negatif akan mengurangi dukungan dan memperkuat resistensi, sementara persepsi positif akan meningkatkan dukungan dan kemungkinan penerimaan perubahan.
- (2) Persepsi Positif (*Positive Perception*): Setelah melihat perubahan sebagai hal positif, langkah selanjutnya adalah menentukan apakah mendukung atau tidak. Jika prosedur dianggap positif, faktor lain seperti energi dan sumber daya akan mempengaruhi komitmen pada saat yang tepat. Hasil dari fase persepsi positif bisa berupa keputusan untuk tidak mendukung implementasi atau keputusan formal untuk memulai perubahan.

3) **Komitmen (*Commitment*)** terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- (1) Instalasi (*Installation*): Pada tahap instalasi, proyek sudah beroperasi, dan tonggak kedua telah tercapai, yaitu ambang batas komitmen. Ini bukan saat uji coba, melainkan kesempatan pertama untuk tumbuhnya komitmen yang sebenarnya. Tindakan ini memerlukan konsistensi tujuan, investasi sumber daya, dan penekanan pada tujuan jangka panjang

daripada sasaran jangka pendek. Hasil dari tahap instalasi dapat berupa penghentian perubahan setelah implementasi awal atau adopsi untuk pengujian jangka panjang.

- (2) **Adopsi (*Adoption*):** Jika instalasi adalah ujian awal yang berfokus pada masalah memulai, maka adopsi menguji dampak lebih luas dari perubahan tersebut. Fase adopsi lebih menitikberatkan pada aspek yang lebih mendalam dan berjangka panjang. Proyek perubahan masih dievaluasi pada tahap ini dan masih mungkin untuk ditunda. Hasil dari tahap adopsi dapat berupa penghentian perubahan setelah digunakan secara luas atau penginstitutionalisasi perubahan sebagai prosedur operasional standar.
- (3) **Institutionalisasi (*Institutionalization*):** Ketika proyek telah diinstitutionalisasi, para pekerja tidak lagi melihat perubahan sebagai sesuatu yang eksperimental. Mereka menganggapnya sebagai bagian dari rutinitas mereka. Perubahan menjadi norma, bukan pengecualian. Setelah institutionalisasi terjadi, struktur organisasi dapat diubah untuk mengakomodasi perubahan, dan insentif dan sanksi diterapkan untuk mempertahankan perubahan.
- 4) **Internalisasi (*Internalization*):** Ini adalah tahapan tertinggi di mana pekerja memiliki komitmen yang kuat terhadap perubahan karena sesuai dengan kepentingan pribadi, tujuan, atau nilai-nilai mereka. Ini adalah bentuk komitmen yang berasal dari dalam hati. Agar perubahan mendapatkan dukungan penuh, para pekerja harus didorong oleh motivasi internal yang mencerminkan keyakinan dan keinginan pribadi, bukan hanya dorongan dari organisasi. Perusahaan pun dapat menginisiasi penginstitutionalisasi perubahan sendiri, pekerja tetap memiliki kendali atas internalisasi perubahan tersebut.

2. Panduan untuk Membangun Komitmen

Ketidackupan atau kurangnya komitmen terhadap perubahan menjadi alasan utama mengapa kesuksesan perubahan dalam organisasi jarang atau tidak tercapai. Membangun komitmen perubahan bukan tugas yang mudah, seringkali individu tidak siap dalam menghadapinya. Ada enam panduan penting yang bisa diterapkan untuk membentuk sebuah komitmen (Daryl R. Conner, 1992:155):

- 1) Individu merespons perubahan secara berbeda dalam hal intelektual dan emosional, pemahaman rasional dan respons emosional masing-masing individu bergerak pada kecepatan dan tata yang berbeda. Kapasitas untuk memahami, membuat keputusan, dan melakukan tindakan secara intelektual lebih besar daripada kapasitas emosional.
- 2) Komitmen adalah suatu hal mahal, jangan mencoba jika enggan menghadapi risikonya, mendapatkan dukungan penuh organisasi untuk proses perubahan menjadi tugas yang kompleks dan memerlukan inventasi yang signifikan. Banyak sponsor yang menginginkan dukungan penuh untuk perubahan yang mereka inginkan, tetapi lalai dan tidak memahami usaha dan biaya yang dikeluarkan jika terlibat dalam proses ini.
- 3) Jangan mengharap komitmen akan muncul sendiri tanpa adanya rencana tindakan, manajer pun seringkali menyediakan sumberdaya yang cukup untuk membuat keputusan tentang proses perubahan, namun mereka gagal untuk memanfaatkannya dan membangun komitmen yang diperlukan. Perubahan yang krusial, untuk implementasinya jika terlalu berisikko dan tanpa diikuti adanya pembangunan komitmen yang kuat, akan berdampak buruk juga pada proses dan keberhasilan tujuan. Dengan menciptakan strategi yang baik akan dapat meningkatkan kemungkinan individu bisa memiliki komitmen kuat terhadap perubahan yang penting.
- 4) Ingat bahwa membangun komitmen adalah bagian dari proses perkembangan, sebuah organisasi harus bisa memandang proses komitmen sebagai suatu yang berkembang seiring berjalannya waktu. Tahapan dalam membangun komitmen terjadi secara runtun. Kepedulian yang muncul setelah terjalinnya kontak dan interaksi sukses, serta pemahaman yang menciptakan persepsi positif.
- 5) Membangun komitmen atau mempersiapkan konsekuensi, tingkat komitmen yang dibutuhkan harus selaras dengan pentingnya tujuan proses perubahan organisasi dan tingkat hambatan yang kemungkinan timbul. Semakin besar nilai dan dampak hambatan atau gangguan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen yang dibutuhkan.

- 6) Perlambat untuk meningkatkan kecepatan, tidak sering terlihat bahwa cara tercepat untuk melaksanakan perubahan adalah dengan memaksa. Namun, pendekatan ini secara tidak langsung mungkin terlihat cepat karena hal itu tidak memperhitungkan biaya resistensi jangka panjang. Dengan memperlambat, kita dapat memberi ruang waktu untuk melakukan komunikasi terbuka, melibatkan karyawan, memperkuat pemberdayaan, dan membangun hubungan kerja yang lebih baik, sehingga dapat memantik munculnya komitmen terhadap perubahan. Joseph R. Folkman (2006:49) memperlihatkan bahwa ada hubungan antara tingkat komitmen dengan tingkat kesulitan perubahan. Joseph R. Folkman (2006: 49) menunjukkan bahwa ada hubungan antara tingkat komitmen dan tingkat kesulitan perubahan. Perubahan hanya akan mudah jika kita memiliki komitmen tinggi dan tingkat kesulitan rendah. Jika komitmen tinggi tetapi tingkat kesulitan tinggi, perubahan akan sulit. Bahkan jika tingkat kesulitan rendah, tetapi komitmen rendah, perubahan akan tetap sulit. Jika komitmen rendah dan kesulitan tinggi, maka perubahan hampir tidak mungkin dilakukan.

I. Kesimpulan

Manajemen perubahan adalah proses berkelanjutan yang berfokus pada pembaruan arah, struktur, dan kemampuan organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terus berfluktuasi, baik dari internal organisasi seperti pertumbuhan atau restrukturisasi, maupun dari faktor eksternal seperti perubahan pasar atau teknologi. Tujuan umum dari manajemen perubahan adalah mengelola perubahan di organisasi untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Dalam praktiknya, manajemen perubahan melibatkan serangkaian tindakan yang meliputi identifikasi perubahan yang diperlukan, penetapan tujuan perubahan yang konkret, perancangan strategi perubahan, komunikasi dengan para pemangku kepentingan, implementasi perubahan yang efisien, serta evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian sesuai keperluan. Sebagai keseluruhan, peran utama manajemen

perubahan adalah mengarahkan dan memfasilitasi proses perubahan di organisasi untuk mencapai hasil bisnis yang diinginkan

DAFTAR PUSTAKA

- Aksara.Sunarto. (2007). *Manajemen 2*. Yogyakarta: Amus.
- Amirullah, & Haris, B. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Conner, Daryl. R. 1992. *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books
- Content, team. 10 PRINSIP MANAJEMEN PERUBAHAN. (2023). Borobudur-
Training.Com. <https://borobudur-training.com/prinsip-manajemen-perubahan/>
- Dr. Wibowo, S.E., M. P. (n.d.). *Manajemen Perubahan* (3rd ed.).
- Davidson, & Jeff. (2005). *The complete Ideal's Guides: Change Managements*.
Jakarta: Prenada Media.
- Gifari Zakawali. (2022, December 22). Pengertian Manajemen Perubahan, Jenis, dan
Tahapannya. Sirclo.
- Hamel, Gary, & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business
School
Press.
- Indeed Idetorial Team. (2023, March 20). 10 change management models to use in the
workplace. Indeed.
- Jalagat, Revenio. (2016). *Dampak Perubahan dan Manajemen Perubahan dalam
Pencapaian
Tujuan dan Sasaran Perusahaan: Perspektif Organisasi*.
<https://www.researchgate.net/publication/310828676>
- Jellison, & Jerald, M. (2006). *Managing The Dinamic of Change*. New York: McGraw-
Hill.
- John P. Kotter, *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996: 17
- Klein, J. A. (2004). *True Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- M. Phil, W. (2006). *Manajemen Perubahan* (P. R. PERSADA (ed.); Edisi ketiga).
- Raditya, D. (2021). *Budaya Organisasi yang Inovatif*. Chub.Fisipol.Ugm.Ac.Id.
<https://chub.fisipol.ugm.ac.id/2021/10/18/budaya-organisasi-yang-inovatif/>
- Redaksi. 10 Prinsip yang Akan Memandu Organisasi Anda Melakukan Perubahan.
(2014).

- [Https://Shiftindonesia.Com/](https://Shiftindonesia.Com/). <https://shiftindonesia.com/inilah-10-prinsip-yang-akan-memandu-organisasi-anda-melakukan-perubahan/>
- Redaksi. 10 Prinsip yang Akan Memandu Organisasi Anda Melakukan Perubahan. (2015).
- [Https://Shiftindonesia.Com/](https://Shiftindonesia.Com/). <https://shiftindonesia.com/inilah-10-prinsip-yang-akan-memandu-organisasi-anda-melakukan-perubahan/>
- Rivai, & Veiithzal. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Siagian, & Sondang. P. (2002). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi
- Smith, Andy. (2018). *First Order and Second Order Change: Understanding The Difference*.
<https://coachingleaders.co.uk/first-order-change/>
- Smith, Jane. 2000. "Empowering People". *The Sunday Times*
- Sobirin, Achmad. (2017). *Materi Pokok Manajemen Perubahan*. Ed. 2; Cet. 8. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Syamsuriadi. (2019). *Lingkungan dan Manajemen Perubahan dalam Organisasi*.
<https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/adara/article/download/420/345>
- Palmer, Ian, Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. Boston: McGraw Hill Companies, Inc.
- Pheagan, Barry. (2000). *Developing Your Company Culture*. Berkeley: Context Press Prof.
- Wibowo. (2006). *Managing Change: Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan Dalam Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan*. Edisi ke-3. Jakarta: Rajawali Pers
- William, & Chuck. (2001). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Winardi J. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenada Media.

Yodith. (n.d.). Perubahan Budaya Dalam Organisasi. Id.Scribd.Com.

Diakses September 9, 2023, dari <https://id.scribd.com/doc/30976864/Perubahan-Budaya-Dalam-Organisasi#>

SINOPSIS

Manajemen Perubahan Era Digitalisasi adalah buku yang digunakan untuk mata kuliah yang mempelajari tentang berbagai kondisi lingkungan eksternal maupun internal yang mempengaruhi perubahan organisasi khususnya di era digitalisasi. Buku ini memuat tentang Ruanglingkup Manajemen Perubahan Organisasi pada Era Digitalisasi, Memimpin Perubahan, Perubahan Sumber Daya Manusia, Perubahan Organisasional, Perubahan Budaya Organisasi, Implementasi Perubahan, Tipologi Perubahan, Perubahan Terencana, Strategi Perubahan Organisasi, Program Perubahan, Kegagalan Perubahan Dimensi Manusia Dalam Perubahan, Mempelajari Tipe dan Model Proses Perubahan, Mengidentifikasi Kendala dan Bagaimana Mengatasi dan Mengantisipasi Masa Depan Organisasi, Melakukan Diagnosis Kebutuhan Pentingnya Melakukan Perubahan, Teknik Dan Model Peran Dalam Perubahan, Serta Paparan Tentang Proses Intervensi Yang Dapat Dilakukan Dalam Perubahan Organisasi Khususnya di Era Digitalisasi.